

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Establecimiento de un marco de gobernabilidad para la gestión
de proyectos en la empresa Agrep Forestal S.A.**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de

Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Ing. Steven Fernández Araya.

San Carlos, Julio 2019.

DEDICATORIA

A mi familia, que son un pilar fundamental en mi vida y a todas las personas que me han apoyado en este camino.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de desenvolverme y de poder continuar mi camino de preparación como profesional.

A mi familia, por el apoyo brindado siempre y, en especial, en esta etapa de mi vida.

A todos los compañeros de la maestría, por todo el apoyo brindado y los conocimientos compartidos durante esta etapa.

A todos los profesores de la maestría, por su aporte a mi formación como profesional, en especial al profesor José Roberto Santamaría, por toda su colaboración y guía para la realización del presente trabajo.

A todo el equipo de trabajo y la gerencia de la empresa Agrep Forestal S.A., gracias por creer en mis capacidades como profesional y por brindarme la oportunidad y el espacio de continuar con mi preparación como profesional.

EPÍGRAFE

“Nunca consideres el estudio como una obligación,
sino como una oportunidad para penetrar el bello
y maravilloso mundo del saber”.

Albert Einstein. (1879-1955)

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
EPÍGRAFE.....	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 Generalidades de la investigación	3
1.1 Marco de referencia organizacional	3
1.1.1 Descripción general del producto y proceso productivo.	4
1.1.2 Crecimiento de la compañía.....	8
1.1.3 Estructura y marco estratégico.....	8
1.1.4 Proyectos en la organización.....	12
1.2 Planteamiento del problema.....	14
1.3 Justificación del estudio	17
1.3.1 Impacto de la propuesta:	19
1.4 Objetivos.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20

1.4.2	Objetivos específicos	20
1.5	Alcance y limitaciones	20
1.5.1	Alcance.....	21
1.5.2	Limitaciones.....	22
Capítulo 2	Marco teórico	23
2.1	Gobierno corporativo.....	23
2.1.1	¿Qué es gobierno corporativo?.....	23
2.1.2	¿Cómo se desarrolla el gobierno corporativo?.....	24
2.1.3	Alcance del gobierno corporativo	26
2.1.4	Modelos de gobernanza corporativo	27
2.1.5	Importancia del gobierno corporativo.....	31
2.2	Actualidad de los modelos de gobernanza.....	32
2.2.1	Gobernabilidad a nivel regional y nacional.....	32
2.2.2	Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo	34
2.3	Gobernabilidad en proyectos.....	38
2.3.1	Estándares de gobierno en proyectos.	41
2.3.2	Beneficios de la gobernabilidad en proyectos.....	41
2.3.3	Estructuras de gobierno de proyectos.....	42
2.3.4	Aspectos de un buen modelo de gobierno y el desarrollo del proyecto.	44
2.3.5	Portafolios de proyectos y la importancia de la gobernanza y buenas prácticas para una adecuada gestión:.....	45
2.3.6	Procesos de selección y priorización para la gestión de proyectos.	47
Capítulo 3	Marco metodológico	51
3.1	Tipo de investigación.....	51

3.1.1	Enfoque de la investigación:	53
3.2	Categorías y variables de la investigación.....	53
3.3	Diseño de la investigación.	60
3.3.1	Recolección de información.....	61
3.3.2	Procesamiento y análisis de datos	67
Capítulo 4	Análisis de resultados.....	73
4.1	Resultados encontrados en categoría gobernanza:.....	73
4.1.1	Análisis de resultados de los sujetos de información:	73
4.1.2	Análisis de resultados de las fuentes de información.....	74
4.1.3	Análisis de resultados de la herramienta observación de los sujetos de información: 76	
4.1.4	Diagnóstico general en la categoría de gobernanza:	77
4.2	Análisis del posible modelo de gobernabilidad para la gestión de proyectos a implementar.	79
4.2.1	Estructura de gobernanza planteada para la compañía.....	83
4.2.2	Casos de éxito de gobierno corporativo: Modelo Edificadora Beta.....	87
4.3	Resultados encontrados en categoría de estrategia:.....	88
4.3.1	Análisis de resultados de los sujetos de información.....	88
4.3.2	Análisis de Resultados de las fuentes de información.	90
4.3.3	Diagnóstico general en la categoría de estrategia.	92
4.4	Resultados encontrados en categoría buenas prácticas de programas y portafolios de proyectos:.....	94
4.4.1	Análisis de los sujetos de la información:	94
	Fuente: elaboración propia, 2019.....	95
4.4.2	Análisis de los resultados de las fuentes de información.	96

4.4.3	Diagnóstico general en la categoría buenas prácticas de portafolio de proyectos. .	97
4.5	Resultados encontrados en categoría recursos humanos:.....	98
4.5.1	Resultados del análisis de las fuentes de información.	98
4.5.2	Resultados de la aplicación de encuesta.....	100
4.5.3	Diagnóstico general de categoría recursos humanos.....	103
Capítulo 5	Propuesta de solución.....	106
5.1	Modelo de gobernanza para la gestión de proyectos propuesto:	106
5.1.1	Definición del marco de gobernabilidad para la gestión de proyectos:	106
5.1.2	Estructura de gobierno:	110
5.1.3	Roles y responsabilidades:	111
5.1.4	Perfil de los consejeros:	114
5.1.5	Canales de comunicación:	115
5.1.6	Principios corporativos:	118
5.1.7	Políticas y procedimientos:	123
5.1.8	Proceso de selección de proyectos	126
5.1.9	Propuesta para implementación de modelo planteado:	126
5.2	Fortalecimiento del plan estratégico mediante buenas prácticas de portafolio de proyectos.129	
5.2.1	Estructuración básica de portafolio de proyectos:.....	129
5.2.2	Modelo de selección y priorización de proyectos.	133
5.2.3	Medición de desempeño de la implementación estratégica.	142
5.2.4	Beneficios esperados con la inclusión de buenas prácticas de portafolio de proyectos. 146	
5.2.5	Propuesta para la ejecución de las soluciones planteadas.	148
Capítulo 6	Conclusiones y recomendaciones	154

6.1.1 Conclusiones:	154
6.1.2 Recomendaciones:.....	156
Referencias bibliográficas	157
APÉNDICE A: Entrevista para la gerencia de la compañía.	162
APÉNDICE B: Cuestionario para personal de la compañía.	164
Apéndice C: Descripción del proceso de observación.	167
APÉNDICE D: Descripción del proceso de Análisis y revisión de documentación.	169
APÉNDICE E: Principales opiniones de los sujetos de información en las entrevistas realizadas en las categorías planteadas para la investigación.	170
APÉNDICE F: Procedimiento resumido para la implementación de buenas prácticas de portafolio de proyectos.....	180
APÉNDICE G: Herramientas para el modelo de selección y priorización de proyectos.....	182
APÉNDICE H. Herramientas para la gestión de proyectos.	192
ANEXO 1: Informe Anual del Código voluntario de Buenas prácticas de gobierno Corporativo.	198

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1. CHIPS DE MADERA.	5
FIGURA 1.2. PELLETS DE MADERA.	5
FIGURA 1.3. DIAGRAMA DE PROCESO PRODUCTIVO.	7
FIGURA 1.4. ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA.	10
FIGURA 1.5. INVERSIONES EN LOS ÚLTIMOS CUATRO AÑOS EN LA EMPRESA AGREP FORESTAL S.A.	14
FIGURA 2.1. ESTRUCTURA DE GOBIERNO EN GESTIÓN DE PROYECTOS.	39
FIGURA 2.2. APLICACIÓN DE PROCESO ANALÍTICO JERÁRQUICO.	49
FIGURA 3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	52
FIGURA 3.2. DIAGRAMA GENERAL DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	60
FIGURA 3.3. FASES DE ANÁLISIS DE DATOS.	70
FIGURA 4.1. MAPA CONCEPTUAL MANUAL DE PUESTOS.	75
FIGURA 4.2. RESULTADOS OBTENIDOS DEL PROCESO DE OBSERVACIÓN.	77
FIGURA 4.3. ESTRUCTURA DEL CÓDIGO VOLUNTARIO.	84
FIGURA 4.4. MAPA CONCEPTUAL DEL PLAN ESTRATÉGICO.	91
FIGURA 4.5. LABORES PRINCIPALES DE LAS GERENCIAS.	99
FIGURA 4.6. RESULTADOS DE ENCUESTA PARA VALORACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	103
FIGURA 5.1. INVOLUCRADOS EN MODELO DE GOBIERNO.	108

FIGURA 5.2. PROPUESTA DE MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO.	109
FIGURA 5.3. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBIERNO.	110
FIGURA 5.4. CALENDARIO PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE GOBIERNO.	128
FIGURA 5.5. ETAPAS A SEGUIR POR COMITÉ DIRECTIVO PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS.	132
FIGURA 5.6. PROCESO PARA LA SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	134
FIGURA 5.7. EJEMPLO DE PLANTILLA DE PERFIL DE PROYECTO.	136
FIGURA 5.8. GRÁFICO DE VALOR GANADO.	143
FIGURA 5.9. EJEMPLO DE PORCENTAJE DE AVANCE DE LA ESTRATEGIA.	146
FIGURA 5.10. CRONOGRAMA PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.	152

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1. DETALLE DE INVERSIÓN PARA EL AÑO 2017.	15
TABLA 5.1. EJEMPLO DE MATRIZ DE COMPARACIÓN POR PARES.	135
TABLA 5.2. MATRIZ DE COMPARACIÓN DE PROYECTOS CONTRA OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	137
TABLA 5.3. MATRIZ DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE PROYECTOS.	138
TABLA 5.4. TABLA RESUMEN DE INDICADORES DE PROYECTOS.	144
TABLA 5.5. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PROPUESTO.	153

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 3.1. CUADRO DE VARIABLES.	54
CUADRO 3.2. DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS POR CADA INSTRUMENTACIÓN.....	64
CUADRO 3.3. SUJETOS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	69
CUADRO 3.4. ENTREGABLES A OBTENER POR OBJETIVO ESPECÍFICO.....	72
CUADRO 4.1. OPINIÓN GENERAL DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA CATEGORÍA GOBERNANZA.....	74
CUADRO 4.2. OPINIÓN GENERAL DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA CATEGORÍA ESTRATEGIA.	90
CUADRO 4.3. OPINIÓN GENERAL DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA CATEGORÍA BUENAS PRÁCTICAS DE PORTAFOLIOS Y PROGRAMAS DE PROYECTOS.....	95
CUADRO 5.1. MATRIZ DE COMUNICACIONES PARA EL MODELO DE GOBIERNO.	117
CUADRO 5.2. CUADRO RESUMEN DE DATOS DE PROYECTOS.	137
CUADRO 5.3. EJEMPLO DE CUADRO DE OPTIMIZACIÓN DE PROYECTOS SELECCIONADOS.	139
CUADRO 5.4. EJEMPLO DE RESUMEN CRITERIOS DE PROYECTOS.....	140
CUADRO 5.5. RESUMEN DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	142
CUADRO E.1. OPINIÓN GENERAL DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA CATEGORÍA GOBERNANZA.....	170
CUADRO E.2. . OPINIÓN GENERAL DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA CATEGORÍA ESTRATEGIA.	174

CUADRO E.3. OPINIÓN GENERAL DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN EN LA CATEGORÍA

BUENAS PRÁCTICAS DE PORTAFOLIOS Y PROGRAMAS DE PROYECTOS..... 176

LISTA DE ABREVIATURAS

IGC: Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica

MAPA: Mercado Alternativo Para Acciones.

PMBok®: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI®: *Project Management Institute.*

RESUMEN

El presente documento se presenta como proyecto final de graduación, para el programa de maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica. El documento pretende plantear soluciones sobre la problemática encontrada en la organización a través del planteamiento de un modelo de gobierno corporativo en la compañía Agrep Forestal S.A., la cual está ubicada en la zona de San Carlos y su modelo de negocio está enfocado en la producción de biomasa, en específico, *pellets* de madera.

Como primer punto, se realiza una evaluación del marco estratégico y gerencial de la organización a nivel de proyectos mediante la ejecución de variables de investigación y la aplicación de las correspondientes herramientas a las principales fuentes y sujetos de información. Con la información obtenida, se obtiene un diagnóstico de la situación actual, que brinde la información necesaria para posteriormente identificar un modelo existente que sea aplicable a la organización considerando su tamaño y giro de negocio.

Como parte del modelo de gobernanza, en el presente documento se proponen políticas, procedimientos y una serie de herramientas que sean utilizadas por los directivos de la organización en el proceso de toma de decisiones, en cuanto a la selección y priorización de proyectos. De manera que los recursos y esfuerzos se dirijan hacia los temas realmente importantes para la compañía. El fin principal es lograr estructurar, de una mejor manera, la organización, con el objetivo de aumentar las probabilidades de éxito en el cumplimiento de la estrategia.

El documento brinda una serie de conclusiones y recomendaciones, las cuales deberán ser evaluadas por los directivos, con el fin de analizar la viabilidad de poder ser implementadas en un futuro próximo. Por otra parte, se incluye también una propuesta de implementación de todos los elementos planteados, de manera que sirva de guía para la organización al momento de ejecutar las propuestas definidas en el documento.

Palabras clave: gobernabilidad, gobierno corporativo, PMI, Agrep Forestal, estrategia, gestión de proyectos, políticas corporativas, selección y priorización de proyectos.

ABSTRACT

This document is presented as Final Graduation Project, for Maestría en Gerencia de Proyectos of Tecnológico de Costa Rica. The proposal of this document is give some solutions for the problems found in Agrep Forestal, through a Corporate Governance model. The company is located in San Carlos, Alajuela, Costa Rica and actually, works in biomass sector, in wood *pellets* production.

As a first point, strategic and project management models of company was study, through investigation variables, and the application of different tools to the sources of information. With this information, the document identifies a corporate governance model for the company, taking into consideration the size and business model type .

The governance model proposes some politics, procedures and tools that helps managers in the decision-making process, prioritization and selection projects, in this way the resources and efforts of the company will use in the most important topics for the company. The principal objective is to make a better organization structure that improve possibilities to achieve success in meeting the strategy.

The present document, give some conclusion and recommendations that should be evaluates for managers, for the implementation in the future into the company. This study does not include implementation of proposals.

Key Words: governance, corporate governance, PMI, Agrep Forestal, strategy, project management, corporate politics, priorization and selection projects.

INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente documento tiene como objetivo mejorar la eficiencia de la organización en su estructuración y generar un modelo aplicable dentro de esta que le permita facilitar el proceso de toma de decisiones a nivel directivo tanto en el ámbito operativo como en el área de proyectos.

Este documento presenta, inicialmente, una identificación de las necesidades de gobernanza para la organización y mejores prácticas existentes, con lo cual es posible definir un modelo de gobernanza aplicable a la compañía que genere una serie de herramientas importantes para la gerencia de la compañía y aplicables a la selección y priorización de los proyectos que realizan.

El definir un modelo de gobernanza dentro de la compañía le permite ser estructurada de una mejor manera y, con ello, el actuar de esta en los distintos procesos de la gestión de proyectos, lo cual debe impactar en mejoras en los resultados finales de los proyectos, en una mejor definición y cumplimiento de los alcances de proyectos, cumplimiento más efectivo de los tiempos de entrega y costos mucho más cercanos a los planeados. Lo anterior, sin duda, alguna mejora el desempeño de la organización en muchas áreas y potencia el uso de los recursos.

Con el desarrollo del presente documento, fue posible realizar un estudio a la organización Agrep Forestal S.A., el cual queda plasmado en el presente documento a lo largo de 6 capítulos. En el primer capítulo, se realiza una breve descripción de la compañía, se presenta la problemática, se plantean los objetivos y se definen los alcances del documento. En el capítulo 2, se realiza una inducción teórica a los principales conceptos a abarcar a en todo el documento.

Con el capítulo 3, por su parte, se estableció un marco metodológico, mediante el cual se plantea la estructura de la investigación a realizar, los sujetos y fuentes de investigación, así como el diseño de las herramientas a utilizar para la obtención de resultados. Por otra parte, con la conclusión del capítulo 4, fue posible describir los principales resultados encontrados de manera que se obtuvo un diagnóstico de la organización y una propuesta de modelo de gobierno aplicable.

Mediante el capítulo 5 fue posible plantear una serie de soluciones y propuestas a la empresa para solventar las problemáticas analizadas en el capítulo 4, así como también se diseñaron una serie de herramientas mostradas en la sección de apéndices, las cuales servirán de insumo a los directivos para implementar el modelo de gobierno corporativo y el modelo de selección y priorización de proyectos. Finalmente, en el capítulo 6 se plantearon conclusiones y recomendaciones dirigidas a los responsables en la organización.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

1.1 Marco de referencia organizacional

El desarrollo del presente documento se lleva a cabo en la empresa Agrep Forestal S.A., organización que también es conocida por su marca comercial Pelletics.

Tal y como indica Pelletics (2018), la organización es fundada a finales del año 2010, por dos visionarios jóvenes de nacionalidad belga y costarricense. Dichos empresarios conocieron la tecnología aplicada a la producción de *pellets* de madera en Europa, y vieron en este proceso productivo una oportunidad de negocio a aplicar en la industria costarricense.

Desde inicios del año 2010, empezó la conformación de la planta de proceso en la zona de Muelle de San Carlos, con apoyo de inversión extranjera y bajo el régimen de zona franca regulada por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), la cual empezó operaciones a finales del mismo año, específicamente la producción de *pellets* de madera a base de desechos de maderas tropicales, propios de los aserraderos de la zona norte del país y comercializando alrededor de 100 toneladas de producto final mensualmente.

Con el pasar de los años y tras mucho esfuerzo, la organización ha logrado acuerdos comerciales con varias empresas nacionales, entre las que destacan las firmas Bridgestone, Pyfosa, Gico, Hotel Marriott, Hotel Intercontinental, Fábrica Nacional de Chocolates, AgroOrchids, Cadena Fantasy Rooms, Abonos del Pacífico, Hotel Punta Leona, Ticofrut, entre otros.

Según Agrep Forestal S.A. (2018), en la actualidad recopila mensualmente alrededor de 4000 toneladas de materia prima, provenientes de aserraderos de la zona norte de Costa Rica, para comercializar alrededor de 1300 toneladas de producto terminado. Estas 4000 toneladas representan una gran cantidad de “desechos” tratados de manera responsable y siendo aprovechados como combustible para el funcionamiento de equipos de otras industrias.

Ante este crecimiento, la organización ha tenido que crecer en todas sus áreas, encaminando dos procesos de expansión importantes, uno alrededor del año 2014 y otro en el año 2017, generando varios proyectos importantes que han incrementado de gran manera

la capacidad de producción, esto ha ocasionado que la gestión de proyectos sea un tema cada vez más fundamental para la gerencia.

En el primer proceso de expansión en el año 2014, se incrementó la capacidad instalada en planta, pasando una capacidad de producción de alrededor de 150 toneladas de producto terminado a alrededor de 1000 toneladas mensuales, dicho proceso incluyó la instalación de un equipo de producción de chips de madera y el reacomodo de gran parte de las líneas de producción.

El segundo proceso de expansión importante, se da como ya se mencionó, en el año 2017 y básicamente consistió en la instalación de una segunda línea de secado de materia prima, la idea con esta línea era tener la capacidad de secar pastos para conformar pellets para consumo animal, sin embargo, no fue posible obtener dicho producto y se termina utilizando el equipo instalado para el proceso existente de producción de pellets para la producción de energía.

1.1.1 Descripción general del producto y proceso productivo.

La organización se dedica a la producción de biomasa, comercialización de chips de madera y *pellets* de madera. Estos productos son utilizados como combustibles alternativos para generar vapor en calderas, en su mayoría sustituye el uso de búnker y diésel.

Los chips, tal y como se muestran en la figura 1.1, consisten en astillas de 5 cm a 7 cm de largo, con una humedad que varía de 30 % a 60 %, dependiendo de la época del año. Estas astillas alimentan el hogar de una caldera de biomasa y generan la energía suficiente para producir vapor utilizado, en distintos procesos industriales.



Figura 1.1. Chips de madera.

Fuente: Agrep Forestal S.A.

En el caso de los *pellets* de madera, mostrados en la figura 1.2, según Pelletics (2019), consiste en madera encapsulada en pequeños cilindros de 6 mm de diámetro por 30 mm de largo, con un poder calórico de aproximadamente 18.5 MJ/Kg y un porcentaje de humedad menor a 10 %. Este combustible se dosifica a calderas que operan con biomasa. En relación con los chips, los *pellets* son un producto mucho más eficiente, debido a su alto poder calórico y al estándar de humedad.



Figura 1.2. Pellets de madera.

Fuente: Agrep Forestal S.A.

En lo referente al proceso productivo para la generación del producto final, se tienen dos operaciones, la primera ubicada en la zona de Muelle de San Carlos, acá se tiene una planta de proceso y se producen los *pellets* de madera, dicha operación incluye subprocesos como acarreo de materia prima hacia las instalaciones, proceso de astillado, proceso de molinado, proceso de secado, proceso de peletizado, proceso de almacenamiento y empaque de producto final.

La figura 1.3 muestra en detalle el proceso productivo de la planta ubicada en la zona de Muelle de San Carlos.

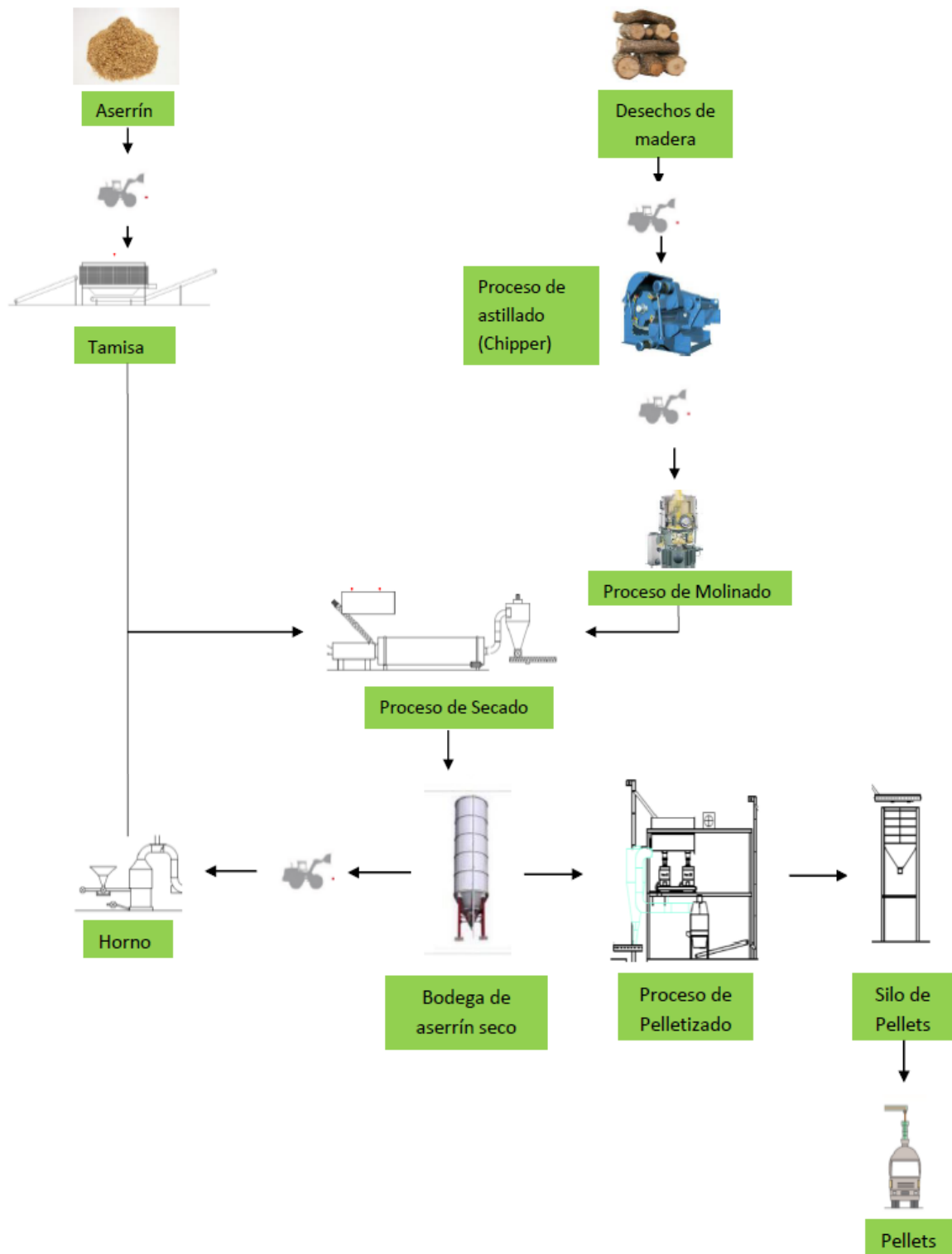


Figura 1.3. Diagrama de proceso productivo.

Fuente: elaboración propia.

La segunda operación se encuentra en la zona de Guanacaste y, básicamente, consiste en un equipo móvil cuya función es la limpieza de distintas fincas de la zona y el aprovechamiento de estos desechos, al convertirlos en biomasa en forma de chips (ver figura 1.1, chips de madera), para luego comercializarlo en dicha zona.

1.1.2 Crecimiento de la compañía.

En los últimos 6 años la organización ha experimentado cambios importantes, la misma inició operaciones a finales del año 2010 con la comercialización de aserrín seco, vendido a las empresas dedicadas a la producción de cemento, CEMEX y HOLCIM, quienes utilizan dicho producto como combustible para sus hornos. A los pocos meses, se inicia con la producción de *pellets* de madera, los cuales, poco a poco, han acaparado mayor mercado, hasta lograr cerrar contrato en año 2014 con la empresa Bridgestone, quienes en la actualidad son el principal cliente de la compañía, la empresa pasó de vender alrededor de 100 ton/mes en año 2011 a alrededor de 1200 ton/mes en la actualidad.

Ante este crecimiento, ha sido necesario en la compañía la implementación de una serie de proyectos de inversión necesarios para cumplir con las necesidades de producción de la compañía.

1.1.3 Estructura y marco estratégico.

A continuación, se detalla información acerca de la estructura organizacional con la que actualmente cuenta la compañía y el marco estratégico en el cual se desenvuelve.

1.1.3.1 Estructura organizacional.

En cuanto a la estructura organizacional, la compañía cuenta en la actualidad con 25 colaboradores aproximadamente, divididos en las distintas áreas del proceso productivo. En el año 2019, la empresa está pasando por un proceso de reestructuración, debido a que uno de sus socios, se encuentra en proceso de venta de sus acciones a su homólogo. Ante esta situación, la empresa posee la necesidad de un proceso de reestructuración que permita cubrir las responsabilidades de este socio, quien, a su vez, fungía como uno de los gerentes de la compañía.

Actualmente, Pelletics como marca comercial está constituida por tres socios, un inversionista principal en Holanda y dos inversionistas radicados en el país, uno de ellos de origen costarricense y el otro de origen belga, ambos socios minoritarios se encargan de la administración y operación del negocio. Desde el punto de vista organizacional, las decisiones más importantes se toman en juntas inversionistas, las cuales se realizan en Holanda o Costa Rica. En estas reuniones, se establecen los lineamientos más importantes a nivel macro, sobre los cuales debe actuar la organización. En el caso de la junta directiva a nivel de la corporación, se analizan todos los temas más importantes relacionados con la operación diaria y los distintos proyectos. La figura 1.4 es un diagrama que muestra con mayor detalle la estructura organizacional de la empresa.

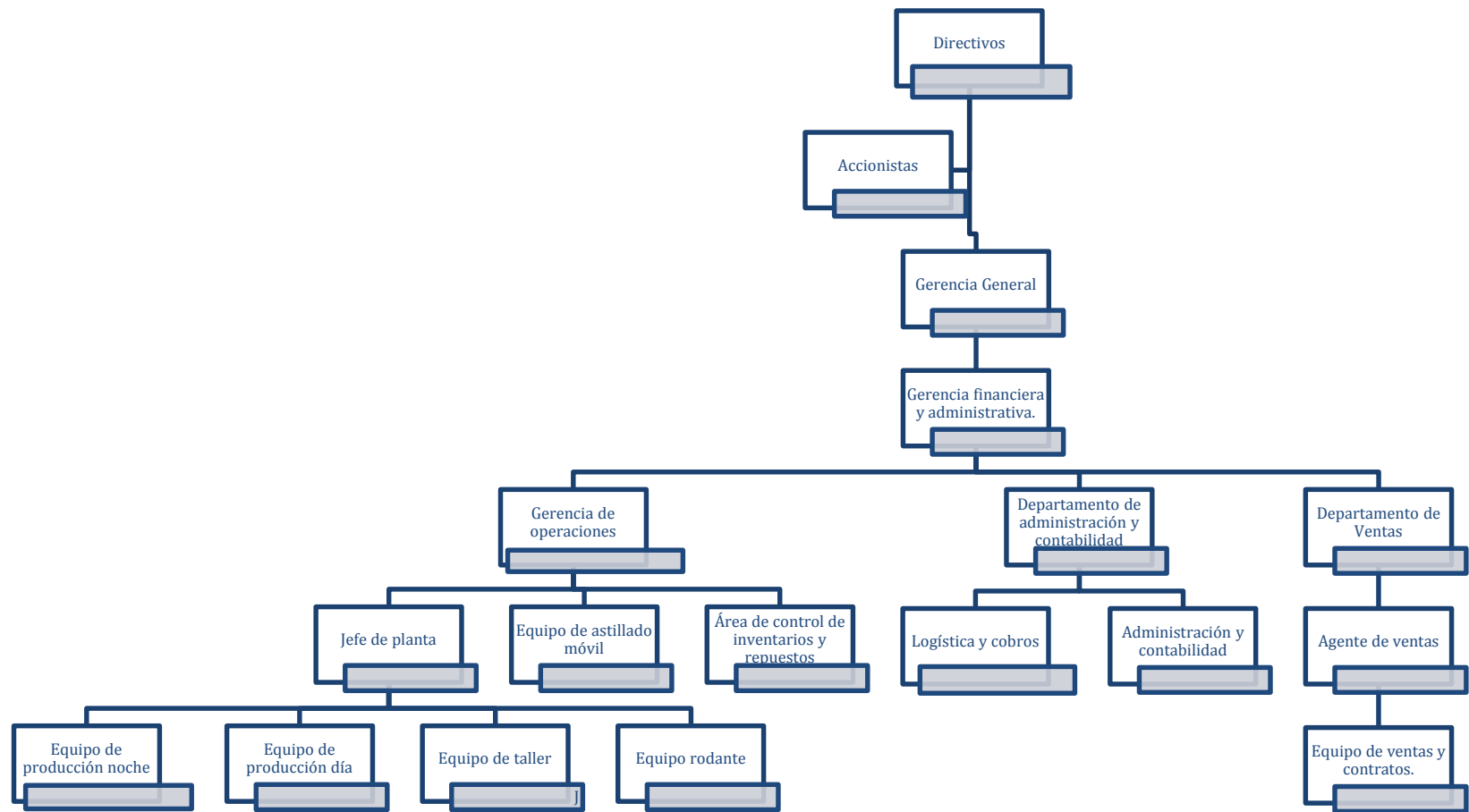


Figura 1.4. Organigrama de la compañía.

Fuente: Plan estratégico, Agrep Forestal S.A., 2019.

1.1.3.2 Marco estratégico.

En lo referente al marco estratégico de la organización, desde sus inicios, la empresa Agrep Forestal S.A. nace como una iniciativa comercial amigable con el ambiente, la cual vio un gran potencial en la utilización de desechos orgánicos para la generación de energía, mercado que aún puede ser muy aprovechado en Costa Rica.

Ante esta idea comercial, la organización siempre se ha desarrollado en el sector de la biomasa y la producción de energía, enfocando sus esfuerzos hacia el impacto positivo del sector industrial nacional.

1.1.3.2.1 Misión.

“Impulsar la descarbonización de la economía y la energía renovable en la región, mediante el posicionamiento de nuestros productos y servicios ecológicos, utilizando principalmente residuos y subproductos de diversas actividades” (Plan Estratégico Agrep Forestal, 2019).

1.1.3.2.2 Visión.

“Ser la empresa líder en la producción de cama animal ecológica para mascotas en Centroamérica y el Caribe, manteniendo el liderazgo en la producción de biomasa para energía renovable en Costa Rica” (Plan Estratégico Agrep Forestal, 2019).

1.1.3.2.3 Objetivos estratégicos.

Dentro de la organización, se ha conformado una junta directiva, la cual asume el rol de toma de decisiones importantes para la organización. Este órgano trata de establecer el rumbo de la compañía, establece los proyectos que se ejecutarán o no, así como el plazo de ejecución de estos. Una vez tomada la decisión, se designa el proyecto al responsable de su ejecución.

A pesar de que existe esta mecánica de toma de decisiones dentro de la empresa, el procedimiento no está claramente definido, ni existe la documentación respectiva que de trazabilidad a dicho proceso, por lo que no existen tampoco objetivos estratégicos claramente definidos, ni un modelo para la creación de dichos objetivos, sí se cuenta con un constante análisis del mercado en el que se ubica el negocio y ante variaciones en este tienden a cambiar

las prioridades y objetivos a corto y mediano plazo dentro la empresa, sin embargo, es un tema que queda plasmado a nivel de reuniones de juntas directiva y no se plasma en un documento de manera formal.

1.1.4 Proyectos en la organización.

Debido al rápido crecimiento de la compañía en los últimos años, la tendencia de la organización ha sido el desarrollo de proyectos para mejora y crecimiento del proceso productivo.

Una vez construida la primera etapa de la planta, se realizó un proceso de expansión importante en el año 2012, que incluía proyectos de infraestructura, equipos y maquinaria rodante. Ante nuevos tratos comerciales con otros clientes se da un segundo proceso de expansión en el año 2014, que incluyó mejoras en planta de proceso, inversión en infraestructura, así como importación e instalación de nuevos equipos.

Finalmente, para el año 2017, se quiso diversificar la cartera de productos a ofrecer en la empresa e ingresar al mercado de la producción de concentrados, por lo que hubo un proceso de expansión importante, principalmente en áreas de secado y nueva área de concentrados. A nivel general, el proceso de crecimiento se ha dado de forma organizada y paulatina, esto a pesar de que dentro de la organización no está bien definido un modelo de gestión y gobernanza de proyectos, por lo que la mejora de estos podría potenciar aún más el desarrollo de la compañía en los próximos años.

En lo referente a la gestión de proyectos, a pesar de que la empresa tiene una estructuración de tipo funcional, en donde cada grupo de trabajadores tiene un superior bien definido, al darse los proyectos, en su mayoría, se gestionan de una manera más matricial, es decir, es un esfuerzo en conjunto de la empresa para desarrollar cualquier iniciativa de importancia para la organización. De manera que siempre están involucrados la mayoría de actores desde diferentes vertientes para lograr canalizar esfuerzos que culminen con el éxito de los proyectos. La empresa aún es una pyme y la cantidad de empleados es poca, por lo que, de alguna u otra manera, están siempre involucrados en todas las actividades de la empresa.

En cuanto al tema de la documentación y proceso de ejecución de proyectos, no se cuenta, en la actualidad, con una PMO ni modelo de gestión de proyectos, sin embargo, se ejecutan desde la gerencia operativa procesos de planificación, ejecución y cierre de los proyectos, en los cuales se controla principalmente que se cumpla el alcance planeado para estos, se lleva de cerca un control de los costos de inversión realizada y los tiempos de entrega, documentándose principalmente el balance de los costos presupuestados y ejecutados.

1.1.4.1 Tipos de proyectos:

En cuanto a los tipos de proyectos desarrollados en la organización, la mayoría están directamente relacionados con mejoras en el proceso productivo, para hacer más eficiente este o bien incrementar la capacidad productiva. Estos proyectos incluyen obras como:

- Construcción de naves industriales, techos y edificaciones livianas en zinc y estructura metálica.
- Compra e instalación de maquinaria fija y móvil para el proceso productivo.
- Proyectos de tipo electromecánico.
- Acometidas eléctricas y construcción de sistemas eléctricos de control y potencia.
- Mejoras en instalaciones ya construidas, modificaciones a líneas de proceso para incrementar productividad.

1.2 Planteamiento del problema

Debido al crecimiento de la compañía, se ha dado un proceso de aprendizaje importante, ejecutándose gran cantidad de esfuerzos por mejorar la estructura de toma de decisiones y la aplicación de una estrategia más marcada, con el fin de impulsar, aún más, el desarrollo de la organización.

La figura 1.5 muestra las inversiones que se han realizado durante los últimos cuatro años en la empresa.

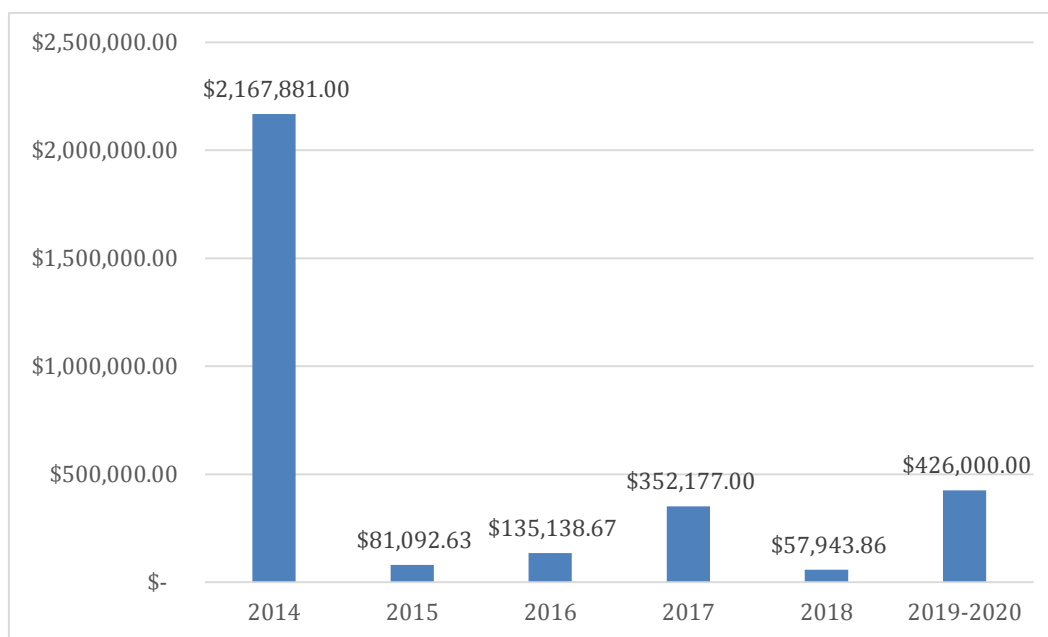


Figura 1.5. Inversiones en los últimos cuatro años en la empresa Agrep Forestal S.A.

Fuente: elaboración propia. Datos: Agrep Forestal S.A.

Como se puede observar en la figura 1.5, en 2014 hubo un proceso de expansión importante que significó una fuerte inversión de dinero en ampliación del proceso productivo y compra de nuevos equipos. En los siguientes años, las inversiones han sido menores, sin embargo, también son sumas importantes que se proyectan incluso en crecimiento para los próximos dos años, esto evidencia la importancia de una mejor estructura organizativa dentro de la empresa para mejorar la gestión de proyectos y los procesos de toma de decisiones en la organización.

Desde el punto de vista estratégico, parte de la problemática es que la organización no siempre relaciona de manera directa la selección de sus proyectos con el plan estratégico proyectado al corto y mediano plazo, que garanticen la objetividad en los procesos de toma de decisiones y selección de las iniciativas, por lo que la distribución de los recursos no en todos los casos ha sido satisfactoria. En algunas ocasiones, los esfuerzos se han orientado hacia proyectos novedosos, pero no relacionados con el giro del negocio, lo que genera una pérdida de eficiencia en la organización.

Por ejemplo, para el año 2017, se planteó como estrategia inicial el crecimiento en la venta de biomasa para su uso como combustible. Para esto, se pensó en la instalación de una segunda línea de secado que permitiera tener una mayor capacidad de producción, no obstante, aprovechando esta coyuntura, se trató de aprovechar también una línea de concentrados de manera que diversificara la cartera de productos de la empresa.

Desde el punto de vista de aprovechamiento de la tecnología, fue una opción viable, pues se podían compartir las mismas líneas de proceso, sin embargo, desde el punto de vista operativo, la mezcla de materias primas se convirtió en un problema para su correcto manejo, desde la perspectiva de rentabilidad, ya que el margen de ganancia era poco atractivo por el alto costo de las materias primas. Ante esta problemática, se optó por dejar la mayoría de equipos para la producción de madera, aunque algunos de estos equipos se adquirieron y no se pudieron reutilizar. La tabla 1.1, detalla la inversión y proyectos para el año 2017.

Tabla 1.1. Detalle de inversión para el año 2017.

Inversión	Monto total
Línea secado II	\$ 211,209.00
Equipo periférico	\$ 42,316.00
Transporte	\$ 14,825.00
Equipos concentrados	\$ 83,827.00
TOTAL	\$ 352,177.00

Fuente: elaboración propia, Agrep Forestal S.A.

Para esta inversión, los rubros de transporte y equipo de concentrados fueron una inversión no aprovechada en este proceso, debido principalmente al desalineamiento del este, con respecto a la estrategia global de la organización.

La gerencia ha realizado cambios desde el punto de vista técnico para invertir en la mejora de procesos, equipos e infraestructura y desde el punto de vista administrativo. Según una entrevista realizada al gerente general de la compañía, el señor Sauma: “se ha realizado un gran esfuerzo en establecer una junta directiva que trate de tomar decisiones de una manera más eficiente, desde una óptica de equipo de trabajo con distintos puntos de vista sobre un mismo tema” (Comunicación personal, junio de 2019).

A pesar de los esfuerzos realizados, sigue existiendo la necesidad de una orientación más estructurada y alineada a la estrategia de la compañía, de manera que brinde herramientas a la gerencia para llevar a cabo un proceso mucho más objetivo de toma de decisiones en el proceso productivo existente, nuevas inversiones, área administrativa y comercial, pues el producto con el que se trabaja tiene una buena proyección de desarrollo en los próximos años a nivel nacional y regional. Esto principalmente por la necesidad de la industria de ser más eficientes energéticamente y contaminar mucho menos al ambiente.

Otra de las situaciones que vive actualmente la organización es la separación de uno de sus socios, quien asumía también labores gerenciales dentro de la empresa. La partida de este socio hace que sea necesario una reestructuración dentro de la compañía, con el fin de que se sigan cumpliendo los objetivos planteados normalmente. Debe analizarse la necesidad de contratar a algún profesional extra para distribuir de una mejor manera las cargas de trabajo o bien analizar la forma de redistribuir dicha carga laboral entre el personal existente.

Ante esta situación, según la entrevista realizada al señor Nelson Ugalde, quién asumirá rol de gerente administrativo dentro de la organización:

...se analiza a nivel administrativo y gerencial con la salida de don Jorre la necesidad de generar herramientas importantes que de alguna manera sirvan para el manejo de algunos elementos como: alineamiento de los proyectos, medición de indicadores de desempeño, verificación de beneficios y toma de decisiones en general. Esto mejoraría en gran medida el proceso operativo y administrativo de la empresa... (Comunicación personal, junio de 2019).

1.3 Justificación del estudio

Como toda empresa privada, siempre existe una necesidad por aprovechar los recursos al máximo y obtener la mayor cantidad de ganancias, mediante las cuales se puedan realizar inversiones en nuevos proyectos y se crezca en todas las áreas de la organización. Para esto, el proceso de toma de decisiones se vuelve cada vez mayor y más complejo, y se hace indispensable en la organización la existencia de un marco de gobernabilidad que brinde herramientas a la organización y que, de alguna manera, garantice que dicho proceso sea cada vez más óptimo. Tal y como indica Redondo (2017):

... la gobernanza define con claridad las normas y procedimientos para la toma de decisiones en asuntos corporativos. Proporciona la estructura, a través de la cual empresas definen y alcanzan sus objetivos, al tiempo que refleja el contexto del entorno social, regulatorio y de mercado. Es un mecanismo de seguimiento de las acciones, políticas y decisiones de las empresas. La gobernanza abarca la alineación de intereses entre las partes interesadas...

De igual forma, PMI (2018) menciona lo siguiente:

Los proyectos y los programas se emprenden con el fin de alcanzar resultados estratégicos para el negocio, para lo que numerosas organizaciones están adoptando actualmente procesos y procedimientos formales de gobierno corporativo. Los criterios de gobernabilidad de una organización pueden imponer restricciones a los proyectos, en especial si el proyecto entrega un servicio sujeto a un gobierno corporativo estricto.

Desde este punto de vista y compartiendo la opinión de Amdani, citado en ElHeraldo.hn (2017), las organizaciones cada vez están sometidas a más exigencias, por lo que la implementación de una estructura estandarizada para la toma de decisiones podría ser un eje transversal dentro de la organización, al aumentar la capacidad de las organizaciones y potenciar varias áreas, con lo que podría generar algunas mejoras en Agrep Forestal, en temas como:

- Toma de decisiones para la creación de nuevos productos y el incremento de la capacidad productiva de la planta de operaciones.
- Selección y priorización de nuevos proyectos alineados con su estrategia.

- Medición del desempeño de proyectos.
- Apoyo a la implementación estratégica.
- Verificación de beneficios.
- Toma de decisiones en general.

Al analizar otras organizaciones con problemáticas similares en el país, se encontró que en la empresa ATAI, tuvieron la necesidad de plantear un gobierno corporativo para mejorar su estructura de empresa familiar. Según Jiménez Sánchez, Piedra Abarca, Zamora Salazar (2017), la carencia de un gobierno corporativo afectó la competitividad de la empresa ATAI, dado que gastan valioso tiempo y recursos en actividades que no son tan relevantes, debido a una falta de estructura que permita tomar las decisiones del día a día de una manera más simple. El establecimiento de un modelo de gobernabilidad para esta organización tuvo un impacto directo en su eficiencia operativa y el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Por otra parte, en esta organización, ayudó a mejorar el proceso de delegación de responsabilidades y los roles de cada uno de sus miembros. El establecimiento de una junta directiva que se reúna de manera periódica permitió controlar, dirigir y gestionar de una mejor manera la empresa.

Tal y como lo describe IGC (2019), cada compañía tiene su propio gobierno corporativo, sin embargo, tiende a ser una estructura informal y débil, un buen modelo de gobernanza debe asegurar la toma de decisiones alineadas con los objetivos de la empresa. Cada modelo debe ajustarse a las características de la compañía, su tamaño, oportunidades y riesgos en los que se enfrenta.

A pesar de que cada empresa es diferente, en su modelo de negocios existen buenas prácticas para la estructura de gobierno que han contribuido a la mejora de muchas otras organizaciones a nivel nacional, creándose incluso un Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica que se ha preocupado por ofrecer un conjunto de buenas prácticas a las diferentes organizaciones que promuevan el uso de una estructura de gobierno mucho más formal.

1.3.1 Impacto de la propuesta:

Un modelo de gobierno podría sumar a un mejor control y organización de los procesos internos. Esto no implica que si no existen estándares en los procesos de toma de decisión las empresas no pueden surgir, sin embargo, garantiza que se puede dar una mayor optimización de los distintos procesos en la organización.

Desde el punto de vista de la gerencia de la empresa, una adecuada gobernabilidad podría ser un buen insumo para la organización y traer repercusiones muy positivas en tres áreas principales:

Área administrativa: Genera una reorganización en el proceso de toma de decisiones, mediante la creación de políticas y procedimientos que permita orientar la administración de la compañía hacia la obtención de beneficios y el alcance de la estrategia planteada.

Área financiera: desde esta óptica, el establecimiento de una priorización de proyectos genera un mejor enfoque de los recursos en aquellas iniciativas que realmente contribuyen a mejorar el correcto desempeño de la organización.

Mercado: la organización no solo se enfocaría en su operación diaria, sino que podría existir una mejor estructura que permita también prestar atención a posibles mejoras o inversiones, y con esto la apertura de nuevos mercados, con el mismo producto o productos innovadores.

Operativo: desde el punto de vista operativo, se podría estandarizar la toma de algunas decisiones diarias que permiten una mejor operación y mayor eficiencia, además, se empezarían a tener niveles de madurez importantes en la dirección de proyectos, programas y portafolios de la organización.

1.4 Objetivos.

Con base en la información antes señalada, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.4.1 Objetivo general.

- Proponer un modelo de gobierno que sirva para la estructuración directiva y la gestión de proyectos en la empresa Agrep Forestal S.A., para el alineamiento estratégico empresarial.

1.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar el marco actual estratégico y gerencial a nivel de proyectos existentes en la empresa, considerando las necesidades del negocio para la determinación de los puntos de mejora requeridos por la organización.
- Identificar un marco de referencia a nivel de gobernanza de proyectos definido por organizaciones modelo que sea aplicable a la empresa, tomando en cuenta el giro de negocio para la definición de una línea base comparativa.
- Desarrollar un marco de gobierno corporativo para la estructuración directiva de la organización, considerando los hallazgos encontrados y el marco de referencia definido.
- Estructurar herramientas para la gestión del portafolio de proyectos, mediante un conjunto de buenas prácticas que permitan la instrumentalización del modelo de gobierno.
- Diseñar una propuesta de implementación del modelo de gobierno corporativo y las buenas prácticas de portafolio de proyectos desarrolladas, considerando las capacidades de la organización.

1.5 Alcance y limitaciones

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

1.5.1 Alcance.

El alcance general del presente documento constituye la creación de un modelo de gobierno corporativo, que permita a la empresa Agrep Forestal S.A., tener una estructura estandarizada que agilice el proceso de toma de decisiones, de manera tal que estas siempre estén alineadas con la estrategia definida para la empresa.

Como primer paso, se realizó una evaluación de la estructura administrativa y directiva actual de la empresa, así como el marco estratégico utilizado y la forma en la que se ejecuta y monitorea el cumplimiento de esta, de modo que se pudo analizar si dichos procedimientos y estructura corresponden a las necesidades del negocio en el que se desenvuelve la empresa. Una vez identificada la situación actual, se analizó un modelo de gobierno corporativo aplicable a la organización, así como casos de éxito a nivel nacional que implementaron este tipo de iniciativas, de manera que sirvieran como estructura de referencia para la implementación en Agrep Forestal S.A.

Con el establecimiento de un modelo de gobierno adaptable y tomando en cuenta su estructura organizacional y el giro de su negocio, se establecieron una serie de propuestas, políticas y procedimientos para los directivos que brinden una mejor estructura y les sirva de insumos a estos para la toma de mejores decisiones administrativas y de gestión de proyectos.

Por otra parte, una vez establecido el modelo y las políticas, se diseñaron una serie de herramientas e instrumentos que puedan servir de apoyo a los directivos para potenciar el proceso de toma de decisiones actual, así como de selección y priorización de proyectos, cerrando con una propuesta de implementación de los modelos planteados. De esta manera, se obtuvo una propuesta integral que permite no solo mejorar la estructura de la empresa, sino también el proceso de toma de decisiones y el alineamiento estratégico de cada una de las iniciativas que se pretendan desarrollar.

1.5.2 Limitaciones.

Como parte de las limitaciones que se tuvieron para el desarrollo del presente documento, se detallan los siguientes elementos:

- Es importante resaltar que el modelo propuesto se plantea únicamente a nivel teórico, no incluye la implementación, pues por temas propios de tiempo para la elaboración del documento no es posible llegar a etapas superiores que impliquen comprobar en la organización el modelo propuesto.
- Se propone un modelo de gobierno para los directivos de la organización, por lo que fue necesario realizarles entrevistas, debido a que cumplen los roles de directivos y gerentes dentro de la compañía, son personas con poca disponibilidad, por lo que el tiempo con el que se contó para la ejecución de dichas herramientas de investigación fue limitado.

Capítulo 2 Marco teórico

2.1 Gobierno corporativo

El concepto de gobierno corporativo no es algo de lo que recién se escucha, data desde el siglo XVII, cuando algunas compañías europeas empezaron a comprar compañías y formas grandes imperios. Posteriormente, en el siglo XIX, en Estados Unidos, el concepto de gobierno corporativo hace posible la formación de grandes empresas que dan pie a mucho desarrollo en infraestructura en dicha nación.

Un gobierno corporativo es el sistema por el cual una empresa toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos, es decir, es el sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada. Ante esta situación, se convierte en un tema de mucho interés para grandes compañías y un gran desafío en temas administrativos para compañías más pequeñas con estructuras organizacionales menos complejas.

2.1.1 *¿Qué es gobierno corporativo?*

Según explica Mizruchi (2004), quien cita a Berle y Means (1932), la palabra gobierno es sinónimo de dirección y control, por lo que el estudio del gobierno corporativo comprende análisis de temas como distribución de propiedad, estructura de capital, adquisiciones, incentivos y estructura organizacional.

Tal y como se indica en el Código de Gobierno Corporativo (BGCR, 2018), un buen gobierno corporativo debe enfocarse en al menos en los siguientes principios:

- Rendición de cuentas.
- Transparencia.
- Comportamiento ético.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas.
- Respeto a los principios de legalidad.
- Respeto a normas internacionales que se ocupan de estándares requeridos de ética y conducta corporativa.
- Respeto a los derechos humanos.

Bajo estos principios antes mencionados, el gobierno corporativo dentro de una organización se vuelve un elemento clave para incrementar la eficacia económica, potenciar el crecimiento y fomentar la confianza entre los inversionistas, además, es un conjunto de reglas que ordenan en forma transparente las relaciones y comportamientos entre junta directiva, accionistas, clientes y otros grupos de interés.

Este conjunto de reglas permite establecer los objetivos estratégicos, analizar administración de los medios, los recursos y los procesos para alcanzar los objetivos estratégicos y establecer distintos controles en cada nivel de la organización, que tienen como objetivo aumentar el valor de la empresa, facilitar su acceso al capital y contribuir con la perennidad del negocio.

2.1.2 ¿Cómo se desarrolla el gobierno corporativo?

La buena gobernanza debe estar incorporada en el buen comportamiento y en el buen criterio de aquellos que son encargados de administrar una organización. Es necesario establecer un conjunto de buenas prácticas, que generen una adecuada administración de cualquier organización y prevenga conflictos de interés, así como mejorar el proceso de rendición de cuentas y transparencia. Esto, sin duda alguna, supone cambios importantes en los modos de hacer de las empresas.

Según el Instituto de Consejeros Administradores (2014), aplicar prácticas de buen gobierno hace que sea necesario introducir cambios importantes en la manera de hacer normalmente las cosas, por ello, debe realizarse de manera paulatina de forma tal que se pueden ir alcanzando distintos niveles y la empresa pueda ir mejorando. Los criterios de buen gobierno van más allá del cumplimiento de leyes y normas permiten establecer unas relaciones más efectivas y fluidas con sus accionistas y con terceros.

En la pequeña y mediana empresa, así como en la empresa familiar, en sus primeras etapas, es muy usual encontrar un único administrador del negocio, cumpliendo funciones de fundador, promotor y accionista de la compañía. El código de buenas prácticas establecido por el Instituto de Consejeros Administradores promueve la creación de un consejo de administración, como un órgano activo, informado e independiente, este código permite

preparar a las organizaciones en tres etapas o grados de madurez de manera tal que al alcanzar la tercera etapa sea capaz incluso de cotizar en bolsa.

- *Primera fase:*

La primera etapa consta de una profesionalización de la empresa, tal y como lo indica el Instituto de Consejeros Administradores (2014), se inicia con la incorporación de profesionales con formación y experiencia adecuada. Se deben tener muy claras las funciones y responsabilidades de cada uno de estos profesionales, así como la manera en que serán evaluados.

Posteriormente, se debe dar la creación de un consejo asesor, el cual debe estar creado por personas con experiencia, ajenas al capital y a la gestión de la empresa, este consejo debe actuar conforme a una serie de reglas prefijadas. En esta primera fase, el consejo administrador estará normalmente compuesto por accionistas y por altos ejecutivos de la empresa, dentro de las principales funciones está el exigir auditorías externas de las cuentas de la empresa y rendir cuentas de manera transparente a los accionistas.

2.1.2.1 Segunda fase:

En esta segunda fase, se produce un mayor cambio interno en materia de buen gobierno, según *Los Principios de Buen Gobierno Corporativo para Empresas no cotizadas*, citado por el Instituto de Consejeros Administradores (2014), se pasará de un consejo de administración compuesto por accionistas y ejecutivos a incorporar consejeros externos profesionales, los cuales deben tener un papel fundamental en temas de resolución de conflictos, de manera tal que los intereses de todos los accionistas siempre prevalezcan.

En esta fase, debe existir un Reglamento de Consejo que regule aspectos como elección de consejeros, composición del consejo y políticas de remuneración. Este reglamento debe ser inicialmente elaborado por el consejo y sometido a revisión de la junta general. A estas alturas, la auditoría debe ser un elemento mucho más formal y los consejeros ejecutivos no deben intervenir en su supervisión directa ni en la elaboración de las propuestas correspondientes.

Las sociedades deben cumplir con el principio de transparencia, de manera que se transmita a los accionistas de la manera más transparente posible toda la información de la gestión de la compañía.

2.1.2.2 Tercera fase:

En esta última etapa, según el Instituto de Consejeros Administradores (2014), se plantea la creación de comisiones del consejo, se debe dar una separación clara en los roles de presidente y primer ejecutivo. Si se completa con éxito esta fase, la organización está preparada bajo lo más altos estándares de buenas prácticas de gobierno.

2.1.3 Alcance del gobierno corporativo

La implementación de un gobierno corporativo afecta de manera directa la eficiencia económica de la organización. De acuerdo con Garde (2012), la afecta en tres formas, el sistema de incentivos, la eficiencia de la negociación y el valor de la organización.

En lo referente al sistema de incentivos, afecta el sistema de remuneraciones, de manera que se premie en proporción directa al esfuerzo que se evalúa, de modo que se controla y limita el esfuerzo del gerente en pos de las actividades que generen valor a los resultados del negocio empresarial, es decir, se vuelve necesario el establecer mecanismos de control que midan las utilidades producidas.

Por otra parte, en lo que se refiere a la eficiencia de la negociación, se obliga a generar una serie de políticas claras de gobierno corporativo de manera que exista transparencia entre el accionar de los gerentes y la información suministrada a los accionistas, la idea siempre es mantener la calidad, consistencia y transparencia de la información entre todos los involucrados. Se pretende eliminar la posibilidad de que los gerentes manipulen la información a su conveniencia, con el fin de obtener beneficios y perjudicar a los propietarios. El gobierno corporativo, por otra parte, podría también afectar el valor de la organización, de manera que permite distribuir el nivel y la distribución del riesgo asumido por cada contraparte.

2.1.4 Modelos de gobernanza corporativo

La gobernanza corporativa debe abarcar cada una de las áreas que componen una compañía, es indispensable que, en cada uno de los procesos existan claramente definidos procedimientos y formas de hacer las cosas, de manera que sea posible alcanzar estándares en todas las áreas y repetitividad de las cosas que se hacen bien. Ante esta situación, resulta fundamental que existan buenas prácticas de gobernanza desde los mandos superiores que permitan crear una estructura sólida sobre la cual se puedan ir por todas las áreas de la empresa, a raíz de lo anterior, desde el punto de vista de gestión de proyectos, resulta fundamental que exista una adecuada gobernanza a nivel gerencial y directivo, de manera que sea mucho más sencillo aplicar este tipo de procedimientos al ejecutar cada uno de los proyectos necesarios para cumplir las metas de la organización.

La gobernanza debe equilibrar las necesidades de varios grupos incluyendo inversores, consumidores, acreedores, proveedores, empleados y comunidades, orientando sus acciones, gestión ejecutiva, operaciones, gestión de proyectos y mejora de procesos, incluso en los tiempos modernos ciberseguridad. Un buen modelo de gobierno corporativo incorpora transparencia en todas las actividades.

Con el pasar de los años, se han establecido varios modelos de gobernanza, los cuales han ido cambiando con base a las distintas necesidades y variaciones en el mercado. Según Ceupe (2019), se puede distinguir dos grandes sistemas en cuanto a la filosofía del gobierno corporativo, el primero está orientado al **mercado** y a obtener el mayor valor que se pueda para los accionistas, se centra en los mercados de capitales, lo que supone un gobierno corporativo basado en mecanismos de mercado, orientado a proteger el derecho, la propiedad y el interés de los accionistas. El segundo sistema está orientado a las **relaciones**, a obtener un mayor valor para un grupo más amplio de interesados, se centra en las relaciones entre los diferentes grupos interesados en las corporaciones, en mecanismos de control interno, orientado a la protección del derecho y el interés de los accionistas, consumidores, empleadores, proveedores, gobiernos locales y sociedad civil.

Algunos de los modelos más influyentes se han dado en países con alto poderío económico, estos modelos han sido adaptados y utilizados en diferentes países, entre los principales se tienen:

El modelo inglés:

Tal y como indica Ceupe (2019), comenzó a utilizarse en Inglaterra en los siglos XVII y XVIII, se compone de una corte de propietarios y una corte de directores, lo que equivale actualmente a una asamblea de accionistas y directorio. En 1760, se crea la bolsa en Londres y en 1844 se establece que todo negocio con más de 25 participantes debía organizarse como corporación.

Según Garde (2012), en 1855, la Bolsa determinó que la responsabilidad de propietarios o accionistas en caso de quiebra, se limitaba a capital social invertido en la corporación, por lo que los accionistas adoptaron rápidamente la figura jurídica de las sociedades de responsabilidad limitada. Esto a raíz de alguna preocupación existente sobre el control de la propiedad y la ineficiencia de las juntas directivas, lo que trajo el término de compras hostiles, tema que se da debido a fallas gerenciales de las organizaciones.

Ante estas situaciones, se pueden identificar una serie de características en este modelo, como, por ejemplo, para ejercer un control accionario en este país, es necesario realizar una coalición de accionistas, además, estos deben estar claramente identificados. Por otra parte, no existe legalmente una separación entre una junta directiva y una junta que no lo es, es decir, la junta directiva debe estar formada por directores no ejecutivos, independientes y que representan más de un accionista. El rol del director externo se asemeja a una función de consultor más que una función de tipo disciplinaria. Otra de las características importantes es que las sociedades que cotizan en la Bolsa de Londres, cuando están muy apalancadas financieramente, buscan fondos mediante la emisión de bonos y acciones, mediante reglas de control administrativas.

El modelo norteamericano:

Este modelo se inicia con la formación de la Bolsa de Nueva York en 1792, se da con motivo de un periodo de expansión económica que obligó al gobierno a emitir una serie de directrices del sistema de gobierno corporativo, lo cual coincidió con la segunda Revolución Industrial entre los años 1870 y 1880.

A partir del siglo XX, tal y como indica Garde (2012), se da un crecimiento muy grande que obligó a las empresas a pasar de un modelo de administración familiar a un modelo

mucho más comercial. Los bancos de inversión se adueñaron de parte del capital social mediante las acciones preferidas, lo que se evidenció en una marcada separación de la propiedad accionaria con respecto a la administración.

Durante la Segunda Revolución Industrial, se manifestó una gran competencia en los sectores industriales que generó una intención importante de formación de especies de carteles, los cuales fueron declarados ilegales años más tarde. En el año 1890, se empieza a crear la figura legal del *trust*, que consistía en que los empresarios entregaban la sociedad a un trust colectivo, cuya administración era ejercida por un conjunto de *trustees*, conformados generalmente por los gerentes de dichas empresas.

Dicha figura posteriormente fue prohibida por el gobierno, en respuesta a estas prohibiciones se crearon los *holdings*, que eran sociedades en las cuales se compraban acciones de empresas individuales y se tenía control de las firmas que operaban en forma semiautónoma, acciones que promovieron la fusión de empresas y fueron censuradas tiempo después, debido a que propiciaba la formación de monopolios.

Garde (2012) explica que, en el año 1934, producto de la gran depresión se fundó SEC (*Securities Exchange Comision*), cuya finalidad era dictar normas en materia de disciplina legal, para una mayor transparencia en la información de las sociedades a los potenciales inversores. En la década de 1950 y 1960, surgieron conglomerados empresarios, producto de las fusiones entre grupos de organizaciones.

Como consecuencia de la ley antimonopólica en 1969, la oleada de fusiones empresariales quedó sin efecto. Es en la década de los 80, que comienza de nuevo una oleada de fusiones corporativas que se caracteriza por la compra de paquetes accionarios de manera hostil. Finalmente, según Garde (2012), para la década de los 90, como consecuencia del aumento de las quiebras y la desaparición del mercado de los bonos basura, que fueron desapareciendo las compras de compañías por medio del control corporativo.

El modelo alemán:

Como lo expresa Ceupe (2019), la creación del Deutsche Bank en 1870 sienta las bases del crecimiento industrial, para estas fechas, los empresarios entregaban a los bancos el control total o parcial de las empresas a cambio de financiamiento. La institución financiera

tiene como objetivo principal proveer fondos al grupo empresario para el desarrollo económico y a cambio tiene control sobre las actividades del grupo. Este tipo de estructura se complementa con la propiedad cruzada de paquetes accionarios y juntas directivas.

Sin embargo, para el año 1920, las empresas se liberan del control de los bancos, aunque estos siguen ejerciendo influencia, tanto así que, de acuerdo con Garde (2012), se estima que, en la década de 1990, alrededor del 10 % de los grupos empresarios que tienen acciones en Bolsa son influenciados por entidades bancarias.

La característica principal de este modelo es el sistema de co-determinación del año 1976, que se aplica a empresas que cotizan en Bolsa, específicamente, el sistema se implementa por medio de dos juntas: una formada por los administradores, que es la encargada de llevar adelante los negocios de la empresa diariamente y la otra es la junta supervisora con injerencia en todas las decisiones financieras y de inversión.

El modelo japonés:

Según Garde (2012), este modelo permaneció aislado del resto del mundo entre los años 1630 y 1854. A partir de este último año, inician un periodo de comercialización con Occidente que terminó en la modernización de la economía japonesa. Hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, los grupos empresarios se organizaban bajo la forma de *zaibatsu*, que se trataban de grandes corporaciones aliadas con instituciones bancarias, también el gobierno japonés suministraba subsidios y exenciones impositivas que ayudaban a dar apalancamiento financiero a las corporaciones, esto se evidenció una alta concentración de propiedades en pocas familias.

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, los grupos de empresarios decidieron asegurar el empleo de los trabajadores de por vida, surgiendo de esta manera una lealtad trabajador-patrono, la cual se mantendría hasta la jubilación. Asimismo, se modifica el modelo *zaibatsu* por un modelo *keiritsu* que funciona alrededor de un banco principal y que para asegurarse el repago financiero cruzaba los paquetes accionarios de las empresas y las juntas directivas.

Ceupe (2019) menciona que la relación muy cercana entre los grandes bancos y empresas, el uso eficiente de ahorro proveniente de los excedentes económicos, la alta calidad de los clientes y el bajo riesgo de los créditos constituyen la base del acelerado crecimiento japonés.

Dentro de las principales características se tiene el acceso a la información, monitoreo y control de las empresas y estas poseen entre sí la propiedad cruzada.

2.1.5 Importancia del gobierno corporativo

Independientemente del modelo de gobierno corporativo utilizado por cualquier compañía, este sistema se encuentra en el centro de las relaciones entre los diferentes involucrados dentro de la organización y fuera de ella. El principal objetivo es la creación de riqueza a través del valor agregado en las operaciones de carácter económico.

Existen distintos mecanismos de control en el sistema corporativo, tanto de carácter interno como externo, sin embargo, el control corporativo es el más conocido, el cual debe ser complementado con mecanismos institucionales, es decir, legales y políticos, aunados a disciplina y procesos de autorregulación de la organización.

Un punto importante es que el establecimiento de este tipo de gobiernos ayuda a las organizaciones, para que empleen de manera eficiente el capital social con el que cuentan, con lo cual se vuelve indispensable la creación de contratos y políticas que sirvan de sustento para la administración y control adecuado de las organizaciones.

A nivel latinoamericano, según OCD (2004), el buen gobierno corporativo es una parte crucial del sector privado hacia el crecimiento económico en América Latina, la privatización de las antiguas empresas de propiedad del Estado ha significado que los países latinoamericanos dependen en forma creciente de corporaciones del sector privado para la generación de nuevos empleos. La gran cantidad de reformas en la mayoría de gobiernos latinoamericanos justifica cada vez más la importancia de un buen gobierno corporativo y el mayor desarrollo de los mercados.

Por otra parte, la creación y fortalecimiento de mecanismos más eficaces para la creación de nuevos negocios competitivos contribuyen a la reducción de costos de capital y un mayor valor agregado a las organizaciones. El fortalecimiento de la información, transparencia y responsabilidad en las firmas del sector privado, incrementa en gran medida las probabilidades de éxito de los negocios en la región, los controles establecidos con el gobierno corporativo, permite una mayor supervisión de los distintos directores y reducen las

posibilidades de corrupción en los administradores y distintos involucrados dentro de la compañía.

2.2 Actualidad de los modelos de gobernanza

En las siguientes líneas, se detalla un poco acerca de la actualidad en tema de gobernanza en el sector latinoamericano y a nivel país, de manera que se logre tener una perspectiva más amplia de la realidad nacional actual y en futuro próximo.

2.2.1 Gobernabilidad a nivel regional y nacional

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, existen varios modelos que se han adoptado por diversos países y que han variado con respecto a las diferentes necesidades del mercado. Ante esta situación, es de suma importancia conocer más en detalle la actualidad regional y nacional en temas de gobernabilidad y gobierno corporativo, de forma tal que se brinde una perspectiva de donde podrían estar y cuáles son las verdaderas necesidades de las industrias costarricenses con respecto a las tendencias de la región aplicadas por otras compañías.

Si bien, el tema de buenas prácticas corporativas, como ya se ha abordado en las secciones anteriores, no es un tema nuevo. En Costa Rica, cuenta con relativamente poco desarrollo en cuanto a regulaciones y normativa, no es sino hasta el año 2005 cuando se empieza a hablar con un poco más de propiedad sobre el tema.

Las empresas que empezaron a tener acceso sobre estos temas fueron principalmente las subsidiarias de empresas extranjeras quienes empezaron a capacitarse con directores provenientes de sus casas matrices. Para el año 2006, la empresa Atlas Eléctrica S.A., fabricante de electrodomésticos a nivel local y regional, fue premiada por el Banco Mundial, como líder en temas de gobierno corporativo, dándose a conocer un poco más el tema.

Con el pasar de los años, se han realizado esfuerzos por distintos grupos de empresarios dedicados a distintas actividades económicas para mejorar los sistemas de gobiernos corporativos de las empresas a nivel nacional, creándose en el año 2007 el Código Voluntariado de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, aprobado por la Directiva del Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica (IGC).

De acuerdo con IGC (2019), cada compañía tiene un gobierno corporativo, pero de manera informal y más débil de lo que realmente necesita, un buen modelo se puede entender como aquel que asegure la toma de decisiones alineadas a los objetivos de los propietarios de la empresa. Estos objetivos varían de acuerdo con la visión de cada organización. No existe un modelo único que pueda aplicarse como una receta, este debe adaptarse a las necesidades de cada compañía, su tamaño y oportunidades.

Dentro de la estructura de dicho código, se consideran temas fundamentales como las responsabilidades e integración de la junta directiva, el comité de auditoría, el comité de compensación, los controles internos, la compra y venta de acciones por parte de los miembros, así como las relaciones con los inversionistas.

En un inicio, en el país este código se promovió como voluntario, por lo que todos estos elementos antes mencionados podían ser acogidos por la empresa de forma parcial o total, esto dependería de la forma y características de la empresa, el incumplimiento de algún elemento no implica un castigo sino una obligación de brindar alguna explicación sobre la falta.

Este código elaborado por la Bolsa y la Cámara de Emisiones requería también que el empresario generara un reporte sencillo al cierre de cada año incluyendo los 20 elementos contenidos en el código y respaldado por la firma de un contador público. Posteriormente, en junio 2009, el CONASSIF (Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero) emitió un Reglamento de Gobierno Corporativo, cuyo objetivo era establecer los órganos de gobierno que deben tener como mínimo las entidades supervisadas del sector financiero, así como las políticas y procedimientos necesarios para adoptar sanas prácticas de gobierno corporativo.

Este último reglamento partía de una filosofía un poco distinta al Código Voluntario, pues tenía un carácter de cumplimiento obligatorio, esta filosofía fue sometida a discusión por la Bolsa y la Cámara de Emisores con el CONASSIF y la SUGEVAL (Superintendencia General de Valores), lo que permitió llegar a un consenso, en el cual todas aquellas empresas pertenecientes a los sectores comercial, industrial, servicios y fideicomisos, tenían la opción de continuar con el Código Voluntario.

Para agosto de 2009, se da un especial interés por parte de la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica y la Cámara de Emisores de Títulos de Valores, sobre formalizar la difusión de las buenas prácticas más allá del ámbito de las empresas que cotizan en Bolsa, por lo que se dio la unión de fuerzas en conjunto con grupos empresariales y dieron origen al Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica (IGC-CR). La intención de este instituto es aplicar las buenas prácticas de gobierno dentro de las organizaciones, con lo cual elevar la probabilidad de tomar buenas decisiones y de supervivencia a largo plazo.

En esta materia, sin duda alguna, existen gran cantidad de retos sobre todo en el área de concientización empresarial, dos de los principales retos a nivel país en Costa Rica, son principalmente demostrar a los entes reguladores (SUGEVAL y CONASSIF), la efectividad de adoptar prácticas de gobierno corporativo no obligatorios, acorde con la necesidad de cada negocio y, por otro lado, difundir las buenas prácticas al sector empresarial, con el fin de que estos puedan detectar la importancia de ejecutar acciones que garanticen la supervivencia de los negocios a largo plazo.

A nivel de iniciativas académicas, el INCAE (Instituto centroamericano de Administración de Empresas) y algunas otras universidades locales han empezado a impartir cursos sobre el tema y hacer concientización en la comunidad sobre la importancia del mismo.

2.2.2 Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, se ha vuelto una necesidad importante en las organizaciones el establecimiento de modelos y buenas prácticas de gobernanza, esto sin duda genera una base sólida dentro de la organización que permite un desarrollo constante de las organizaciones en el tiempo, mediante acciones que promueven una toma de decisiones más acertada, Resulta fundamental dentro de las organizaciones que exista un ordenamiento a nivel de los altos mandos, de manera que se pueda replicar esta serie mejoras a otras áreas como la de desarrollo de proyectos, operaciones y administrativas. El establecimiento de estos modelos de gobierno brinda una serie de herramientas que sustentan una adecuada gestión de los proyectos y con esto incrementa la probabilidad de alcanzar el éxito en los mismos.

Con el fin de potenciar un marco de gestión transparente, profesional y responsable en las organizaciones, el IGC crea el Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, esto como parte de los esfuerzos que se han dado alrededor del mundo por implementar buenas prácticas de gobierno corporativo.

Para esto, se basa en una serie de principios, los cuales giran en torno a una adecuada supervisión, vigilancia, control y transparencia de la información entre las diferentes partes de la organización, con el objetivo de lograr el éxito de esta y su permanencia en el mercado a lo largo del tiempo, así como también establecer una adecuada estructura que permita adoptar las mejores prácticas desde el punto de vista económico y jurídico para cada organización en específico.

Para empresas pequeñas en donde algunos de los requerimientos establecidos por el código sean muy difíciles de cumplir, se recomienda adaptar algunas de las buenas prácticas recomendadas a la realidad de la organización, por otra parte, para todas las organizaciones en general que quieran cumplir con este código, deberán elaborar un reporte anual de cumplimiento, el cual servirá para dar cuenta a los accionistas, inversionistas y todos los interesados en el proyecto sobre la ejecución de las prácticas que la empresa se ha comprometido a cumplir. Dicho informe deberá ser aprobado por la respectiva junta directiva. Según IGC (2017), el código se desglosa de la siguiente estructura:

2.2.2.1 Principios y prácticas específicas recomendadas:

El código se basa en 12 principios, los cuales son clasificados en tres apartados, derechos de los accionistas, junta directiva y responsabilidad de sus miembros y un segmento de empresas familiares, para cada uno de los principios se recomiendan una serie de buenas prácticas a seguir por las organizaciones, con el fin de promover el cumplimiento de cada uno de ellos.

- **Derechos de los accionistas:**

En lo respectivo al derecho de los accionistas, el código pretende que la conformación de una posible Asamblea de Accionistas, así como el trabajo que realizan sea lo más profesional y formal posible, de manera que todos los procesos tengan su debida transparencia y se salvaguarden los intereses de todos por igual.

Principio 1. Igualdad de trato: en cuanto a este principio, el código pretende que a todos los accionistas se trate por igual, de manera que se facilite y se cumplan los derechos de todos por igual, específicamente los accionistas minoritarios.

Principio 2. Participación en Asambleas: se pretende que todos los accionistas tengan derecho a participar de todas las asambleas o reuniones que se realicen, de modo que, de forma clara, se definan de manera previa los temas a tratar en cada una de las reuniones, utilizando para ello los canales de comunicación más adecuados y garantizando la participación de todos por igual.

Principio 3. Acceso a la información por parte de los accionistas: en cuanto al acceso de la información, todos los participantes tienen derecho a recibir la información de la manera más clara y oportuna posible, así como a externar su opinión siempre que lo desee.

Principio 4. Propiedad: el código busca un adecuado registro para la propiedad de cada uno de los inversionistas, que se cuente con los métodos más idóneos para el registro de dicha propiedad y que esté debidamente documentado los procesos de acciones de compra.

Principio 5. Transparencia de la información: en lo que respecta a la transparencia de la información, esta debe ser suficiente, veraz, oportuna y equitativa, deben existir estados de cuenta claros y memoria anual que respalde la información.

- **Junta Directiva y responsabilidades de sus miembros:** según el IGC (2017):

La Junta Directiva o Consejo de Administración, es un órgano que constituye el enlace entre la organización y sus accionistas. Emite políticas, gira directriz y aprueba las estrategias para la gestión del negocio y da seguimiento al cumplimiento de las mismas. Un buen marco de gobierno corporativo debe tener claro las responsabilidades de la Junta Directiva de frente a la organización y sus accionistas.

Lo anterior con el fin de cumplir con estas funciones tan importantes, el código establece una serie de principios a cumplir.

Principio 6. Conformación adecuada: una de las acciones principales es la conformación de una junta directiva compuesta por un número adecuado de miembros de

acuerdo al tamaño de la organización, además, con disponibilidad y criterios suficientes para la toma de las mejores decisiones posibles.

Principio 7. Actuar con integridad: los miembros de esta junta, en todo momento, deben actuar de manera íntegra, cumpliendo con los valores éticos y anteponiendo los intereses colectivos antes de los propios.

Principio 8. Deberes y derechos: el código recomienda que esté claramente definida la estructura organizacional, de manera que se tenga claro los deberes y derechos con los que cuentan cada uno de los miembros.

Principio 9. Estructura, operatividad y funciones: la idea principal con el cumplimiento de este principio es contar con los procedimientos adecuados y planes de trabajo respectivos, con el fin de garantizar el cumplimiento fructífero de todas las funciones de los miembros, garantizando de esta manera la eficiencia en el actuar de la junta directiva.

Principio 10. Alta administración: con el cumplimiento de este principio, se pretende establecer una separación marcada entre las funciones de la alta gerencia y la junta directiva, las cuales deben estar reguladas bajo lineamientos y políticas previamente establecidas y aprobadas por la junta directiva.

Principio 11. Partes interesadas: el código establece que la junta directiva debe crear un marco de políticas que proteja los derechos de todas las partes interesadas, se deben establecer procedimientos para valoración, aprobación y revelación de determinadas acciones que se lleven a cabo entre la organización y todas las partes interesadas.

- **Empresas familiares:** en el caso de las empresas familiares, los directivos la mayoría de las veces son miembros de una misma familia, sin embargo, si no se tienen políticas claramente establecidas, se podría llegar a problemas en la toma de decisiones, por otra parte, el traspaso de las propiedades con el pasar de los años podría ser un inconveniente si no se tiene claramente establecido, lo que podría traer consecuencias y comprometer el futuro de la organización.

Principio 12. Separación familia y negocio: es necesario cumplir con este principio de manera que se creen políticas claras sobre la participación y limitaciones de cada uno de los miembros de la familia y gestión de la organización; debe existir una documentación bien

definida que establezca la misión, visión, valores y políticas familiares que regulen las acciones de cada uno de sus miembros dentro de la organización.

2.2.2.2 Adopción o retiro del código

Una vez que la junta directiva de cualquier organización toma la decisión de optar por el cumplimiento del código descrito o bien retirarse del cumplimiento de este, es necesario convocar a una reunión, con el fin de dar a conocer la decisión a todos los miembros la decisión tomada. Por otra parte, la organización es responsable de crear su propio código de buenas prácticas, tomando como base las prácticas recomendadas por el Código del IGC.

2.2.2.3 Reporte anual de cumplimiento del código

Si la organización se compromete a cumplir con el código, es necesario la realización de un reporte anual de cumplimiento, el cual es necesario que sea entregado a los accionistas de manera que los mismos puedan verificar los avances de la organización en materia de gobernabilidad.

Es necesario tener claro que el Código del IGC, no es una receta a cumplir, por el contrario, son un conjunto de buenas prácticas que pueden servir de guía a las distintas organizaciones para adaptar a sus necesidades y trabajar de la mejor manera el tema de gobernabilidad.

2.3 Gobernabilidad en proyectos

El establecimiento de un plan estratégico para una compañía, así como como para la gestión de proyectos es sumamente importante para garantizar la eficiencia de estos, pues permite tener claro las políticas, procedimientos y pasos necesarios a tomar para alcanzar el éxito planeado.

En la mayoría de las organizaciones, los proyectos son la vía más usual para alcanzar los objetivos proyectados, por lo que la mayoría de estos proyectos deberían estar completamente alineados con la estrategia de la organización, sin embargo, no en todos los casos esto suele suceder, por lo que un modelo de gobernanza en los proyectos suele ser muy importante para garantizar la eficiencia de las inversiones realizadas.

Según Figuerola (2014), debe existir una estructura bien definida que implique a todos los involucrados en un adecuado plan de Gobernanza, de manera que los proyectos y programas estén claramente ligados con la estrategia y objetivos de la organización, la figura 2.1 muestra parte de esa estructura recomendada por el autor.

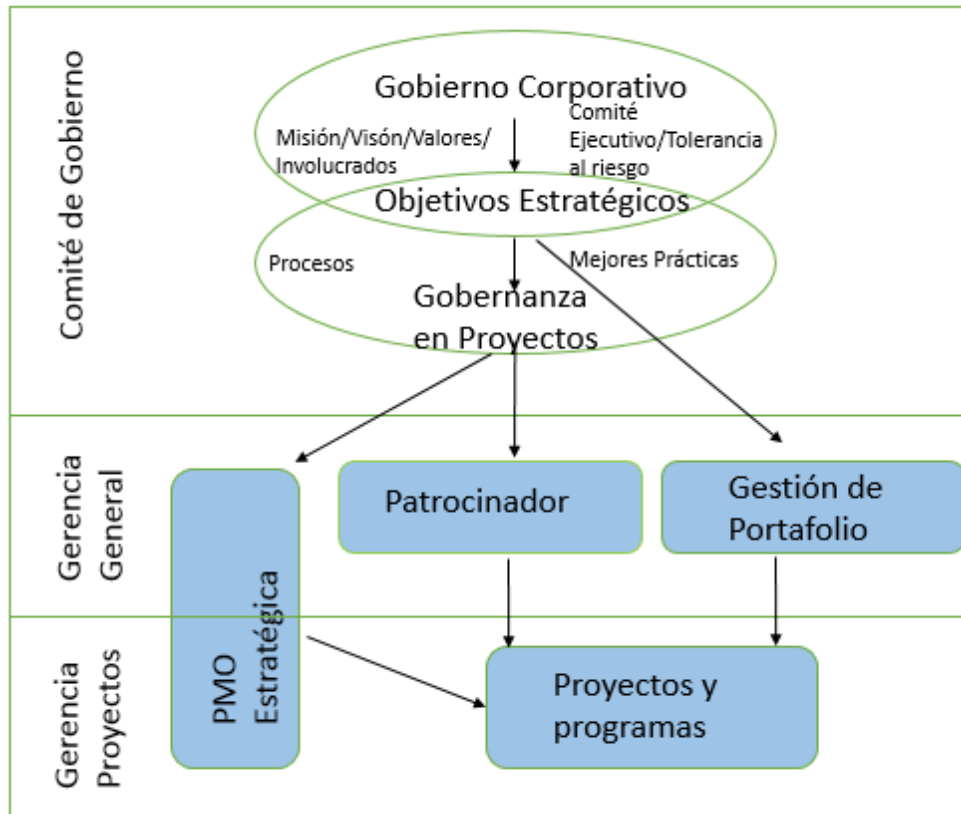


Figura 2.1. Estructura de Gobierno en gestión de proyectos.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Figuerola, N. (mayo, 2014)

Tal y como se observa en la figura 2.1, debe existir un marco de gobierno con toda una estructura dentro de la organización, de manera que existan una junta o comité directivo que tenga el trabajo de tener actualizada la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, los cuales sirvan de base para la correcta selección de los proyectos más adecuados y necesarios para la organización, con toda esta estructura desarrollada es necesario el establecimiento de políticas, procesos y buenas prácticas que sean reflejadas en un adecuado manejo de los portafolios y programas de la organización, de forma tal que si estos últimos son bien manejados se logre culminar con éxito los proyectos definidos.

De acuerdo con Figuerola (2014), se deben tener presentes cuatro principios básicos para el adecuado Gobierno de los proyectos.

Principio 1. Asegurar un punto único de responsabilidad para el éxito de un proyecto: debe existir claramente definido en cualquier proyecto un responsable principal de este, de manera que se pueda definir un liderazgo claro. No es necesario únicamente nombrar a un responsable de la toma de decisiones, sino que también es necesario darle las herramientas, recursos y que tenga la capacidad para gestionar adecuadamente el proyecto y rendir las cuentas que se requieran.

Principio 2. La responsabilidad del proyecto es independiente de la propiedad del producto, la propiedad del servicio u otro grupo interesado: se recomienda el establecimiento de un plan de gobernanza de proyecto, de manera que se asignen responsables que puedan desarrollar el proyecto, para que cumplan con las necesidades de los clientes y todas las partes interesadas.

Principio 3. Asegurar la separación de la toma de decisiones del proyecto de la gestión del comité de interesados: normalmente, los comités de interesados están conformados por muchos interesados, razón por la cual, si la toma de decisiones de los proyectos también recae en este comité, se podrían tomar decisiones retrasadas, lo que sin duda alguna afectaría el correcto desempeño de los proyectos. Para esto, se recomienda que las decisiones de estos sean tomadas por separado, de modo que se restrinja a los proyectos la participación de los involucrados estrictamente necesarios.

Principio 4. Asegurar la separación del gobierno del proyecto y la estructura del gobierno empresarial: a menudo, los proyectos requieren mucha más flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, características que no siempre se dan la estructura del gobierno empresarial, en consecuencia, se recomienda que ambas estructuras estén relacionadas mediante informes y controles, pero que no compartan el proceso de toma de decisiones con el fin de garantizar el éxito y velocidad adecuada en la gestión del proyecto.

2.3.1 Estándares de gobierno en proyectos.

Normalmente, en la mayoría de las organizaciones, se pone especial énfasis en los aspectos técnicos, financieros y de planificación del proyecto, sin embargo, en ocasiones, se descuida que el proyecto realmente cumpla con los objetivos y metas del negocio.

Como comenta Figuerola (2014), muchos de los responsables asignados a los proyectos están muy familiarizados con los aspectos antes mencionados y dejan de prestar atención al cumplimiento de los objetivos del negocio y la entrega de valor de los proyectos a la organización, por lo cual debe existir un apoyo de la alta dirección mediante una adecuada estructura de gobierno de proyectos, que generen procesos, procedimientos y deberes bien definidos. Ante esta situación, el PMI (Project Management Institute) ha desarrollado un conjunto de normas y procedimientos para la correcta gestión de los proyectos, programas y portafolios, el OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) ha generado una serie buenas prácticas aplicadas a lo largo del tiempo por otras organizaciones que se convierten en herramientas fundamentales para el buen gobierno.

Existe también la guía ISO 21500 de Gestión de Proyectos, que analiza distintos aspectos importantes para la gestión adecuada del gobierno del proyecto. Existen también otros modelos como el PPS (Programme and Project Sponsor) que ofrece un método de diagnóstico del gobierno de los proyectos. P3O (Portfolio Programme and Project Office), que ofrece guías de cómo establecer oficinas de proyectos, programas o portafolios para un desarrollo adecuado del gobierno de proyectos.

2.3.2 Beneficios de la gobernabilidad en proyectos.

La aplicación de un modelo de gobernabilidad en la gestión de proyectos se ha vuelto un tema de mucha relevancia, pues brinda una serie de herramientas que perfilan una mayor probabilidad de éxito en estos. Según Álvarez-Dionisi (2012), “El gobierno de la gestión del proyecto (GoGP), se refiere a aquellas áreas del gobierno corporativo que están específicamente relacionadas con las actividades del proyecto”. Una verdadera efectividad en temas de gobernanza de la gestión de los proyectos garantiza que estos estén realmente alineados con los objetivos y estrategia de la organización.

Por otra parte, proporciona información confiable y de primera mano a las juntas directivas de las organizaciones que permite tomar decisiones de la manera más oportuna posible. El gobierno de proyectos, de acuerdo con Álvarez-Dionisi (2012), podría verse como una pequeña extensión del gobierno corporativo, por el cual los proyectos, programas y portafolios son dirigidos y controlados y así cumplir con la estrategia de la organización.

Desde el punto de vista de Álvarez-Dionisi (2012), el gobierno de proyectos debería funcionar como una especie de vínculo entre el gobierno corporativo y la gerencia de proyectos, de forma tal que el gobierno de proyectos brinde los insumos necesarios a la alta gerencia de la empresa y su junta directiva para la rendición de cuentas a los inversionistas o accionistas de los distintos proyectos ejecutados.

Una buena práctica es que los gerentes de proyectos sean plenamente responsables por el gobierno de proyecto, de manera tal que siempre busquen el éxito de este y, con ello, la implementación plena de la estrategia corporativa.

2.3.3 Estructuras de gobierno de proyectos

Como lo indica Álvarez-Dionisi (2012), existen al menos tres tipos de estructuras mayormente utilizadas en lo referente a la gestión de proyectos, modelo Turner, modelo Prince2 y los niveles de PMI.

Estructura Turner: este tipo de estructura plantea tres niveles de gobierno, el nivel de junta directiva, nivel de Contexto y nivel de proyecto individual. El nivel de junta directiva muestra un gran interés por la ejecución de proyectos clave para la organización, esto mediante la definición de objetivos en los proyectos, dotando de los recursos necesarios a los involucrados, así como también ejecutando una serie de controles adecuados para garantizar que se alcanzan los beneficios esperados.

En lo que se refiere al nivel de contexto, representa el contexto en el cual los proyectos tienen lugar y básicamente se conforman por un componente en el cual se desarrolla la infraestructura necesaria para vincular la gestión de programas y portafolios de proyectos con la estrategia corporativa y un segundo componente que tiene que ver con garantizar el capital humano necesario para completar con éxito los proyectos.

En cuanto al tercer nivel, se refiere a la estructura de gobierno y funciones que deben estar presentes en el proyecto individual como tal, que tiene que ver con definir los objetivos del proyecto, definir los medios para alcanzar dichos objetivos y los mecanismos necesarios para controlar el progreso del proyecto.

Estructura Prince2: este tipo de estructura posee cuatro niveles, tres de ellos orientados hacia la gestión de proyectos y un cuarto nivel orientado hacia la gestión corporativa. Este tipo de estructura es universal y se puede aplicar a cualquier tipo de proyectos independientemente de su estructura. Desde el punto de vista Prince2, se deben mantener a la vista algunas variables fundamentales: tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgos, las cuales deben estar siendo monitoreada de manera constante.

Bajo esta estructura, en lugar de utilizarse una estructura de desglose de trabajos, se parte de una estructura jerárquica el producto y se definen siete principios fundamentales a ser gestionados, como lo son: justificación comercial continua, aprender de la experiencia, roles y responsabilidades definidos, gestión por fases, gestión por excepción, enfoque en los productos y adaptación al entorno.

Por otra parte, se ocupa de siete temáticas fundamentales como los son: caso de negocio, organización, calidad, planes, riesgos, cambios y progreso, los cuales son gestionados mediante siete procesos: puesta en marcha, dirección, inicio, control de una fase, gestión de la entrega de un producto, gestión de los límites de las fases y cierre del proyecto.

Estructura PMI: desde el punto de vista del PMI, la gobernabilidad de los proyectos proporciona un método integral y coherente para controlar y garantizar el éxito de estos. Según este ente, es necesario como primera etapa estructurar el proyecto en fases para tener una base formal de control, posteriormente realizar una revisión gerencial para decidir el inicio de las actividades de cada fase, una vez que estén finalizadas cada una de las fases se deben revisar los entregables para determinar si están completos y se pueden aceptar, finalmente cerrar las fases.

Según lo establecido por el PMI, en la etapa de planeamiento se debe establecer una estructura de gobernanza de la mano con un plan de auditoría y un programa de calidad.

Posteriormente, en la etapa de ejecución, es necesario aprobar todos los componentes planeados durante la etapa de iniciación y planificación.

Durante la etapa de monitoreo y control, es sumamente importante mantener un monitoreo del plan de gobernanza, controlar que se están obteniendo los beneficios del proyecto, así como monitorear y controlar los cambios respectivos. Finalmente, en la etapa de cierre es importante revisar y aprobar todos los componentes y asegurarse que se esté cumpliendo el éxito del proyecto y la estrategia de la organización. De esta manera, la gobernanza está a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos.

2.3.4 Aspectos de un buen modelo de gobierno y el desarrollo del proyecto.

En el mundo actual, tan globalizado y cambiante, resulta difícil comprender el desarrollo de los negocios sin la aparición de los proyectos, los cuales tienden a ser herramientas muy versátiles para aprovechar al máximo los recursos y alcanzar los objetivos planteados para alguna organización. Ante esta situación, un buen modelo de gobierno implantado en los proyectos conlleva en una manera más eficiente de implantar una estrategia empresarial, por tanto, es fundamental trasladar la estrategia organizacional a los proyectos que se ejecuten.

En definitiva, la ejecución de un buen modelo de gobierno, asegura que se comprenda de la manera más adecuada el proyecto y su impacto para la organización, existiendo con esto una mayor cantidad de probabilidades de que todos los interesados obtengan los beneficios planeados. Según OBS Business School (2019), resulta indispensable que el marco de gobierno en proyectos abarque temas fundamentales, por ejemplo:

- Definición de los criterios de éxito de los proyectos.
- Procesos para identificar, escalar y resolver incidentes que se den en los proyectos.
- La relación que debe existir entre el equipo de proyectos y todos los demás interesados.
- Organigrama y roles del equipo de proyectos.
- Procesos y procedimientos para la comunicación.
- Procesos establecidos para la toma de decisiones.
- Guías para alinear la gobernabilidad del proyecto con la estrategia de la organización.

- Enfoque de ciclo de vida del proyecto.
- Proceso para la revisión de fases o cambios de una etapa a otra.
- Procesos para la revisión y aprobación de cambios en presupuestos.

Cumpliendo estos aspectos y ejecutando un modelo adecuado de gobierno, según las necesidades y tipo de proyecto, se tendrán muy altas probabilidades de éxito en estos y, con ello, la organización y todos los diferentes involucrados obtendrían los beneficios esperados.

2.3.5 Portafolios de proyectos y la importancia de la gobernanza y buenas prácticas para una adecuada gestión:

Ante la complejidad cada vez mayor de las organizaciones y la necesidad por sacar el máximo provecho posible de los recursos con los que cuentan, el establecimiento del concepto de portafolio de proyectos y la implementación de buenas prácticas es cada vez más utilizado por las empresas. El Estándar para la gestión de programas y portafolios de proyectos (PMI, 2013) indica lo siguiente:

La dirección de portafolios es la gestión centralizada de uno o más portafolios a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. La dirección de portafolios se centra en el establecimiento y uso de buenas prácticas cuando se eligen programas o proyectos a patrocinar, priorizando sus objetivos y trabajo, y asegurándose de que puedan contar con los recursos adecuados.

Desde este punto de vista, resulta fundamental en toda organización que exista una adecuada estructura administrativa que pueda de alguna manera utilizar buenas prácticas de gobernanza que aseguren la utilización de los recursos de la manera más eficiente posible y garanticen el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Mediante la utilización de las buenas prácticas del portafolio de proyectos, se incrementa la eficiencia en la implementación de la estrategia dentro de una organización, pues es posible incluir a los procesos de toma de decisiones elementos como la selección y priorización de proyectos, la medición del desempeño de los proyectos mediante indicadores, la verificación de los beneficios e indicadores en general que brinden información relevante a los directivos de una compañía o líderes de proyecto para la correcta toma de decisiones.

Con el fin de lograr un desenvolvimiento exitoso de las compañías, resulta importante el llevar un control de cerca de la implementación de la estrategia y cómo cada uno de los proyectos que se ejecutan suma a que las metas y objetivos se vayan cumpliendo. Ante esta situación, según Vásquez (2018), parte de los objetivos del portafolio de proyectos es justamente llevar el pulso de la implementación de esta estrategia, mediante la identificación de posibles riesgos que puedan acontecer en los distintos proyectos y el establecimiento de técnicas de gestión de portafolios para el desarrollo óptimo de los proyectos, de forma que se optimice el rendimiento en la organización.

De acuerdo con Vásquez (2018), se vuelve muy importante incorporar en las organizaciones metodologías para la identificación, priorización y balanceo de los portafolios de proyectos y sus componentes de manera que todos los esfuerzos estén orientados a cumplir las metas estratégicas del negocio.

El implementar estas buenas prácticas genera diversos beneficios a la organización, según PMI, facilita el éxito de la implementación estratégica propuesta por los directivos de la compañía, pues garantiza que los proyectos a ejecutar estén realmente alineados con los objetivos que se han planteado en la compañía, de manera que se invierte en los esfuerzos correctos y a la vez se optimiza la capacidad y recursos con los que cuenta la organización.

Por otra parte, el portafolio de proyectos permite monitorear de una mejor forma el desempeño de cada una de las inversiones propuestas, pues se está constantemente verificando en qué grado se están o no alcanzando los beneficios que se esperaban. Esto, sin duda alguna, genera información muy importante para un proceso de toma de decisiones más expedito, lo que hace que la compañía esté mejor preparada y tenga mayor capacidad de absorber los cambios en la estrategia que puedan acontecer con el desarrollo de la operación y el mercado.

Otro de los puntos importantes en el tema de portafolio de proyectos es el balanceo de este. Un correcto balanceo del portafolio de proyectos genera que se atiendan todos los objetivos y metas de la organización, de forma que es posible cubrir toda la estrategia e incrementar las probabilidades de éxito del cumplimiento de la misma.

2.3.6 Procesos de selección y priorización para la gestión de proyectos.

Con el desarrollo de las tecnologías en los últimos años, ha sido posible optimizar la gestión de las compañías mediante el uso de una serie de herramientas disponibles, con lo que ha surgido con mucha fuerza los temas de estrategia y dirección estratégica de las compañías; tal y como indica Martín, R. (2017), actualmente las empresas se están tratando de gestionar por proyectos, mediante el uso de carteras, programas y portafolios de proyectos, los cuales deben estar alineados con la estrategia de la organización.

Partiendo de lo anterior, es sumamente importante que exista una adecuada gestión de proyectos en las empresas, y justamente una adecuada gestión inicia desde un proceso de selección adecuado de los mismos, que tome en cuenta las necesidades reales de cada organización y permita hacer un uso óptimo de los recursos con los que cuenta la misma.

Según Leyva, M. y Piñero, P. (2010), el proceso de selección de proyectos es muy complejo y se ve constantemente afectado por múltiples factores, además, la priorización de las inversiones tiende a ser un aspecto crítico. Los proyectos deben ser evaluados como inversiones, teniendo como objetivo analizar la capacidad del proyecto de maximizar el valor de la organización.

Como es normal en todas las organizaciones, no son capaces de ejecutar al mismo tiempo todos los proyectos que puedan surgir, pues los recursos son agotables, por esta razón es necesario recopilar toda la información que se pueda obtener de cada una de las iniciativas, de forma que sea posible determinar la probabilidad de éxito de cada uno de ellos y poder comparar un proyecto con otro. Estas evaluaciones previas brindarán información importante que facilite un adecuado proceso de selección de proyectos.

Ante esta necesidad de evaluar cada una de las iniciativas en las organizaciones, se emplean distintos métodos de selección de proyectos, Leyva, M., Piñero, P. (2010) indican que estos métodos se podrían agrupar en dos grandes categorías **métodos de medición de beneficios**, que tiene un enfoque comparativo, principalmente mediante la revisión de los beneficios y el **método de medición con modelos matemáticos**, que utilizan distintos algoritmos de programación para automatizar los procesos de selección.

Generalmente, los procesos de selección de proyectos se basan en 3 fase principales, una primera etapa incluye un análisis estratégico, en el cual se analizan las distintas necesidades de la organización y posibles alternativas que se puedan ejecutar para solventar dichas necesidades. Una segunda etapa, incluye justamente un análisis individual de cada uno de los proyectos, en cual se revisen los posibles beneficios de cada uno de ellos y su contribución al cumplimiento de la estrategia. Finalmente, una tercera etapa incluye un balance adecuado de los proyectos seleccionados, de forma tal que se procure el cumplimiento de todos los objetivos establecidos por la organización.

El balanceo es sumamente importante, pues permite planificar la ejecución de los proyectos con base a la capacidad con que cuenta cada organización, además, en esta etapa deberían analizarse otros temas importantes como restricciones y riesgos que podrían suscitarse, además, obtener una mezcla de los proyectos con mayor potencial de retorno o alcance de las metas de la organización y revisar.

Bible and Bivins (2011), se basan en los establecido por el PMI para la selección y priorización de proyectos y sugieren la utilización de al menos 5 fases, fase estratégica, filtrado, selección, implantación y evaluación.

Fase estratégica:

En esta primera fase, es necesario revisar el plan estratégico de la organización, con el fin de analizar metas y objetivos que trazan la misión y visión de la compañía, estos elementos toman en cuenta distintos factores propios del giro de negocio, de manera que se generan proyectos que involucran tanto la estrategia como la operación. Al final de esta fase se deberá jerarquizar los objetivos y el respectivo alineamiento de los mismos a la estrategia de la organización.

Fase de filtrado:

En esta etapa, según Bible and Bivins (2011), se revisan cada una de las iniciativas y se tiene como objetivo filtrar una cantidad manejable para la organización. Al final de esta etapa deberán tenerse los proyectos más beneficiosos para la organización que contribuyan de una mejor manera al logro del plan estratégico.

Fase de selección:

Es una de las fases más complicadas, a esta altura se requiere seleccionar los proyectos que se van a ejecutar. Es normal que en esta etapa existan competencia interna y externa por los recursos. Los proyectos que cumplan con más de un objetivo tendrán muchas más posibilidades sobre otros. Es importante, que exista un correcto balance entre las alternativas seleccionadas de manera que se incrementen las posibilidades de cumplir con la estrategia. En esta fase se emplean distintas técnicas y herramientas que contribuyen a mejorar el proceso de selección y priorización de los proyectos a ejecutar.

Una de estas herramientas es el proceso Analítico Jerárquico (APH), creado por Thomas Saaty, con el fin de facilitar el proceso de toma de decisiones complejas, este procedimiento permite estructurar objetivos de manera que se brinden pesos a cada uno de ellos generando una escala numérica que permita definir la importancia de unos con respecto a otros.

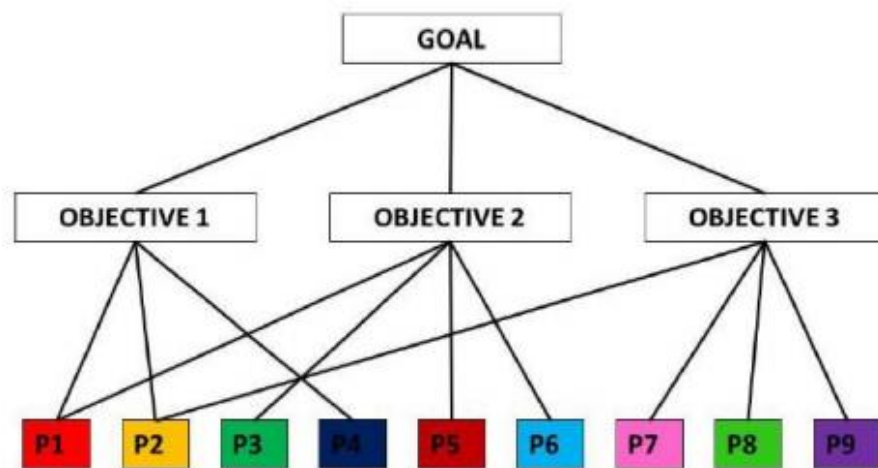


Figura 2.2. Aplicación de proceso Analítico Jerárquico.

Fuente: Sánchez, M. (2017), tomado de Bivins and Bible, 2012.

Otra de las herramientas que se puede utilizar es el método de comparación por pares, la cual permite a los evaluadores comparar distintas alternativas u objetivos entre ellos, de manera que se pueda determinar la mejor opción o una escala de importancia de las opciones. La comparación no necesariamente debe estar basada en datos numéricos, pueden ser basados en la comparación de algunos criterios subjetivos y asignar los respectivos valores que el evaluar tenga como criterio.

Fase de implantación:

En esta etapa, se analiza el rendimiento de cada uno de los proyectos, de manera que el nivel de rendimiento se encuentre de acuerdo a lo requerido por el plan estratégico. En esta etapa se analizan aspectos importantes como la gobernanza y la medición de los parámetros de rendimientos de cada uno de los proyectos.

Fase de evaluación:

En esta última etapa es necesario evaluar la desviación de los proyectos con respecto a lo planeado, esto sin duda alguna permitirá agilizar el proceso de toma de decisiones y evaluar el cumplimiento adecuado de la estrategia planteada para la organización.

Capítulo 3 Marco metodológico

El objetivo con este capítulo es el planteamiento de una serie de acciones que se llevarán a cabo a través de un proceso de investigación que permitirá trazar el camino más adecuado para el abordaje de la temática en estudio y, con ello, alcanzar soluciones a la problemática encontrada en la organización. A raíz de lo anterior, a continuación, se brindarán una serie de detalles acerca de distintos elementos que se analizarán y tomarán en cuenta, con el fin de lograr un desarrollo óptimo de la investigación.

3.1 Tipo de investigación

Existen distintos tipos de investigación que pueden aplicarse en trabajos de investigación, sin embargo, es necesario como proceso previo a este tipo de clasificaciones indagar acerca del tema que se quiere abordar, las características principales de la problemática a analizar y la cantidad de información que se tenga del mismo.

Para este caso, según Santamaría (2019), existe una clasificación de distintos tipos de investigación a tomar en cuenta. Esto según el estudio previo de la documentación e información relacionada con el tema y organización. La figura 3.1 muestra la clasificación de los tipos de investigación, de acuerdo con distintas características, por lo que se procede a analizar cada una de estas con respecto a la información con que se cuenta, para realizar una clasificación del presente documento.

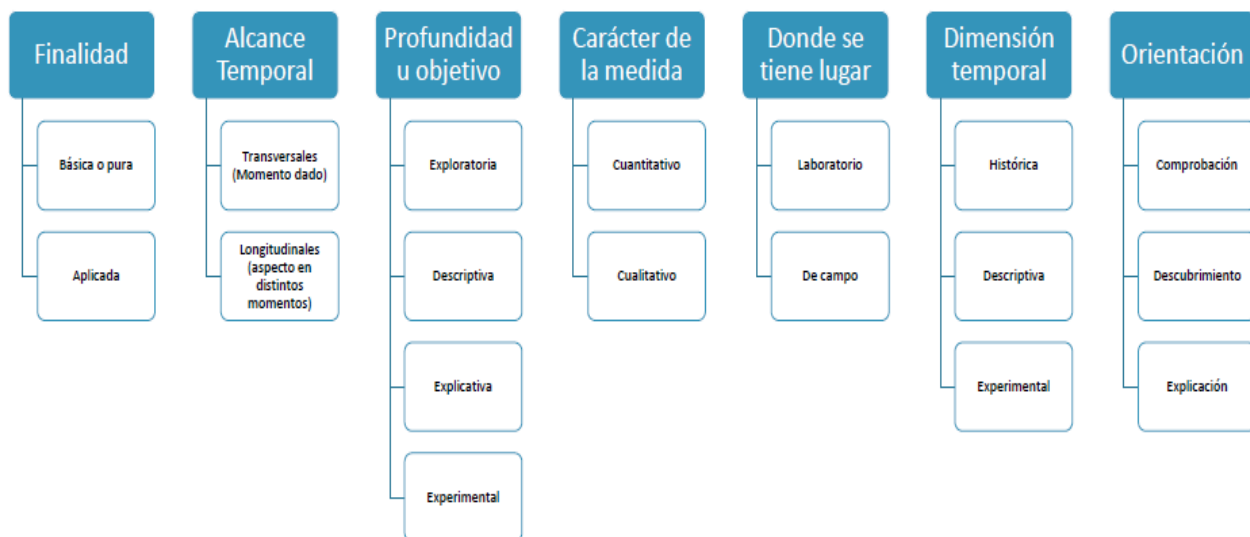


Figura 3.1. Clasificación de los tipos de investigación.

Fuente: Santamaría, J (2019), Seminario de Investigación I.

Al analizar la figura 3.1 y la teoría asociada con los distintos tipos de investigación, es posible clasificar el presente estudio con base en tres características principales: finalidad, dimensión temporal y alcance temporal.

Finalidad: podría catalogarse como una investigación **aplicada**, pues la finalidad principal es la solución de un problema en específico, de tal forma que se pueda transformar un hecho que no se está desarrollando de la manera más adecuada.

Dimensión temporal: se puede clasificar como una investigación **descriptiva**, según Sampieri (2014), “[...]estudia los fenómenos tal y como aparecen en el presente, en el momento de realizar la investigación. Incluye gran variedad de estudios cuyo objetivo es describir los fenómenos (diagnósticos, estudio de casos, correlaciones, etc.)”. Desde este punto de vista, la investigación descriptiva, se busca especificar propiedades, características y tendencias en temas gobierno y toma de decisiones dentro de la organización.

Alcance temporal: tomando en cuenta el alcance temporal, la presente investigación se puede clasificar como **transversal**, pues se realiza en un momento dado, con condiciones específicas. Debido al corto tiempo disponible para la realización del documento, se plantea un estudio corto, en el cual sea posible analizar la temática y brindar algunas soluciones a la problemática encontrada.

3.1.1 Enfoque de la investigación:

Tal y como lo indica Sampieri (2014), una investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. En la actualidad, las investigaciones se han dividido en prácticamente dos grandes enfoques: cuantitativas y cualitativas. En este caso, se puede definir como un enfoque **cualitativo**, pues por el tipo de temática a desarrollar, los datos y el análisis de estos, no necesariamente serán traducidos hacia términos matemáticos.

Este tipo de enfoque, según Ulate y Ortiz (2015), puede llevar a la integración de documentos, transcripciones de entrevistas, sesiones de grupo, talleres, palabras e imágenes. La identificación de este tipo de problemas se orienta normalmente hacia temas poco explicados o explorados.

En este caso, a pesar de que los temas gobernabilidad y toma de decisiones son conocidos y existe documentación, en la realidad nacional no es un tema muy abordado por la mayoría de empresas y existe poco abordaje en la implementación de este, por lo que se tratará de analizar toda la información disponible, la cual brindará una base de la situación actual de la organización, esto mediante la revisión de documentación y la realización de entrevistas, esta información será analizada con el objetivo de determinar el planteamiento de propuestas que puedan solventar las necesidades de la organización.

3.2 Categorías y variables de la investigación

Como ya se mencionó anteriormente, se pretende realizar un enfoque cualitativo. Barrantes (2002) indica que se debe mantener en todo momento coherencia interna en el proceso investigativo, por lo cual es sumamente importante que exista una adecuada estructura para lograr un hilo conductor entre el problema, objetivos, variables, instrumentos a aplicar, conclusiones y recomendaciones, ese hilo conductor permite entrelazar las ideas de todos los capítulos de manera que se cumpla de manera positiva los objetivos planteados inicialmente, con este fin, se detalla en el cuadro 3.1, las categorías de análisis establecidas para esta investigación.

Cuadro 3.1. Cuadro de variables.

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Definición Operacional	Instrumentación
Gobernanza	Estructura de una organización para el proceso de toma de decisiones	Roles de los involucrados	Conjunto de funciones que cumplen los individuos que fungen como actores directos o indirectos dentro de la estructura de una organización.	<p>¿Cuál es el procedimiento para asignar las funciones de cada uno de los involucrados?</p> <p>¿Cómo se definen las responsabilidades de cada uno de los involucrados?</p> <p>¿Cómo se separan los roles de junta directiva y los gerenciales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definidos ✓ No definidos ✓ Constante actualización 	Estudio de documentación. Observación.
		Políticas de gobernanza	Directrices dentro de una organización que delimitan acciones a realizar dentro de una organización.	<p>¿Cuál es el procedimiento para establecer políticas en la organización?</p> <p>¿Se cuenta con una política de gestión y dirección de proyectos?</p> <p>¿Cuáles son las directrices que están definidas en la organización para el</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ninguna. ✓ Documentada. ✓ Repetible. ✓ Mejora continua 	Encuesta (entrevista)

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Definición Operacional	Instrumentación
				proceso de toma de decisiones? ¿Cómo se actualizan las políticas de gobernanza en la empresa?		
Estrategia	Conjunto de decisiones tomadas de manera organizada y premeditada de forma tal que sea posible alcanzar los objetivos y metas planteadas para la organización	Misión y Visión	<p>Misión: Descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega. Justifica la existencia. (ILPES-CEPAL, 2011)</p> <p>Visión: Futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los</p>	<p>¿Cuáles son los principales elementos con que cuenta el plan estratégico de la organización como guía para el cumplimiento de sus metas corporativas?</p> <p>¿Cuál método se utiliza para la actualización de la misión y visión?</p> <p>¿Cómo se documentan la misión y visión en la organización y quiénes son los responsables?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ninguna. ✓ Documentada ✓ Repetible. ✓ Mejora continua 	Estudio de documentación /Encuesta (Entrevista)

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Definición Operacional	Instrumentación
			<p>cuales se fundamentará su accionar público. (ILPES-CEPAL, 2011)</p>			
		Objetivos y meta estratégica	<p>Objetivos: Se podría definir como metas o propósitos a concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión y visión. (ILPES-CEPAL, 2011)</p> <p>Metas estratégicas: Objetivos globales que se pretenden alcanzar mediante la implementación de estrategias dentro de una organización.</p>	<p>¿Cuáles elementos contiene el plan estratégico de la organización que evidencien la presencia de metas y fines claros?</p> <p>¿Cuál método se utiliza para la actualización de la objetivos y metas estratégicas?</p> <p>¿Cómo se documentan los objetivos y estrategias en la organización y quiénes son los responsables?</p> <p>¿Cómo se miden los resultados de los objetivos y metas</p>	<p>✓ Ninguna. ✓ Documentada. ✓ Repetible. ✓ Mejora continua.</p>	<p>Estudio de documentación /Encuesta (Entrevista)</p>

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Definición Operacional	Instrumentación
			(ILPES-CEPAL, 2011)	planteados en la organización?		
Buenas prácticas en portafolios y programas de proyectos	Conjunto de prácticas para la dirección de proyectos dentro de una organización, Según PMI, un portafolio es un conjunto de proyectos, programas portafolios subsidiarios y operaciones, con o sin relación entre sí, gestionados como un grupo que tiene como fin lograr los objetivos estratégicos organizacionales. Un programa se puede considerar como un conjunto de proyectos relacionados entre sí para el cumplimiento de objetivos establecidos en la estrategia de la organización.	Portafolios y programas	Portafolios: Proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones cuya gestión se realiza de manera coordinada para alcanzar los objetivos estratégicos (PMI, 2018). Programas: Proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si	¿Cómo se gestionan los proyectos dentro de la organización? ¿Cuál método se utiliza para definir responsables o líderes de proyectos? ¿Cuáles buenas prácticas aplica la organización para la gestión de programas y portafolios?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ninguna. ✓ Documentada. ✓ Repetible. ✓ Mejora continua. 	Estudio de documentación /Encuesta (Entrevista)

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Definición Operacional	Instrumentación
			se gestionan de manera individual. (PMI, 2018)			
		Selección, clasificación y priorización	Proceso de clasificación en el cual se da la escogencia de uno o más proyectos para su posterior ejecución y orden de ejecución dentro de la organización.	<p>¿Cuáles elementos se incluyen en la organización como parte del proceso de selección de proyectos?</p> <p>¿Cuál método utiliza la organización para la selección y priorización de proyectos?</p> <p>¿Cómo es el proceso de selección de proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definido. ✓ No definidos. ✓ Constante actualización. 	Estudio de documentación/ Encuesta (Entrevista)
Recursos humanos	Según Cabrera, M. (2018), Determina el equipo de proyecto u organización y los involucrados internos y externos con sus roles y responsabilidades, así como las	Estructura organizacional	Forma en que se gestiona una organización; relaciones entre los distintos puestos de trabajo dentro de la empresa y nivel de jerarquía	<p>¿Cómo se gestiona la organización del recurso humano en la organización?</p> <p>¿Cómo se analizan las necesidades en cuanto a estructura organizacional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ninguna. ✓ Documentada. ✓ Repetible. ✓ Mejora continua. 	Estudio de documentación

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías	Definición conceptual	Preguntas generadoras	Definición Operacional	Instrumentación
	competencias que deben tener para satisfacer los objetivos planteados para la consecución de los objetivos del proyectos			¿Cuál es el método para actualizar el perfil de puestos?		
		Capacitación y Conocimiento	Nivel de formación o entrenamiento del personal en temas específicos dentro de una organización.	¿Cuál es el nivel de conocimiento técnico que poseen los colaboradores acerca de sus labores diarias? ¿Cómo se capacita al personal?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto. ✓ Medio. ✓ Bajo. 	Encuesta (Entrevista)

Fuente: elaboración propia, 2019.

3.3 Diseño de la investigación.

A continuación, se presentan una serie de detalles referentes al diseño de la presente investigación. Dichos elementos fundamentan la estructura principal del análisis realizado a la organización y brinda los insumos necesarios para poder emitir una propuesta aplicable de modelo de gobernanza en la empresa. La figura 3.2 detalla, a manera general, el diseño de la investigación que se llevará a cabo en el presente documento. Se detallan cada uno de los pasos a seguir, con el fin de plantear soluciones a la problemática encontrada en la organización.



Figura 3.2. Diagrama general del diseño de la investigación.

Fuente: elaboración propia, 2019.

3.3.1 *Recolección de información.*

Se plantea el uso de una serie de herramientas, descritas en el cuadro 3.1, de forma tal que sirvan para recopilar la mayor cantidad de datos de las fuentes de información que permitan tener un panorama claro de la situación actual de la temática analizada.

3.3.1.1 *Sujetos y fuentes para recolección de información.*

En lo que respecta a las fuentes de información, se utilizarán fuentes primarias y secundarias, mediante estas se pretende extraer toda la información requerida para analizar las necesidades de la organización y elementos que permitan reafirmar la evidencia de la problemática descrita en apartados anteriores y posibles soluciones.

Fuentes primarias: como fuentes primarias se tiene principalmente la información que es posible extraer de manera directa de la organización. Para esto, se pretende establecer entrevistas a gerentes y diferentes involucrados dentro de la empresa, así como la revisión de documentación disponible. A continuación, se detallan las fuentes primarias a utilizar para la realización del presente documento.

- Entrevista el gerente financiero.
- Entrevista el gerente general.
- Entrevista a ex directivo.
- Revisión de documento: Plan estratégico de la compañía.
- Revisión de documento: Manual de puestos Agrep Forestal S.A.
- Revisión de documentos: Monthly Reports, Profit and loss, investments Agrep Forestal S.A.

Fuentes secundarias: en lo que respecta a fuentes secundarias, se pretende revisar bibliografía de fuentes confiables y referentes a los temas en estudio, revisión de tesis o estudios similares realizadas en otras organizaciones, legislación y demás información que pueda servir de apoyo para el desarrollo del documento. Algunas de las principales fuentes secundarias se detallan a continuación:

- Tesis para el optar por el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica (documentos relacionados con tema de estudio).

- Revisión bibliográfica de libros, artículos y revistas de temas relacionados con gobernabilidad, modelos de gobernanza, gobernabilidad en proyectos, gobierno corporativo.
- Código voluntario de mejores prácticas de gobierno corporativo (III Edición, Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica)
- Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (Guía del Pmbok®)

En lo que respecta a los **sujetos de la investigación**, se pretende conocer la situación real de la organización en temas de gobernabilidad, razón por la cual se tienen los siguientes sujetos de investigación:

Gerente General: Quien es cofundador e inversionista y cumple las funciones respectivas a la gerencia general de la organización. El señor Rossi tiene formación académica en ingeniería de Producción Industrial y maestría en Administración de Empresas, y representa una de las principales fuentes de información para el desarrollo del proyecto.

Gerente Financiero: Quien ha fungido como contador en la empresa desde sus inicios, cuenta con mucha experiencia en servicios contables y asesor en negocios en diversas compañías en la zona de San Carlos, recién se incorpora como socio en la organización, tiene formación académica en Contabilidad y Administración de Empresas.

Gerente Operativo: Ha laborado por alrededor de 5 años, en el puesto de gerente de planta, de formación ingeniero en Mantenimiento Industrial. Con la salida del ex socio, ha venido a cubrir algunas funciones gerenciales, en específico de la parte operativa, teniendo a cargo funciones del proceso productivo y del mantenimiento de los equipos.

Ex Director y exgerente de operaciones: Cofundador y ex socio de la compañía, cumplía funciones de Director de la compañía en conjunto con el gerente general, además, de labores de Gerente de operaciones (Producción y Mantenimiento), cuenta con mucha experiencia en el sector de biomasa y tienen formación académica en ingeniería mecánica, recién ha vendido sus acciones dentro de la organización.

Colaboradores de la organización: la compañía cuenta con alrededor de 22 empleados, de los cuales 4 personas corresponden al área administrativa sin incluir los gerentes y 18

personas al área operativa, divididos en distintas labores dentro del proceso productivo. Estos se desempeñan en jornadas laborales diurnas y nocturnas.

3.3.1.2 Técnicas y herramientas para la investigación:

Tal y como se observa en el Cuadro 3.1, se pretende utilizar básicamente cuatro tipos de técnicas para la investigación, la entrevista, la encuesta, la observación y el estudio de documentación existente dentro la compañía.

Entrevista: Barrantes (2002) menciona que se trata de una conversación que puede ser dirigida o no dirigida, la diferencia entre ambas radica básicamente que en la entrevista no dirigida se deja la iniciativa al entrevistado, de manera que se permite que el mismo narre sus puntos de vista.

En este caso, se tiene un enfoque cualitativo y se pretende realizar entrevistas dirigidas, de manera que se siga un guion previamente establecido (Ver Apéndice A) que permita recopilar la mayor cantidad de información posible de cada entrevistado, esto debido a que las fuentes primarias son pocas. La idea principal con estas entrevistas es lograr determinar la situación actual de la organización desde el punto de vista de la gerencia.

Encuesta: según Monje Álvarez (2011), es un formato simple que facilita la recolección y el análisis de los datos, en el presente documento se pretende utilizar el método de encuesta mediante el uso de un cuestionario (Ver Apéndice B) para aplicar al personal operativo de la organización de manera tal que se pueda obtener una perspectiva de las características de la estructura organizacional de la empresa. En este caso, se plantea el uso de un cuestionario con una escala de satisfacción con respecto a la pregunta realizada, clasificándose en bajo, medio, alto y muy alto el grado de afinidad con la consulta realizada.

Observación: en el caso de la observación, como determina Barrantes (2002), permite observar información sobre los fenómenos o acontecimientos tal y como se producen, de manera que se pueda dar un mayor enfoque a ciertos fenómenos en específicos y se deje de lado otros de menor interés.

Con el fin de aplicar el método de la observación de la manera más eficiente, se plantea establecer inicialmente la cuestión o problema a observar, posteriormente hacer un análisis

de las condiciones y contexto en el cual se va a realizar la observación. Una vez claro esto, se plantea seleccionar las muestras, en este caso, reuniones de junta directiva y procesos de toma de decisiones, que son fuentes muy importantes de información. Finalmente, se plantea el uso de un sistema de observación, en esta ocasión un sistema participativo de manera que se pueda detallar con base a la observación realizada los acontecimientos o procesos concretos que se están tratando de averiguar. Ver Apéndice C, que detalla proceso de observación a realizar.

Estudio de documentación: en lo referente al estudio de documentación, se pretende recabar toda la información referente al tema de estudio que esté disponible dentro de la organización, la idea con este análisis es determinar el punto en el que se encuentra la compañía y posibles mejoras que se puedan aplicar, de manera que permita generar una brecha en la cual se pueda trabajar.

El cuadro 3.2 muestra los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo de las herramientas antes descritas en las variables planteadas, cada uno de los instrumentos se plantea con distintos enfoques, con el fin de obtener información desde distintos puntos de vista y perspectivas.

Cuadro 3.2. Descripción de objetivos por cada instrumentación.

Categoría	Subcategoría	Instrumentación	Objetivo
Gobernanza	Roles de involucrados	Estudio de documentación	Comprender la documentación referente al manual de puestos y los roles de cada uno de los involucrados en temas de gobernanza dentro de la organización.
	Políticas de gobernanza	Entrevista	Determinar la existencia de políticas de gobernabilidad o

Categoría	Subcategoría	Instrumentación	Objetivo
			bien si se conoce la importancia de la implementación de este tipo de políticas para el desarrollo de una empresa y sus proyectos.
Estrategia	Misión y visión. Objetivos y metas estratégicas	Estudio de documentación	Realizar un estudio del plan estratégico y operativo de la organización y el grado de relación entre la misión, visión, objetivos y estrategia de la organización.
		Entrevista	Describir la situación actual de la organización en temas de estrategia comercial y de desarrollo de proyectos.
Buenas prácticas en portafolio y programas de proyectos	Portafolios y programas	Estudio de documentación	Revisar la documentación referente a la gestión de proyectos en la organización y si existe algún modelo o estrategia que permita una selección y priorización de los

Categoría	Subcategoría	Instrumentación	Objetivo
			proyectos a ejecutar de manera objetiva
		Entrevista	Conocer si la gerencia y junta directiva tiene conocimientos sobre la importancia de la selección de proyectos con respecto a la estrategia.
	Selección, clasificación y priorización.	Estudio de documentación	Revisar la documentación existente en la organización para la selección y priorización de proyectos
		Entrevista	Conocer si existe conocimiento en junta directiva y gerencia sobre la importancia de un proceso de selección y priorización de proyectos.
Recursos humanos	Estructura organizacional	Estudio de documentación	Estudiar organigrama de la organización proveniente de los manuales de puestos y documentación referente.

Categoría	Subcategoría	Instrumentación	Objetivo
	Capacitación y Conocimiento	Encuesta	Analizar la situación de algunas áreas de la compañía, en temas como motivación, liderazgo, satisfacción, conocimiento y organización en general.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Para el caso de las variables de gobernanza, estrategia y gestión de proyectos, se plantea captar la información de las principales fuentes primarias de la organización, como lo son los gerentes actuales y el exgerente. Esto debido a que son los sujetos que tienen mayor conocimiento de este tipo de temas dentro de la empresa y podría transmitir toda la información necesaria para un desarrollo correcto de la investigación. Debido a que son personas con poca disponibilidad de tiempo, se plantea el diseño de una entrevista aplicada en secciones, de manera que en cada una de las secciones se abarquen los temas de interés, dicha propuesta de entrevista se adjunta en el Apéndice A, del presente documento.

En el caso de la variable de recursos humanos, debido a que la muestra es mayor, se plantea el uso de la técnica encuesta mediante el uso de un cuestionario la cual puede ser completada en unos pocos minutos y abarca distintos temas que pretenden dar una idea de la estructura organizacional de la compañía, dicha encuesta se adjunta en el Apéndice B, del presente documento.

3.3.2 Procesamiento y análisis de datos

Debido al tipo de investigación cualitativa a realizar, se pretende recaudar la mayor parte de datos de tipo textual, en su mayoría producto de las entrevistas y cuestionarios a realizar, así como el material escrito (reportes o documentos) con que cuente la organización. Tal y como indica Guardían Fernández (2007), el análisis de datos cualitativos tiende a ser una labor compleja, pues los mismos deben ser interpretados de manera tal que se sustente la investigación, tengan credibilidad, confortabilidad y transferibilidad.

3.3.2.1 Sujetos y fuentes para el procesamiento y análisis de información.

En esta etapa investigativa, se trata de dar un enfoque diferente a las fuentes de información con las que se cuenta para la ejecución del estudio, tal y como se observa en el cuadro 3.3, se analizan los sujetos de información y su ubicación en las etapas del proceso investigativo, como se observa en dicha tabla, tanto el gerente general como el gerente financiero, participarán del proceso de recolección de datos y procesamiento de información, esto, debido a que actualmente son los principales tomadores de decisiones en la organización, son fuente principal para analizar la situación en la que se encuentra la empresa.

Por otra parte, también son apoyo importante para la etapa de procesamiento y análisis de la información, de manera que pueden guiar el proceso investigativo hacia las soluciones que mejor se adecuen a la empresa.

En cuanto al exgerente operativo, se tomará en cuenta únicamente para la etapa de recolección de datos, pues es una persona que conoce muy bien el desarrollo de la empresa a lo largo de los años y la situación actual, sin embargo, al no ser parte actualmente de la organización podría brindar información para el procesamiento de datos con una visión diferente de la que apunta la compañía.

Finalmente, en lo que respecta a los colaboradores operativos y administrativos, se tomarán en cuenta únicamente para la etapa de recolección de datos, con el fin de analizar algunas de las variables que se quiere estudiar con esta investigación.

Cuadro 3.3. Sujetos para el procesamiento y análisis de la información.

Sujeto	Etapas en la que participa
Gerente General	Etapa de recolección de datos. Etapa de procesamiento y análisis de la información.
Gerente Financiero	Etapa de recolección de datos. Etapa de procesamiento y análisis de la información.
Gerente Operativo	Etapa de recolección de datos. Etapa de procesamiento y análisis de la información.
Ex-gerente operativo	Etapa de recolección de datos.
Colaboradores administrativos y operativos.	Etapa de recolección de datos

Fuente: elaboración propia, 2019.

3.3.2.2 *Técnicas y herramientas para el procesamiento y análisis de información.*

Como primera parte del proceso investigativo del presente documento, se realiza una investigación previa de la organización y la problemática que presentan. Esto mediante un acercamiento y consultas al personal de la gerencia de la empresa, una vez conocida la problemática de esta, se procede a recabar la información correspondiente referente a estructura organizacional y negocio en el cual se desenvuelve. A partir del conocimiento de esta problemática y de la organización, es posible plantear los objetivos del presente documento y el detalle de la problemática.

Con el detalle de la problemática y los objetivos, se indaga acerca de la información teórica correspondiente a la temática de la investigación, tal y como se observa en la sección de marco teórico, se analizan diversos conceptos relacionados con el problema en estudio.

Por otra parte, como se ha analizado en el presente capítulo, fue posible reconocer distintas fuentes y sujetos de información, los cuales, como se describe en el cuadro 3.4, participan en

las distintas etapas de la investigación, utilizando para esto distintas herramientas para la recopilación de los datos.

Según Monje Álvarez (2011), ante este tipo de investigaciones, resulta importante establecer tres fases de análisis de los datos, una primera en la cual se debe dar un descubrimiento de los datos, es decir, el investigador debe realizar un análisis reiterado de la información con el fin de identificar temas relevantes.

Una segunda fase, que constituye la generación de una especie de codificación, mediante la cual es posible agrupar los datos en categorías, de manera que se puedan analizar las concordancias o discordancias de la información con la que se cuenta.

Una tercera y última fase permitiría el análisis de la información, tomando en cuenta todos los factores que incidieron en el momento en que fue recolectada la misma. Según Guardían Fernández (2007), a partir del proceso antes descrito, se empiezan a hacer visibles mecanismos de unión e interconexión en los que estas fases, se van entremezclando progresivamente para llegar a producir conclusiones.

Para el caso de las entrevistas, se plantea seguir un procedimiento similar al de la figura 3-2, el cual es descrito por Miles y Huberman (1994) (citado por Guardían Fernández, 2012), en dicho proceso se plantea el uso de las fases descritas en los párrafos anteriores de manera que sea más sencillos, la interpretación y análisis de la información.

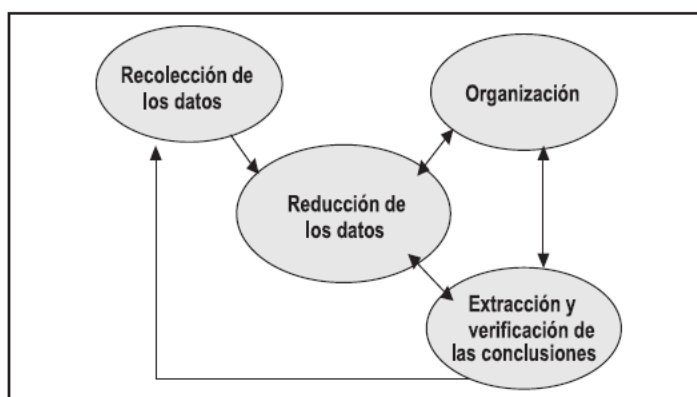


Figura 3.3. Fases de Análisis de datos.

Fuente: Miles y Huberman (1994), citado por Guardían Fernández (2012).

Como se observa en la figura 3.3, resulta importante como primer paso la recolección de los datos, posteriormente es necesario organizarlos, para lo que se recomienda el establecimiento de categorías, esto permite la reducción de los datos de manera que se hace más sencillo la extracción de conclusiones sobre la información obtenida.

Otra de las herramientas que se pretende utilizar es el uso de la triangulación, como indica Guardían Fernández (2007), es un método muy eficiente, pero que requiere la habilidad por parte del investigador para interpretar el contraste de distintos puntos de vista y canalizarlos hacia una misma conclusión. Esta técnica básicamente consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes de información.

En el caso del análisis de la documentación, existente dentro de la organización y las entrevistas, se plantea el uso de la triangulación de datos, de manera que se pretende utilizar amplia variedad de datos para realizar un estudio o análisis que sea sustentado desde diversas fuentes de información.

En lo que se refiere a las encuestas, se pretende hacer uso de la escala Likert para responder a las preguntas que se realizan a los encuestados. Una vez obtenidos todos los datos, se pretende hacer una reducción de los datos, de manera que sea más sencillo obtener conclusiones sobre las temáticas en estudio.

Cuando se hayan empleado las técnicas antes descritas para la recopilación y procesamiento de la información tomando en cuenta las distintas categorías y sub categorías de estudio, será posible tener elementos necesarios para poder cumplir con los objetivos planteados en la investigación. El Cuadro 3.4 muestra los objetivos específicos creados para la investigación, así como el resumen de las variables a analizar dentro de la organización, y los productos finales o entregables que se pretende obtener con el estudio realizado, de manera que se logre el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Cuadro 3.4. Entregables a obtener por objetivo específico.

Objetivo específico	Categorías a analizar	Entregable
Evaluar el marco actual estratégico y gerencial a nivel de proyectos existentes en la empresa, considerando las necesidades del negocio para la determinación de los puntos de mejora requeridos por la organización.	Estrategia	Informe de la situación actual de la organización a nivel de estrategia y manejo de proyectos.
	Buenas prácticas en portafolio y programas de proyectos.	
Identificar un marco de referencia a nivel de gobernanza de proyectos definido por organizaciones modelo que sea aplicable a la empresa, tomando en cuenta el giro de negocio para la definición de una línea base comparativa.	Gobernanza	Referencia de modelo de gobierno corporativo apto para la compañía.
	Estrategia	
	Recursos humanos	
Desarrollar un marco de gobierno corporativo para la estructuración directiva de la organización, considerando los hallazgos encontrados y el marco de referencia definido.	Gobernanza	Conjunto de políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades para los directivos de la compañía.
	Estrategia	
	Recursos humanos.	
Estructurar herramientas para la gestión del portafolio de proyectos, mediante un conjunto de buenas prácticas que permitan la instrumentalización del modelo de gobierno.	Buenas prácticas en portafolio y programas de proyectos.	Conjunto de herramientas para la selección, priorización y gestión de proyectos.
	Estrategia	
Diseñar una propuesta de implementación del modelo de gobierno corporativo y las buenas prácticas de portafolio de proyectos desarrolladas, considerando las capacidades de la organización.	Gobernanza	Propuesta con etapas y procedimiento para la ejecución de los modelos planteados.
	Buenas prácticas en portafolio y programas de proyectos.	
	Estrategia.	
	Recursos humanos.	

Fuente: elaboración propia, 2019.

Con los entregables obtenidos, se pretende dar un producto a la organización para mejorar el proceso de toma de decisiones y las distintas variables asociadas a esta temática, de manera que se procure que la organización sea más eficiente en sus labores diarias y perdure con el pasar del tiempo a pesar de los posibles cambios que pueda tener en un mediano o largo plazo.

Capítulo 4 Análisis de resultados

Como se estableció en Capítulo 3. Marco metodológico, en las siguientes páginas se muestran los resultados encontrados en la organización con la aplicación de las herramientas mencionadas anteriormente, en específico, para los sujetos de información se diseñó una entrevista abarcando temas de gobernanza, estrategia y buenas prácticas en programas y portafolios de proyectos. Además de las entrevistas, para las fuentes de información se realiza una revisión documental y observación de algunos de los procesos con los que se cuentan, con el fin de encontrar un diagnóstico más sólido sobre las distintas variables a analizar.

Por otra parte, en el caso de la categoría de recursos humanos, se estableció una encuesta, bajo la cual se pretende investigar varios temas importantes como motivación, liderazgo, grado de capacitación, entre otros, con el fin analizar la relación de estas variables con el modelo de gobierno que se pretende plantear. Este análisis de resultados pretende dar los insumos necesarios para un adecuado diagnóstico y, con ello, poder plantear las soluciones que más se adapten al tipo de empresa y modelo de negocio.

4.1 Resultados encontrados en categoría gobernanza:

En el caso de la categoría de gobernanza, se recopiló información mediante la aplicación de dos herramientas fundamentales, como lo son la entrevista y estudio de documentación. En el caso de las entrevistas se realizó a tres de los gerentes de la compañía y el exsocio y cofundador, esto con el fin de ver los distintos puntos de vista y llegar a un adecuado diagnóstico.

4.1.1 Análisis de resultados de los sujetos de información:

Para obtener la información de los sujetos de información en la categoría gobernanza, se aplicaron las mismas entrevistas a las cuatro fuentes de información, y se obtuvieron los resultados que se logran observar en el cuadro 4.1, el cuadro muestra, la conclusión del investigador tras realizar una triangulación de las opiniones, las principales opiniones de los entrevistados es posible observar en el cuadro E.1, ubicado en el apéndice E.

Cuadro 4.1. Opinión general de las fuentes de información en la categoría Gobernanza.

Subcategoría	Conclusión Investigador
Roles de involucrados	En lo que respecta a la subcategoría de roles y responsabilidades, a nivel general los entrevistados concluyen que no están documentados los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros. Además, se cuenta con una junta directiva y una gerencia, cuyos puestos son ocupados por los mismos integrantes cumpliendo ambos roles.
Políticas de Gobernanza	A nivel de políticas de gobernanza, la organización cuenta con una junta directiva y una junta de socios, la junta directiva según la entrevista se encarga más de temas operativos, así como temas de estrategia y toma de decisiones en general, esta junta directiva está conformada de manera formal y se maneja alguna documentación de las decisiones tomadas, sin embargo, no tienen definidas políticas ni procedimientos que den parámetros de accionamiento dentro de la organización, tampoco tienen definido algún código de ética y todos concluyen que es muy importante el planteamiento de alguno, que sea sencillo, pero que brinde algunas herramientas importantes en este apartado.

Fuente: elaboración propia, 2019.

4.1.2 Análisis de resultados de las fuentes de información.

En el caso de las fuentes de información, se utilizó la herramienta de estudio de documentación, se revisó el manual de puestos de la organización, esto con el fin de analizar el grado de estructuración en la empresa, tal y como se observa en la figura 4.1, la organización tiene muy bien definidos los puestos de trabajo, las necesidades y las respectivas funciones de cada uno de sus colaboradores, definiendo los roles y responsabilidades de las personas que laboran dentro de la organización.

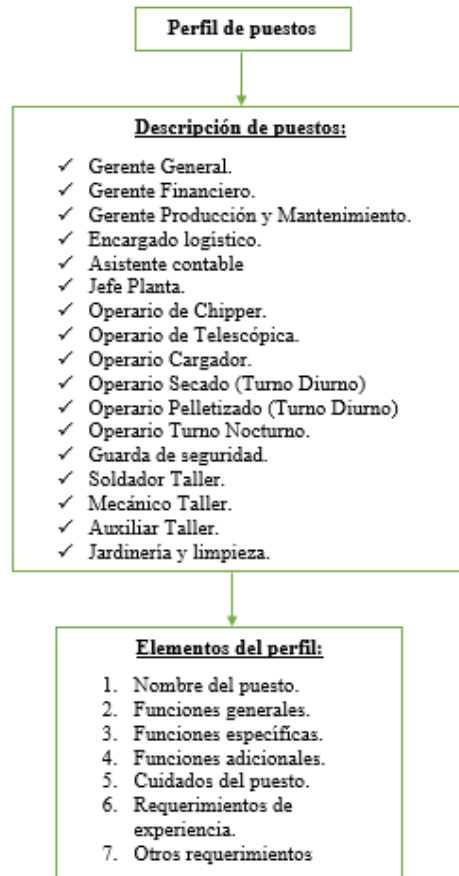


Figura 4.1. Mapa conceptual Manual de puestos.

Fuente: elaboración propia, 2019.

En lo que respecta a las labores de los gerentes, se tiene un control menos detallado de las funciones que ejecutan, básicamente está enfocado en temas operativos. El documento no abarca funciones de la junta directiva, no hay ningún documento anexo que evidencia la definición de roles y responsabilidades desde el punto de vista de gobernanza, de acuerdo con lo consultado a las fuentes de información primaria, se trabaja en algunas mejoras en estos temas, pero aún no se tiene nada definido.

Según se especifica, los respaldos de las decisiones tomadas en junta directiva son básicamente minutas que se llevan en un libro de actas, en este libro de actas se detallan los participantes, las temáticas y acuerdos tomados durante esta reunión. Las temáticas a tratar en cada una de las reuniones son propuestas por los mismos miembros de la junta directiva y normalmente obedecen a temas operativos.

Lo propuesto por las fuentes de información secundarias para la investigación indica que resulta importante, como buenas prácticas de gobierno gobernanza, mantener políticas, procedimientos y documentación en general de los procesos de toma de decisiones que se realizan en cada una de las reuniones de junta directiva.

Estos elementos hacen que los procesos sean más estandarizados y repetibles en el tiempo lo que incrementa también la eficiencia en la gestión de proyectos. Además, genera respaldo sobre las razones por las cuales se toman las decisiones en un momento determinado, resulta importante, por tal motivo diseñar un modelo o metodología a modo de guía para los directivos en sus labores administrativas. Se debe tomar en cuenta que normalmente el tiempo de estas personas es limitado por la cantidad de responsabilidades que tienen, por lo que brindar elementos para que su tiempo de trabajo sea más provechoso, incrementa desde todo punto de vista la eficiencia de los procesos y por ende de la organización.

4.1.3 Análisis de resultados de la herramienta observación de los sujetos de información:

Para el uso de esta herramienta, se utilizó el procedimiento descrito en el Apéndice C, del presente documento, en específico, se aprovechó las facilidades que tiene el investigador para poder participar en reuniones de gerencia y junta directiva, con el fin de analizar desde lo interno, el proceso de toma de decisiones con que cuenta la empresa.

Para este proceso de observación, se seleccionaron las reuniones de junta directiva, las cuales normalmente no son muy extensas y son muy concisas, se utilizó un sistema de observación participante, en el cual el observador participa del proceso que se está analizando, a raíz de la aplicación de este método, se obtuvieron los resultados sintetizados en la figura 4.2 de la presente sección.

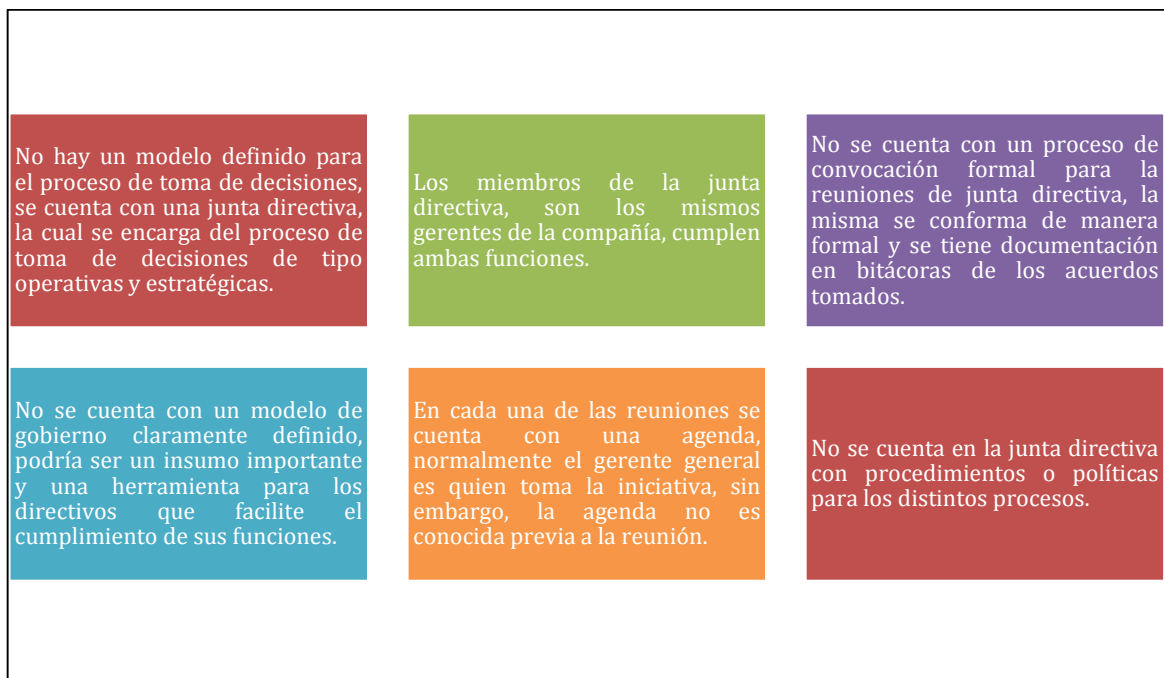


Figura 4.2. Resultados obtenidos del proceso de observación.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Como se observa en la figura 4.2, los resultados arrojados por estas herramientas concuerdan, en gran medida, con la información arrojada por las entrevistas a los sujetos de información y revisión documental de las fuentes de información, lo cual permite respaldar la información que ha sido mostrada y comprobarla desde varios puntos de vista.

4.1.4 Diagnóstico general en la categoría de gobernanza:

A nivel general, en la categoría de gobernanza se detallan algunos resultados importantes a analizar con el fin de tener una base para la propuesta de mejoras en el funcionamiento y los procesos de toma de decisiones de la gerencia y directivos. Las principales observaciones encontradas que permiten generar un diagnóstico general de la compañía son las siguientes:

- 1. Estructura de gobernanza:** la organización no cuenta con un modelo de gobierno corporativo ni gobernanza de proyectos y las buenas prácticas son escasas, los entrevistados comparten la opinión de que podría ser muy interesante e importante para la empresa aplicar este tipo de iniciativas. Según lo conversado con los sujetos de información, la idea de establecer modelos de gobierno podría traer muchos beneficios e insumos al proceso diario de toma de decisiones. Sin embargo, analizando

también las fuentes de información, tanto primarias como secundarias, se concluye que este procedimiento debe ser ajustado al tamaño y el modelo de negocio, pues al ser una empresa pequeña el establecer exceso de procedimientos podría generar complicaciones que, al final, se desecharían y el modelo no sería aplicable ni efectivo.

- 2. Reestructuración de la empresa:** la empresa se encuentra en un punto de reestructuración y mejora de sus procesos ante la salida de uno de sus socios y cofundador. La salida del socio es un punto de inflexión importante que se materializa durante el presente año, esta persona, además de cumplir con funciones de directivo, abarcaba algunas funciones operativas, razón por la cual, su separación repentina obliga a los directivos actuales a reorganizarse de nuevo con el fin de no descuidar el buen funcionamiento de todas las áreas de la empresa. Estos cambios hacen que exista la necesidad de plantear algunas mejoras en los procesos de toma de decisiones de manera que sea más ágil y eficaz.
- 3. Políticas y procedimientos:** no se cuenta con políticas ni procedimientos que sirvan de guía e insumo para la gerencia y junta directiva en su proceso diario de toma de decisiones. Los entrevistados concluyen que es importante la creación de algunas políticas, según lo conversado con los mismos, es necesario establecer algunas políticas básicas sin caer en exceso de trámites y requisitos que entrapen el proceso de toma de decisiones. Al analizar las fuentes de información, se logra corroborar que efectivamente hay ausencia de políticas y procedimientos documentados, elementos que según la teoría resultan indispensables para garantizar el funcionamiento y operación adecuada de toda organización, razón por la cual ajustar algunos que puedan ser aplicados a la compañía podría generar beneficios importantes desde el punto de vista de gobierno corporativo.
- 4. Junta directiva:** se cuenta actualmente con una junta directiva, la cual está conformada de manera formal y es transparente en la información que suministra a sus inversionistas, incluso bajo reportes de auditoría externa. La empresa está sometida normalmente una vez por año a auditorías externas a nivel nacional para PROCOMER (Promotora de Comercio Exterior), esto debido a que opera bajo el régimen de Zona Franca e incluso a auditorías internacionales bajo la firma KPMG, esto como manera de supervisión del inversionista extranjero. Al revisar la

documentación y fuentes de información es posible constatar esta información, la cual queda documentadas mediante los reportes generados por los entes auditores.

5. **Funcionamiento de junta directiva:** en el funcionamiento de la junta directiva se documentan los acuerdos tomados en cada una de las reuniones, existe un libro de actas de cada una de las reuniones con la respectiva documentación de los acuerdos tomados, sin embargo, no existe documentación de los roles y responsabilidades de cada uno de sus miembros. Como respaldo de las decisiones que se toman en reuniones de junta directiva, se lleva una bitácora formal con las anotaciones de cada una de las reuniones y los acuerdos tomados.
6. **Junta directiva y estrategia:** en la organización, existe una junta directiva, la cual toma la mayoría de decisiones a nivel operativo y estratégico, los miembros de la junta directiva son también los gerentes de la compañía, a pesar de que desempeñan ambas funciones no están documentadas dichas funciones.
7. **Posibles mejoras:** como parte de lo analizado, se puede analizar que, a pesar de que la organización tiene algunos elementos de gobierno corporativo, estos, en su mayoría, no se aplican de manera formal en la organización, no existe un modelo claramente definido, no hay roles y responsabilidades documentadas, se cuenta con una estructura que funciona en la actualidad, pero podría verse potencializada si se complementa con procedimientos más detallados, analizando la información suministrada por las fuentes de información y los sujetos de información, existe coincidencia desde todos los puntos de vista en la necesidad de cambios para mejorar los procesos. A pesar de que la organización es pequeña, el invertir tiempo y recursos en ejecutar un modelo de gobierno corporativo, con responsabilidades, políticas y procedimientos, puede generar mejores herramientas a los directivos para la ejecución de una exitosa estrategia y con ello alcanzar los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

4.2 Análisis del posible modelo de gobernabilidad para la gestión de proyectos a implementar.

Como ha quedado demostrado en el apartado anterior, dentro de la organización no se cuenta con conocimientos sólidos sobre el tema de gobernanza, a pesar de ello, se han realizado esfuerzos por parte de los socios y directivos por organizar y estructurar la

compañía, de forma que se tomen mejores decisiones para el cumplimiento de los objetivos planteados. Ante esta necesidad, resulta útil encontrar un modelo de gobierno que se aplique a la empresa tomando en cuenta el tamaño y giro de negocio.

Al consultar las fuentes de información primarias y secundarias para la presente investigación y analizar los resultados en otras organizaciones, se ha encontrado que el tema de gobernanza toma cada vez más fuerza en la industria nacional y regional, tanto así que son prácticas que se adoptan cada vez más por muchas empresas pertenecientes a diversos sectores de la economía.

En Costa Rica, estos modelos se adoptan en su mayoría por entidades financieras tanto públicas como privadas, quienes tienen la necesidad de garantizar la protección y el buen uso de los recursos que manejan, de manera que exista un adecuado orden y estructuración para el proceso de toma de decisiones, impidiendo que se sobrepongan los intereses personales sobre los de la organización.

Al analizar la situación actual de la organización, es posible observar que existe una necesidad en la organización por una estructura de gobierno para la junta directiva, de manera que sirva de plataforma para poder desarrollar un modelo de gobernabilidad que se pueda aplicar en la gestión de proyectos de la empresa, es sumamente importante estructurar la organización desde la alta gerencia y directivos, de manera que las buenas prácticas que se adopten sirvan de insumos para desarrollar en la gestión de proyectos y otras áreas de la organización.

En caso de no existir un orden definido para el funcionamiento de directivos, será más complicado definir y establecer procedimientos adecuados para la adecuada gestión de los proyectos en la empresa, pues debe existir un verdadero respaldo de los tomadores de decisiones en la organización para lograr desarrollar de manera adecuada un modelo de gobernabilidad en el desarrollo de proyectos.

Ante esta situación, la Bolsa Nacional de Valores ha creado la iniciativa: Mercado Alternativo para Acciones, conocido por sus siglas MAPA (Mapacr, 2019), cuyo fin primordial es promover la inversión de capital y profesionalización de empresas pequeñas y medianas en el país que tenga un importante potencial de crecimiento. Esta iniciativa se

conforma por seis actores principales dentro de los que destaca la Bolsa Nacional de Valores, una red de asesores, empresas, inversionistas, patrocinadores y Mapa, el fin primordial es incentivar a las organizaciones a promover las buenas prácticas de gobierno corporativo de manera que se ejecuten las inversiones que mejor desarrollen las compañías, esto para generar un mayor fortalecimiento del sector productivo en el país.

Aunado al trabajo realizado por la iniciativa MAPA, en Costa Rica desde el año 2009, un grupo de empresarios del sector privado tuvo la iniciativa de crear un ente que permitiera coordinar esfuerzos para que los empresarios pudieran ejecutar buenas prácticas de gobierno dentro de sus organizaciones, creando así el Instituto Costarricense de Gobierno Corporativo (IGC, 2019), a través del cual dieron origen al código voluntario de mejores prácticas de gobierno corporativo, documento que está enfocado en el desarrollo de un marco de gestión transparente dentro de la empresa mediante una serie de elementos a implementar y adaptar a las diferentes organizaciones.

Este código identifica una serie de buenas prácticas que pueden ser aplicadas a cualquier empresa mediante una respectiva adaptación; en general estas prácticas son principios que giran en torno a mantener una adecuada vigilancia, supervisión, control y transparencia desde el punto de vista de gobernabilidad. Por otra parte, es un código voluntario y no está tan enfocado en el mercado de acciones como lo está MAPA, desde este punto de vista, el Código Voluntario de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, resulta un modelo que podría ser aplicable a la organización para establecer parámetros de gobernanza a nivel de los directivos y complementarse con las buenas prácticas de gobernanza para la gestión de proyectos.

En específico, el modelo sugiere la implementación de principios corporativos que garanticen la existencia de un comité directivo formalmente establecido, en el cual se estén definidos los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros, además, recomienda establecer principios, políticas y procedimientos que deben ser adaptados a cada una de las organizaciones, pues, como el código indica, cada empresa es diferente en muchos elementos como mercado, estructura organizativa, características culturales, tamaño, entre otros, por lo que no debe interpretarse el código como una guía obligatoria, sino, más bien, como sugerencias de buenas prácticas que pueden modificarse según cada organización, esta

característica brinda mucha flexibilidad para poder ser aplicado en casi cualquier tipo de empresa.

Con la implementación de este modelo de gobierno corporativo, la organización podría tener acceso a una posible afiliación al instituto y, con ello, poder encontrar una mejora continua en sus procesos, mediante capacitaciones e información relacionada, el Instituto de Gobierno Corporativo tiene alianzas con otras organizaciones como el Banco Mundial, programas regionales y acuerdos de distintos tipos que podrían resultar importantes para la compañía. Esta mejora debe ser el punto de partida en la organización, el cual se debe complementar con una adecuada gobernabilidad en la gestión de proyectos, para lograr estas mejoras se toma en cuenta las recomendaciones y buenas prácticas que establece el PMI.

En cuanto al marco de gobernabilidad para la gestión de proyectos, según PMI (2013), a través del Estándar para la dirección de programas, la gobernanza comprende todo un marco de referencia, en el cual se definen funciones y procesos mediante los cuales es posible verificar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los proyectos y, con ello, la estrategia que se plantean los directivos para la organización.

Desde el punto de vista del PMI, las buenas prácticas de gobernanza deben enfocarse en que se obtengan los beneficios que la organización pretende alcanzar con la ejecución de los distintos proyectos a desarrollar, para alcanzar este objetivo es importante establecer funciones y procedimientos que generen responsables con roles y responsabilidades claramente definidos. Sin duda alguna la gobernanza se ve directamente afectada por la correcta estructuración administrativa y directiva presente en la compañía, por lo que es importante que desde los mandos superiores exista una adecuada organización que respalde la estructuración en el modelo de gestión de proyectos.

Parte de las ventajas señaladas por el PMI, con la adopción de buenas prácticas de gobernanza para la gestión de proyectos, es que la organización permite de alguna manera aclarar la visión de la organización, facilita la alineación de los distintos proyectos con respecto a la estrategia planteada y además permite equilibrar de forma periódica la cantidad de proyectos a ejecutar con respecto a las necesidades reales y la capacidad con que cuenta la compañía, estos elementos son sumamente importantes, para garantizar que los recursos se ejecuten de la manera más adecuada posible.

En el caso de la empresa Agrep Forestal S.A, su estructura organizacional está bien definida y cuenta con un personal directivo que realiza además labores gerenciales, que involucran la gestión de los distintos proyectos que ejecutan, por lo que resulta fundamental el desarrollo de buenas prácticas corporativas y de gestión de proyectos, de manera tal que se pueda estandarizar y agilizar gran parte de los procesos.

Bajo esta premisa, el establecimiento de buenas prácticas de gobernabilidad para la gestión de proyectos establecidas por el PMI, son definitivamente aplicables a la organización y unido a estas, las buenas prácticas de gobernanza corporativa no solo trae beneficios desde el punto de vista administrativo, sino también mejora la gestión de los proyectos en la organización, pues permite que los directivos se enfoquen en verificar que ocurra la entrega de los beneficios esperados y se optimice el proceso de toma de decisiones, por lo que para la compañía sería muy beneficioso incluir un poco de ambos modelos para incrementar la eficiencia de sus procesos.

4.2.1 Estructura de gobernanza planteada para la compañía.

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, para la organización, se sugiere un modelo de gobernanza corporativa basado en el código voluntario de mejores prácticas de gobierno corporativo y el establecimiento de buenas prácticas de gobernanza establecidas por el PMI. En lo referente al Código Voluntario se plantea una serie de buenas prácticas que podrían ser aplicadas a organizaciones tanto públicas como privadas y brinda las herramientas necesarias para establecer una adecuada estructura.

Según IGC (2019), el Código Voluntario de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo fue elaborado en su primera edición en el año 2007, como un esfuerzo entre la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica (BNV) y la Cámara Costarricense de Emisores de Títulos de Valores (CCETV). Para el año 2009, el BNV y CCETV deciden ceder al IGC, la primera versión del código, al considerar esta institución como idónea para desarrollar la aplicación del código en el país.

En el año 2014, el IGC decide realizar algunas mejoras al código, principalmente en temas de accionistas y empresas familiares, siendo esta la tercera edición. El IGC ha tomado como base los principios establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico (OECD), razón por la cual ante algunos cambios emitidos por esta organización con la ley de protección al inversionista minoritario No. 9392, a finales del año 2016, se procede a actualizar el código hasta publicar en el año 2017, la tercera edición que se encuentra vigente hasta el día de hoy.

Esta tercera edición, según el IGC, incorpora principios y recomendaciones generales en temas de derechos de los accionistas, operaciones con partes relacionadas e interesadas, entre otros temas y mantiene la filosofía general de “cumpla o explique”, en la cual se debe presentar un informe en el que se califica las acciones que se cumplen o se explica el por qué no se cumplen. Además, un punto muy importante que hace que sea aplicable a muchas compañías es que permite que las organizaciones adopten políticas y procedimientos propios que cumplan con el mismo fin que se explica en el código, de manera que sea más flexible, esto siempre y cuando sea justificado dentro del informe anual o revisión de cumplimiento.

Tal y como es posible observar en la figura 4.3, el Código Voluntario posee una estructura claramente definida con una serie de elementos que lo complementan y tratan de generar la información necesaria para su implementación dentro de las organizaciones.



Figura 4.3. Estructura del Código Voluntario.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Junta directiva: como primer paso para establecer un modelo de gobierno en cualquier organización, según el IGC, es necesario establecer una junta directiva en la organización, la cual se recomienda esté definida de manera formal con una estructura organizativa y funciones definidas para uno de sus miembros. La junta o comité directivo se encargaría de la ejecución de la estrategia y la toma de decisiones, lo cual implica a su vez análisis de temas administrativos, financieros, operativos y de ejecución de proyectos, se pretende que todos los esfuerzos estén interconectados y guiados hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Principios corporativos: una vez establecida la junta antes mencionada, el código sugiere el cumplimiento de principios y buenas prácticas corporativas, las cuales servirán como guía de trabajo para los directivos. Estos principios tienen la finalidad de definir la relación entre los inversionistas, directivos y colaboradores, así como la gestión general de la compañía y los proyectos a ejecutar, de manera que los esfuerzos siempre se enfoquen en las acciones que son realmente importantes para la compañía.

Buenas prácticas para los principios corporativos: con el establecimiento de los principios el código sugiere la definición de funciones y responsabilidades de los directivos, de forma que cada uno de ellos tengan claro su rol dentro de la junta directiva. Además, el código sugiere la formalización y generación de toda la documentación que sea necesaria para respaldar los procesos de toma de decisiones realizados en cada una de las reuniones que se llevan a cabo, lo cual implicaría, una vez definida la junta directiva y los principios ajustados a la organización, establecer una serie de procedimientos y políticas a cumplir, mediante las cuales se trate de garantizar que el proceso de toma de decisiones sea el más adecuado posible y con ello se logre el correcto funcionamiento de la organización en todas sus áreas.

Por otra parte, el IGC, a través del código voluntario, establece también otros elementos importantes a la estructura como lo son el informe anual de rendición de cuentas, adopción o retiro del código, principios y buenas prácticas para empresas familiares. A continuación, se describe y justifica a detalle cada uno de estos elementos y el por qué no aplicarían para la empresa Agrep Forestal S.A.

Adopción o retiro del código: esta es una opción que brinda el código, debido a su naturaleza voluntaria, presenta flexibilidad en cuanto a la opción de tomar o no los principios

o buenas prácticas como parte de cada organización, esta es una decisión que deberá tomar cada junta directiva en conjunto con los accionistas. En caso de optar por el código, se deberán establecer las propias prácticas, tomando como referencia las mostradas en el documento, además, de realizar el debido procedimiento de inclusión o retiro ante el IGC. En este caso, se plantea para la organización, de manera preliminar conocer y adquirir un poco más de madurez en temas de gobierno antes de ingresar al código, de forma que se cree una estructura más consolidada que los prepare como compañía para una futura adopción del código.

Informe anual de rendición de cuentas: consiste en un reporte que se deberá entregar a los socios en asamblea anual y corresponde a una revisión de cumplimiento de cada uno de los principios establecidos en el código (Ver anexo 1), o bien la explicación del no cumplimiento de los principios. En caso de que la organización cuente con procedimientos propios que no formen parte del código voluntario, también pueden ser incluidos y explicado el grado de su cumplimiento. Debido a la no adopción de manera formal, no se considera en esta etapa la confección del informe anual tal y como lo detalla el código, sin embargo, si se sugiere la revisión de los elementos que se va a adoptar en la organización con el fin de lograr una mejora continua.

Buenas prácticas para empresas familiares: el código contiene, además, un apartado completo referente a empresas familiares. En este apartado, se hace énfasis a la necesidad de separar el tema familia del tema negocio, de manera que sea posible establecer un protocolo familiar con políticas y procedimientos. El código sugiere el establecimiento de instituciones de gobierno familiar y un consejo de familia, de esta forma, aunque crezcan los miembros y lazos familiares, exista todo un protocolo que genera estructura a la organización y a haga que perdure en el tiempo. En el caso de la empresa Agrep Forestal S.A., este apartado no tendría relevancia, pues no se trata de un negocio familiar.

A nivel general, este marco de gobierno podría generar insumos importantes a la estructura de gobernanza de la organización y la gestión de proyectos, ya que genera elementos importantes a los directivos para procurar un mejor manejo de los recursos y mantener la organización activa en el tiempo sin importar los cambios estructurales que puedan existir. Desde el punto de vista de estrategia y gestión de proyectos, el incluir estos elementos hace

que se generen cada vez más políticas y procedimientos que ayudan a que la toma de decisiones se mucho más objetiva y se materialicen proyectos o iniciativas que estén realmente alineadas con los objetivos y metas estratégicas planteadas para la compañía.

4.2.2 Casos de éxito de gobierno corporativo: Modelo Edificadora Beta

Con el fin de indagar sobre casos exitosos a nivel nacional, se analizó el caso de la compañía constructora Edificadora Beta, la cual se encuentra ubicada en la zona de San Carlos. Dicha compañía está dedicada al sector de servicios de la construcción, con muchos años de experiencia en el desarrollo de proyectos hidroeléctricos y de ingeniería.

Al consultar a su gerente general sobre la historia y forma de gobierno de la compañía, indica que a pesar de que la empresa tiene raíces de empresa familiar, en la actualidad no lo es. La empresa inicia labores desde 1987, como un esfuerzo de su padre y dos socios más, uno de ellos hermano y el otro ingeniero amigo de ambos, la empresa es guiada por muchos años por estos tres socios y cuando los respectivos hijos son profesionales son incluidos a la compañía, pero no como herederos de los puestos, sino, más bien, contratados como empleados. Parte de los requisitos que implementaron los padres fue haber trabajado en otras organizaciones y demostrado capacidades en sus respectivos puestos, de esta manera, según indica el Gerente General, en cierta manera, se logra tener personal capacitado a cargo de la compañía y no solo por lazos de consanguinidad.

Según la Gerencia Edificadora Beta (2019), hace alrededor de cinco años, tras algunas oportunidades de negocios y crecimiento importante para la empresa, se decide iniciar con un modelo de gobierno corporativo, con el fin de tratar de mejorar la estructura de los directivos, la empresa utilizó como referencia las sugerencias de MAPA (Mercado Alternativo para Acciones), que es una iniciativa de la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica.

Según la experiencia de esta organización, cada modelo de gobierno debe ser una estructura ajustada a cada organización y modelo de negocio, no es una receta que se pueda aplicar por igual a todas las organizaciones, sin embargo, concluye en que es una estructuración muy importante en cualquier organización y se obtienen muy buenos resultados, se agiliza de gran manera el procedimiento de toma de decisiones, además, de

alguna manera el establecer políticas y procedimientos salvaguarda los intereses propios de la compañía sobre la de los socios o directivos.

Según el directivo, el modelo de gobierno aún no se ha implementado en su totalidad, pues es un proceso que requiere tiempo. Otra de las características que indica es que no siempre lo correcto ajustarse a otro modelo de ejemplo y culminarlo tal cual. Es necesario ir conociendo el alcance que realmente requiere la compañía y avanzar hasta donde se tengan los máximos beneficios sin entorpecer los procesos de decisiones.

Por ejemplo, en el caso de esta compañía, se estableció una junta directiva formal que incluye como invitados en algunas reuniones exdirectivos, por un tiempo se estuvo incluyendo la opinión de un tercero externo a la empresa, hecho que, según el gerente, no pudo seguirse dando en la organización, porque no era tan beneficioso y al final se retrasaban en algunos procesos de toma de decisiones.

Según indica el gerente de la compañía, el modelo se ha establecido hasta donde ellos han pensado que es provechoso y ha venido a estructurar en gran medida el funcionamiento de las juntas directivas y con ellos simplificar algunos procesos de toma de decisiones y manejo de la compañía, es un proceso que debe estar revisándose de manera continua pues puede estar mejorándose continuamente, en general, lo ve como un buen aporte hacia su compañía.

4.3 Resultados encontrados en categoría de estrategia:

De igual manera que con la categoría de gobernanza analizada en la sección 4.1, se utilizaron dos herramientas para la recopilación de información: la entrevista y el estudio de documentación. En el caso de la entrevista, se consultaron los sujetos y fuentes primarias de información mediante el uso de preguntas abiertas, en el caso del análisis de la documentación se revisó el plan estratégico y operativo con que cuenta la gerencia y junta directiva.

4.3.1 Análisis de resultados de los sujetos de información.

En este caso, se aplicaron las mismas entrevistas a las cuatro fuentes de información primaria bajo el enfoque de la categoría estrategia, y se obtuvieron los resultados que se logran observar en el cuadro 4.2. En específico, dicho cuadro muestra la opinión de los sujetos de información en las subcategorías planteadas para la investigación, el cuadro

presenta, además, un resumen o conclusión del investigador tras realizar una triangulación de las opiniones.

En lo que se refiere a la estrategia, la toma de decisiones se lleva a cabo mediante los miembros de la junta directiva existente. Según lo expuesto por los directivos la organización está en proceso de actualización y mejora de estos temas, a pesar de que se cuenta con un plan estratégico, es un esfuerzo que se ha estado realizando en los últimos meses.

El cuadro 4.2 muestra un resumen de algunas de las principales opiniones de los sujetos de información, con el fin de crear un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la empresa y con esto poder definir más adelante algunas posibles mejoras que sirvan de insumos y herramientas para mejorar esta serie de procesos.

La estrategia es percibida por los directivos como un conjunto de acciones premeditadas y con el objetivo de cumplir con la misión y visión de la organización, para ellos es una guía en el proceso de toma de decisiones dentro de la junta directiva y les permite enfocarse en los temas que son de más interés, a raíz de la entrevista, tal y como se concluye en el cuadro 4.2. Los entrevistados ven la necesidad de reforzar este plan estratégico y operativo de manera que pueda ser aprovechado aún más, pues en el pasado se han cometido algunos errores referentes a la ejecución de proyectos que no han estado alineados con la verdadera visión de la organización, los directivos han realizado esfuerzos, para que esto no ocurra nuevamente y pueda traer consecuencias negativas en el uso de los recursos.

Se puede analizar que, a pesar de que la organización cuenta con una junta directiva, una estrategia y un plan operativo, no hay ninguna herramienta que realmente haga un enlace entre estos documentos y de alguna manera pueda hacer más sencillo incluir todos los elementos en el proceso de toma de decisiones que se realiza por los directivos.

Tal y como es posible observar en el cuadro 4.2, a manera general, los directivos concuerdan con que la estrategia es un elemento de mejora dentro de la compañía, a pesar de los esfuerzos, podría mejorarse en muchos aspectos y ayudar a que los procesos de toma de decisiones sean mucho más efectivos y objetivos, llevando así a un mejor manejo de los recursos con que se cuenta. Por otra parte, según lo comentado por los directivos (observar cuadro E.2 en apéndice E), la empresa requiere una mejora en estos temas como parte de los

requerimientos para ser una certificación Esencial Costa Rica que es uno de los objetivos que se tienen a corto plazo.

Cuadro 4.2. Opinión general de las fuentes de información en la categoría Estrategia.

Subcategoría	Conclusión investigador
Misión y visión.	Analizando lo dicho por los entrevistados, la organización ha realizado esfuerzos por definir un plan estratégico, en el cual tienen definidos la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización, si bien es una iniciativa reciente, los directores están convencidos de que es una buena herramienta a utilizar y que debe ser reforzada para mejorar el proceso de toma de decisiones.
Objetivos y metas estratégicas.	La estrategia se ha tratado de ligar en los últimos meses al proceso de toma de decisiones dentro de la junta directiva y la gerencia, se ha tratado de aprobar los proyectos o iniciativas, tomando en cuenta lo establecido en el plan estratégico. Como parte de este plan estratégico, se trabaja actualmente en un plan operativo en el que se tratarán de definir las metas de la organización y responsables del cumplimiento de cada una de estas metas. A nivel general, los entrevistados concluyen que debe ser un documento que sea actualizado entre 3 a 6 meses, pues deben estar monitoreando los distintos giros del negocio y actuar de manera previa a que ocurran cambios importantes que puedan desestabilizar la compañía.

Fuente: elaboración propia, 2019.

4.3.2 Análisis de Resultados de las fuentes de información.

Al utilizar la herramienta de revisión de documentación, se analizó la propuesta de plan estratégico y plan operativo con que cuenta la gerencia y junta directiva. Según se puede observar en los documentos, es una iniciativa reciente, pero se ha creado con el fin de que funcione de insumo para el proceso de toma de decisiones operativas y estratégicas.

Como se observa en la figura 4.4, este documento posee una primera sección en la cual se describe la misión, visión y valores de la compañía, posteriormente se realiza una descripción de los objetivos estratégicos, los cuales están seccionados en las distintas áreas de acción del negocio, además un análisis FODA que es detallado de manera que se evidencia en la actualidad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con que cuenta la empresa.

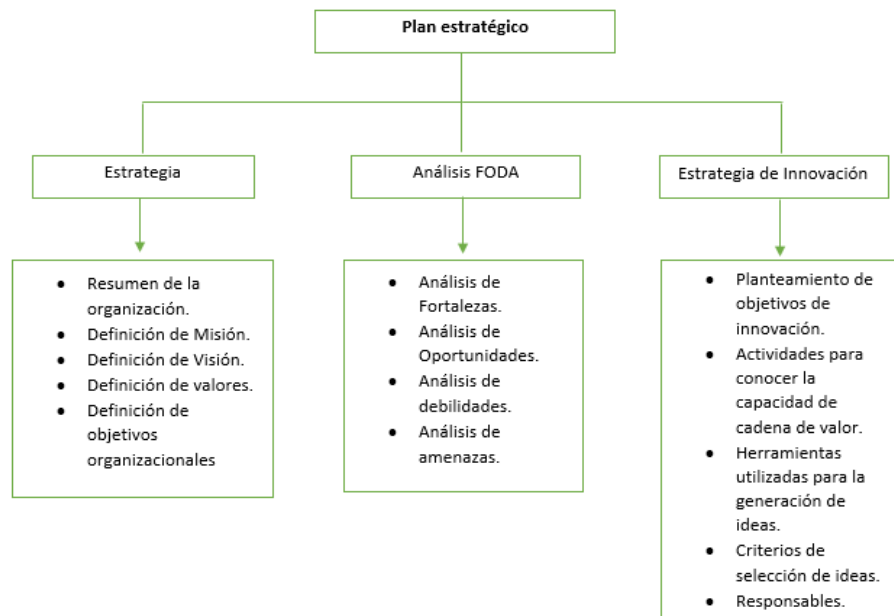


Figura 4.4. Mapa conceptual del plan estratégico.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Finalmente, según lo analizado en el documento, se plantea una estrategia de innovación, en la cual la compañía establece elementos a tomar en cuenta para la selección y ejecución de nuevas ideas de negocio que podrían aplicarse para tener presencia en más y mejores mercados.

Por otra parte, como complemento de este plan estratégico, se cuenta con una propuesta de plan operativo, en la que se definen los objetivos con que cuenta la organización a corto y mediano plazo. En este plan se detallan las principales actividades a realizar, de las que se ligan proyectos de mejora o inversión en la organización. Según lo revisado en la documentación, este plan operativo es una primera versión que se realiza en la organización, y se observa que se puede mejorar en muchos de sus elementos, de manera que sirva como

una mejor herramienta para poder enfocar los esfuerzos en una misma línea de acción en conjunto con la estrategia planteada.

Al analizar las fuentes de información secundarias, resulta importante detallar que debe existir una relación muy cercana entre los directivos y la estrategia, pues son justamente ellos los responsables de que esta se cumpla, por esta razón, especialistas concuerdan en la importancia de mecanismos que permitan incluir la estrategia como elemento a evaluar con una buena gobernanza. El cumplimiento de una buena gobernanza en la compañía y que el conocimiento e involucramiento de los directivos en el cumplimiento adecuado de las metas estratégicas, incrementa las posibilidades de éxito de la organización y un adecuado manejo de los recursos, lo cual, sin duda alguna, propiciará la permanencia en el mercado de la compañía por un largo tiempo a pesar de los probables cambios que pueda tener en su estructura organizacional.

4.3.3 Diagnóstico general en la categoría de estrategia.

Desde el punto de vista de estrategia, se trata de realizar una triangulación de la información suministrada por las distintas fuentes y sujetos de información consultadas, de manera que se logre evidenciar una congruencia entre los datos recabados, que den pie a la obtención de un resultado común y así generar un diagnóstico de la organización, en este aspecto, al realizar un análisis se podrían definir los siguientes elementos como puntos de posible mejora.

1. **Plan estratégico:** se observa que existe un plan estratégico y operativo dentro de la organización, el cual está enfocado en metas operativas y ventas, el plan tal y como coinciden todos los sujetos de información está en proceso de mejora, al analizar las fuentes de información, se observa que se cuenta con un documento que es utilizado por los directivos para orientar su proceso de toma de decisiones. Todos coinciden con que esta herramienta es fundamental en dicho proceso y que podría fortalecerse en la información contenida, planteamiento de indicadores y definición de procedimientos para una mejor documentación y actualización de la información.
2. **Conocimiento de la estrategia:** el plan estratégico es conocido de manera plena por los miembros de la junta directiva, todos coinciden con que no resulta fundamental que todos los miembros conozcan a detalle la totalidad del plan, pues existen

elementos fundamentales de la estrategia que no necesariamente deben ser expuestos por temas de competitividad.

En lo que se refiere a la fuentes de información, se analiza que algunos elementos globales podrían ser conocidos por la organización general de manera que exista una mejor compenetración de todos los miembros y una visión compartida, por otra parte, elementos clave de la estrategia se recomienda sea conocidos únicamente por personas clave y responsables del cumplimiento de dicha estrategia, con el fin de evitar que exista fuga de información relevante y sensible que pueda llegar a los competidores. Ante estos dos puntos de vista, podría ser útil la creación de políticas de confidencialidad que promuevan la seguridad de la información.

3. **Indicadores:** no existen evidencia de presencia de indicadores en ningún documento ni por las fuentes de información, de manera que evidencien la buena consecución del plan estratégico, por lo que podría ser necesario la identificación y planteamiento de los mismos, para ayudar a los directivos a medir el cumplimiento real de los objetivos y metas estratégicas en la organización.
4. **Actualización de la estrategia:** actualmente, no está definido un procedimiento de actualización ni la frecuencia con que se debe hacer, está claro que los responsables del cumplimiento del plan es la junta directiva, sin embargo, no está documentado con qué frecuencia se debe revisar, todos los entrevistados coinciden con que es importante actualizar debido a los posibles cambios que se puedan dar en el mercado, indican que podría ser trimestral y semestralmente.
5. **Cumplimiento de la estrategia:** el responsable del cumplimiento del plan estratégico es la junta directiva, sin embargo, no se definen responsables de las diferentes iniciativas, se hace como un esfuerzo en conjunto, los entrevistados coinciden con que debería de seguir siendo un esfuerzo conjunto, sin embargo, una vez tomada la decisión debería definirse un líder o responsable que brinde adecuado seguimiento, lo cual coincide con lo establecidos por las diferentes fuentes de información consultadas, ante esto resulta importante potencializar estas buenas prácticas mediante indicadores que permitan evaluar el cumplimiento real de los objetivos.

4.4 Resultados encontrados en categoría buenas prácticas de programas y portafolios de proyectos:

Al igual que con las categorías anteriores, se utilizó la herramienta entrevista para la recopilación de las impresiones de los sujetos de información, las cuales se aplicaron mediante preguntas abiertas detalladas en el apéndice A. Asimismo, se trató de utilizar la herramienta de revisión de documentación como parte del análisis de las fuentes de información, en este caso, no se encontró un documento referente directamente a este tema, sin embargo, hay información relacionada en los reportes mensuales y un plan operativo.

4.4.1 Análisis de los sujetos de la información:

Se aplicaron entrevistas con preguntas abiertas (Ver apéndice A) a los sujetos de información primaria que se definieron para la investigación, esto con el fin de analizar la información y procedimientos con que cuenta la organización para la ejecución de los proyectos, en específico se trató de analizar la presencia de buenas prácticas en portafolios y programas de proyectos.

En el cuadro 4.3, se resumen la conclusión a la que llega el investigador tras analizar lo expuesto por las fuentes de investigación, dichas impresiones son detalladas en el cuadro E.3 del apéndice E, y tal y como es posible observar, la organización cuenta con muy pocas buenas prácticas referentes a la gestión de proyectos, razón por la cual existen muy pocos controles en la organización tal y como coinciden las fuentes de información entrevistadas. Según los entrevistados, tal y como se observa en el cuadro, es un área que se podría mejorar en muchos de sus elementos mediante la implementación de nuevas herramientas y procedimientos que generen documentación e información importante para poder verificar si realmente se cumplen los beneficios esperados por la organización de cada una de las iniciativas. Asimismo, se observa que en la actualidad no se documenta información que permita analizar si realmente se da el cumplimiento de la estrategia proyectada.

Cuadro 4.3. Opinión general de las fuentes de información en la categoría Buenas prácticas de portafolios y programas de proyectos.

Subcategoría	Conclusión investigador
Portafolios y programas	A nivel general, se encuentra en la organización con muy pocas buenas prácticas en la gestión de proyectos. No se tiene una documentación clara ni una estructura de portafolios o programas de proyectos, en reuniones de junta directiva se analizan los proyectos en dos vertientes, una de ellas como iniciativas que obedecen a necesidades de producción o mantenimiento y las otras iniciativas son categorizadas como de inversión, la documentación que se lleva obedece mayormente al costo de los proyectos, se deja de lado muchos otros aspectos importantes que si son documentados podrían agilizar de manera importante futuros proyectos. Los entrevistados coinciden con que es importante plantear una estructura sencilla pero que brinde al menos algunas herramientas a la organización.
Selección, clasificación y priorización.	En lo referente a la selección y priorización de proyectos, básicamente no está definido claramente un procedimiento a seguir, se define mayormente en reuniones de junta directiva, pero bajo un proceso subjetivo de opinión de los directivos, esto en ocasiones hace que se eliminen proyectos importantes o bien que se ejecuten proyectos que no son tan importantes para el cumplimiento de la estrategia. Los entrevistados concluyen que podría aplicarse un modelo de selección que de alguna manera permita ligar aún más el plan estratégico con las decisiones que se toman.

Fuente: elaboración propia, 2019.

4.4.2 Análisis de los resultados de las fuentes de información.

En lo que respecta a la documentación analizada, se trató de buscar documentos de inversiones o proyectos realizados con anterioridad y se encontró que no existen informes o reportes sobre los proyectos que se han ejecutado. La información está dispersa en distintas carpetas dentro de los servidores de la compañía y está bajo la responsabilidad de diversas personas, es decir, no hay una centralización de la información ni responsables directos de controlar cada uno de los proyectos, se realiza en la actualidad como un esfuerzo en conjunto en el que todos participan pero no hay documentación, de manera que no se pueden medir algunas características como costo final, tiempo de ejecución y una de los aspectos más importantes que es si se cumplieron los objetivos que se querían alcanzar con la ejecución de los proyectos.

Algunos de los involucrados manejan información referente a los costos, la cual se ve reflejada en los reportes mensuales. Dicho reporte brinda información detallada sobre las finanzas, los números de producción y los montos de las inversiones ejecutadas. Por otra parte, los involucrados que tienen labores más técnicas como es el caso de la gerencia de operaciones, posee planos, especificaciones técnicas y cotizaciones de los equipos instalados, sin embargo, no existe una documentación que facilite el verificar y analizar toda esta información.

Desde el punto de vista de diversos autores de las fuentes de información consultada, resulta muy importante, recabar información, al menos, del alcance, costo y tiempo de los proyectos, mediante esta información es posible calcular algunos indicadores que podrían generar información importante sobre el cumplimiento adecuado de los objetivos de las organizaciones.

El recabar todos estos datos podría ser de mucha utilidad en la compañía para medir el cumplimiento de la estrategia, pues, como indican las fuentes de información, la forma en que se cumple la estrategia es mediante la implementación de proyectos y, si no se tiene control sobre el éxito de los proyectos, resultará muy complicado tener control sobre el éxito de la estrategia de la compañía.

4.4.3 Diagnóstico general en la categoría buenas prácticas de portafolio de proyectos.

Con base en los resultados obtenidos tras el análisis de la información arrojada por las distintas herramientas aplicadas en la categoría de buenas prácticas de programas y portafolios de proyectos, se pueden enlistar los siguientes puntos:

1. **Modelo de gestión de proyectos:** no se cuenta en la organización con ningún modelo de gestión de proyectos, los directivos conocen muy poco del tema y ven algo que podría ser importante aplicar a ciertos proyectos, principalmente que involucren inversiones fuertes de dinero, pues para proyectos pequeños podría significar mucho trabajo extra que no suma mucho a la consecución exitosa del proyecto. En cuanto a documentación, es muy poca la disponible, a pesar de que se controla el monto de la inversión realizada, no existe una documentación definida para controlar alcance tiempo y costo, elementos fundamentales a controlar según indica la teoría.
2. **Controles en proyectos:** los proyectos se ejecutan con muy pocos controles, no se cuenta con indicadores y no hay líderes o responsables de los proyectos, es una iniciativa en conjunto de los directivos quienes son los mismos gerentes, y apoyan desde su campo de acción, lo cual no es malo, sin embargo, podría ser de ayuda para ellos el establecimiento de procedimientos que les brinde mejores y más eficaces herramientas de trabajo para una posterior toma de mejores decisiones, además, se vuelve importante el establecimiento de responsables directos para el monitoreo y control de los proyectos, de manera que velen por el cumplimiento de las buenas prácticas de la dirección de proyectos.
3. **Documentación:** en cuanto a la documentación, existe alguna referente a los costos, no obstante, de las demás áreas de conocimiento de proyectos la documentación es relativamente poca y no organizada, de manera que, si se quiere conocer información acerca de proyectos realizados en años anteriores, es difícil acceder a la información y esta debe ser suministrada por varias personas y no está centralizada.
4. **Lecciones aprendidas:** no se encuentra evidencia de documentación al consultar a las fuentes y sujetos de información acerca de lecciones aprendidas, las experiencias quedan en los encargados de cada proyecto y en caso de que estos no estén en la

organización o cambien de funciones no hay ningún respaldo sobre esas experiencias, de manera que el riesgo de fallos y errores en nuevos proyectos se incrementa.

5. **Selección y priorización de proyectos:** a pesar de que es la junta directiva quien toma decisiones sobre la ejecución de los proyectos, no se observa evidencia al consultar los sujetos y fuentes de información sobre un modelo de selección y priorización de proyectos. La implementación de una metodología de este tipo podría mejorar el uso de los recursos de una manera más adecuada, enfocándose en iniciativas que realmente sumen a los objetivos de la compañía; el establecimiento de casos de negocio podría ser una herramienta importante que describa elementos como beneficios esperados, aspectos técnicos y económicos, que facilitarían el proceso de toma de decisiones y selección de las iniciativas.

4.5 Resultados encontrados en categoría recursos humanos:

Para el análisis de esta categoría, se utilizaron principalmente dos herramientas de investigación: el estudio de documentación y la realización de encuestas. En lo que se refiere al estudio de la documentación, se analizó el documento de perfil de puestos de la organización, mientras que la encuesta se realizó al personal operativo de la organización.

4.5.1 Resultados del análisis de las fuentes de información.

Tal y como se mencionó, en lo que respecta al análisis de la documentación se realizó una revisión del manual de puestos, con el fin de determinar la estructuración de la empresa y el conocimiento que tiene esta sobre cada uno de los puestos y la necesidad de colaboradores.

Como es posible analizar en la figura 4.1, la organización conoce muy bien las necesidades y estructuración operativa de su proceso productivo, en este documento se describe en detalle cada una de las funciones de los colaboradores incluyendo la gerencia de la compañía.

En específico, la organización está estructurada de manera funcional, pues cuenta con una estructura funcional clásica donde claramente hay una línea de mando de superiores sobre los colaboradores, en este caso la organización se estructura tal y como se indica en la figura 1.4, donde está compuesta por una junta de socios, los cuales poseen acciones de la compañía y toman las decisiones cruciales, las cuales involucran normalmente la ejecución de

proyectos de gran inversión. Esta junta de socios incluye una sociedad de inversiones en el extranjero.

En lo que respecta a la estructura organizacional de la compañía en el país, cuenta con una junta directiva, quienes se encargan de la ejecución y actualización de la estrategia y la operación de la empresa mediante una planta procesadora y sus colaboradores, los mismos directivos cumplen, a su vez, funciones de gerencia dentro de la organización, específicamente bajo tres enfoques la gerencia general y comercial, gerencia financiera-administrativa y la gerencia de operaciones.

Según lo analizado en el manual de puestos, al ser una empresa relativamente pequeña en cuanto a número de colaboradores, estos cumplen tareas varias y de distinta índole, la figura 4.5, muestra un extracto de las funciones analizadas en el documento de manual de puestos.



Figura 4.5. Labores principales de las Gerencias.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Como se observa con la revisión de la documentación, la mayoría de la toma de decisiones recae sobre los directivos que, a su vez, son gerentes y socios, por lo cual, a pesar de que se trate de su propia organización, cabe la posibilidad de que sea necesario el establecer un

modelo de gobierno que genere algunas pautas que permitan controlar para el bien propio de la organización el proceso de toma de decisiones con objetividad y pensando en el bienestar de la compañía.

A pesar de que la organización ya cuenta con una junta directiva, el documentar roles y responsabilidades, políticas y procedimientos podría ser un insumo importante para salvaguardar el buen funcionamiento corporativo de la compañía. Además, observando la polifuncionalidad de los directivos de la compañía, establecer un modelo de gobierno corporativo podría generar insumos y herramientas que facilitarían el proceso de toma de decisiones importantes, salvaguardando los intereses de la compañía sobre los intereses de individuales.

En cuanto a la estructura organizacional, como ya se mencionó, la organización ha realizado esfuerzos por la creación de una junta directiva, la cual se encuentra conformada por los gerentes e, incluso, socios. Esta estructura se ve reflejada incluso en el diagrama organizacional de manera que ya establecido la estructura principal sobre la que actuaría un posible modelo de gobierno corporativo, tal y como indican las fuentes de información consultadas, resulta fundamental que exista la estructura y la voluntad necesaria desde la alta gerencia y directivos para que el establecimiento de un modelo de gobernanza pueda ser exitoso, requisitos que la empresa en principio cumple.

4.5.2 Resultados de la aplicación de encuesta

En lo referente a la encuesta, se utilizó para la herramienta descrita en el Apéndice B del presente documento, para la ejecución de la misma se utilizó una escala Likert, siendo 1: Bajo, 2: Medio, 3: Alto y 4: Muy Alto, de manera que los encuestados pudieron calificar las afirmaciones detalladas. Con esta encuesta, se trataron de analizar seis variables, en específico: Ambiente de trabajo, Relación con jefaturas, Sobre la remuneración, Estructura de la organización y capacitación y recursos humanos.

La encuesta se realizó a una muestra de 15 individuos de un total de 20 que laboran para la organización y no se utilizó de ningún medio tecnológico para la aplicación, pues por el tipo de labores que realizan la mayoría de colaboradores, no todos tenían acceso a medios tecnológicos como computadora en todo momento.

Cada uno de los encuestados llenó el documento de manera individual y confidencial, de tal forma que se pudiera tener la información más real posible sobre las distintas variables y con la menos cantidad de distorsiones posibles. Cada una de las secciones aborda distintas temáticas, con el fin de analizar el recurso humano con el que cuenta la empresa y la predisposición que podría existir ante un eventual planteamiento de gobierno corporativo en la organización.

Sección I. Ambiente de trabajo: esta sección obedece al estudio del ambiente de trabajo, se elaboraron un total de 10 afirmaciones referentes al tema, utilizando una escala de 1 a 4 para la valoración de estas, dentro de las afirmaciones se trataron temas referentes al puesto de trabajo, grado de confort con respecto a las funciones que realiza, creatividad, motivación y ambiente laboral en general.

Sección II. Relaciones con sus compañeros: se refiere al proceso de interacción entre los diferentes colaboradores de la organización, consta de una sección de 8 afirmaciones, utilizando de igual manera una escala 1 a 4 como medio de valoración, esta sección aborda temas como cooperación, apoyo, trabajo en equipo, ambiente de trabajo entre colaboradores, relaciones interpersonales, coordinación entre otros.

Sección III. Relación con jefaturas: abarca principalmente temas referentes a la relación jefe-colaborador, incluye temas de comunicación, controles y seguimiento, motivación, entre otros temas, se plantearon 9 afirmaciones para este caso.

Sección IV. Sobre remuneración: engloba temas de grado de satisfacción con la remuneración recibida por las labores ejecutadas, se trabajó mediante 6 afirmaciones, incluyendo temas como grado de satisfacción, beneficios extra salario, oportunidades de mejora en la compañía, entre otros.

Sección V. Estructura de la organización: trata temas de grado de relación de la estrategia con la estructura de la empresa, la definición de las funciones, estructura de los puestos de trabajo, definición de funciones, grado de identificación con la compañía, se abarcó mediante 8 afirmaciones.

Sección VI. Capacitación y recurso humano: esta sección se abordó mediante 5 afirmaciones, tratando temas principalmente de capacitación, grado de satisfacción con las labores, procedimientos de recursos humanos, entre otros.

Al aplicar la encuesta en la organización, se obtuvieron resultados importantes en seis secciones de estudio, esto con el fin primordial de verificar si la estructura de recursos humanos permite el establecimiento de un modelo de gobierno corporativo dentro de la organización.

La Figura 4.6 muestra los resultados promedios obtenidos con una muestra de 15 colaboradores de la empresa, en cada una de las áreas investigadas, teniéndose como mínimo un valor de 1 y como máximo un valor de 4, la cual fue la escala Likert utilizada en este caso. Como se logra observar en dicha figura 4.6, las principales debilidades de la organización según la percepción de los colaboradores están principalmente en temas de recursos humanos, capacitación y remuneración y la estructura de organización.

En lo referente a la capacitación y remuneración, es una característica común en la mayoría de organizaciones, pues es normal que por naturaleza humana ningún colaborador esté completamente satisfecho con el salario que tiene y el grado de capacitación para las funciones que realiza, sin embargo, es un tema que según las fuentes de información consultadas debe ser monitoreado constantemente por la directivos, pues se recomienda que exista una adecuada motivación del personal para lograr con éxito el cumplimiento de los objetivos que se establezcan en la compañía.

En lo que se refiere específicamente a la remuneración, por supuesto que debería ser un tema a revisar por los directivos y realizar los ajustes que sean necesarios. En el caso del tema de capacitación, es importante tomar en cuenta que, al establecer modelos de gobernanza, posiblemente se requiera que cada uno de los colaboradores realice labores extra de las que normalmente realiza, lo cual podría implicar mejorar de alguna manera el grado de capacitación de los colaboradores, por tanto, es importante tomar en cuenta esta sugerencia y analizar a fondo las habilidades requeridas de cada uno de los puestos y trabajar en reforzar los puntos de mejora, pues un personal que se sienta capacitado podría desarrollar mucho mejor el trabajo que le es encomendado, además, estará mucho más motivado para la correcta consecución de dichas actividades.

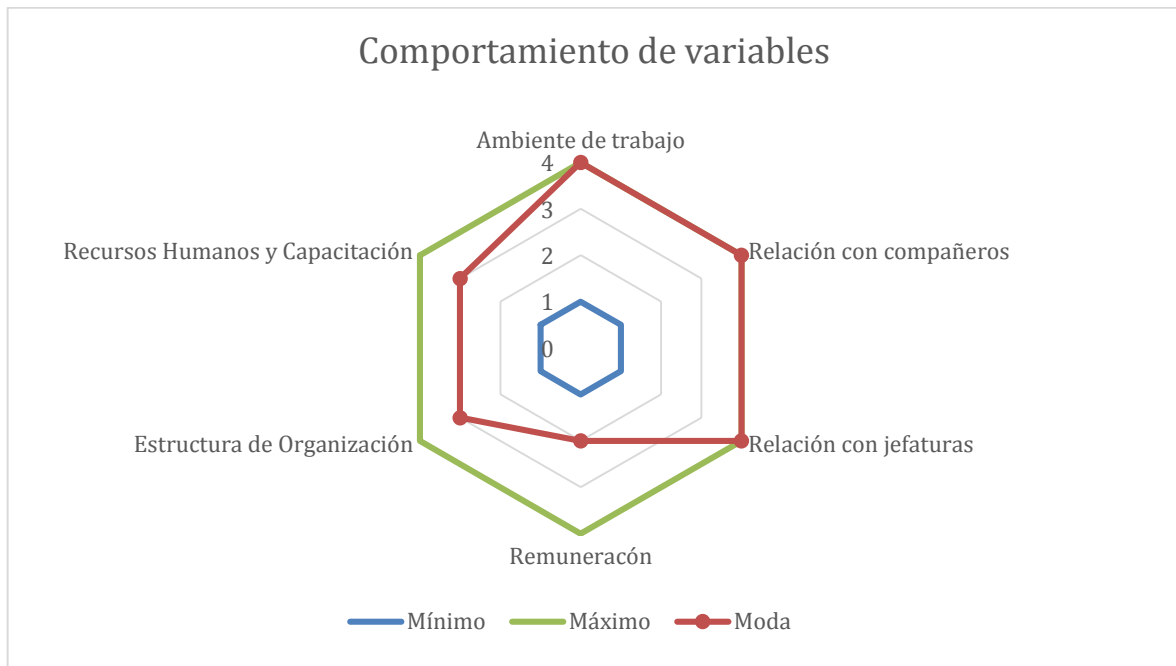


Figura 4.6. Resultados de encuesta para valoración de recursos humanos.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Finalmente, en lo referente a la estructura organizacional, es recomendable revisar en conjunto con las distintas jefaturas la distribución de labores en cada uno de los puestos, de manera que se verifique una correcta distribución de funciones y responsabilidades en cada uno de los puestos con que se cuenta, el mejorar la distribución de las responsabilidades garantiza la eficiencia en los procesos y un desempeño más óptimo de los colaboradores.

4.5.3 Diagnóstico general de categoría recursos humanos.

Con la aplicación de las herramientas antes descritas y el análisis de los resultados encontrados mediante dichas herramientas, a continuación, se detallan las principales conclusiones de los análisis realizados:

1. **Percepción del ambiente de trabajo:** en general, en temas de recursos humanos, relación con compañeros, relación con jefaturas y estructura de la organización, los colaboradores los califican en escala de Alto y Muy alto, lo cual es importante destacar, pues se podría afirmar que el ambiente laboral de la compañía es bueno y puede existir una buena sinergia para la ejecución de labores como un equipo de trabajo.

Estas características son importantes, si se toma en cuenta los esfuerzos por organizarse en el cumplimiento de una estrategia con los respectivos proyectos clave para la organización. A manera global, un buen ambiente de trabajo podría aprovecharse como una buena característica para involucrar a los colaboradores en los distintos proyectos y mejorar el cumplimiento de metas y posibles indicadores, de manera tal que se logre cumplir con la misión y visión de la empresa.

2. **Capacitación del recurso humano:** en lo referente a remuneración y capacitación son temas por mejorar en la organización y requerirían un análisis mucho más puntual de cada uno de los puestos, sin embargo, es un tema de mucha importancia si se quiere establecer un modelo de gobierno corporativo en la compañía, el cual implicará el establecimiento de procedimientos y políticas que requieren mayores capacidades de los colaboradores, podría ser importante ejecutar de manera paralela un plan de capacitación en las áreas que así lo requieran.
3. **Relación directivos colaboradores:** según lo detallado en las entrevistas abordadas en esta misma sección, se encontró que es muy importante realizar mejoras en los procesos de toma de decisiones, procedimientos para completar la estrategia y su relación con la junta directiva y proyectos a ejecutar.

Además, según los entrevistados, en gestión de proyectos se deben realizar muchas mejoras e incluso incluir algunos indicadores que permitan monitorear el cumplimiento de estos y, a su vez, el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Estos temas es importante analizarlos en conjunto con los resultados de la encuesta de este apartado, pues, a pesar de que los directivos son los encargados de tomar decisiones sobre lo que se ejecuta o no y el tiempo en el que se realiza, son realmente los colaboradores los que en primera instancia ejecutan dichas iniciativas. Por tal motivo, con los resultados obtenidos, parece existir un buen trabajo de los directivos en clima laboral dentro de la organización y las líneas de mando de la organización, sin embargo, podría existir una necesidad de capacitación de los distintos colaboradores, esto sin duda sería fundamental en la organización para ejecutar con éxito el modelo y lograr los resultados esperados.

4. **Estructura de recursos humanos:** como se analizó con el estudio de la documentación, existe una estructura organizacional claramente definida en la compañía, así como los roles y funciones de los colaboradores y directivos, según lo analizado existen líneas de mando definidos y una estructura que permitiría la ejecución de un modelo de gobierno corporativo en la compañía.

Capítulo 5 Propuesta de solución

En los capítulos anteriores, se ha descrito la problemática con que cuenta la organización, la metodología para la investigación propuesta y una descripción de la situación de la organización, mediante la aplicación de algunas herramientas de investigación. A raíz del análisis de los resultados mostrados en el capítulo 4, se pretende establecer en el presente apartado una serie de propuestas, que se podrían aplicar como soluciones a las problemáticas encontradas.

5.1 Modelo de gobernanza para la gestión de proyectos propuesto:

A partir de lo observado en el capítulo 4, en el cual se describen los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas, se plantea como propuesta de solución a la problemática identificada en la organización, la creación de un modelo de gobierno corporativo, el cual se describe en detalle en las siguientes líneas.

5.1.1 *Definición del marco de gobernabilidad para la gestión de proyectos:*

La finalidad del modelo de gobierno es básicamente que exista documentación que respalde la manera en la cual se gobierna la compañía y se toman las decisiones, de modo que existan políticas y procedimientos que deben seguir los funcionarios, con el fin primordial de adoptar buenas prácticas que garanticen el desarrollo de la empresa y su correcto funcionamiento en el tiempo. Este modelo permitirá una correcta organización y gestión, garantizando sanas relaciones desde el punto de vista económico, social, político y de gestión de proyectos, tomando en cuenta para esto el giro del negocio de la organización, la estrategia, sus colaboradores, directivos y accionistas.

Desde el punto de vista de gestión de proyectos, se debe tener claro que para que exista un adecuado desarrollo de las iniciativas en las organizaciones, se recomienda que exista también una adecuada estructuración administrativa que integre todas las áreas y sirva de base para poder gestionar los proyectos de una manera adecuada. A continuación, se indican algunos componentes importantes incluidos en el modelo de gobierno, con el objetivo de lograr dicha estructura.

Accionistas: grupo de personas propietarios, dueños de las acciones de la organización, máximos tomadores de decisiones en la empresa.

Directivos: grupo de personas encargados del cumplimiento de la estrategia y los procesos de toma de decisión dentro la organización.

Asamblea de accionistas: órgano supremo de la empresa, define la estrategia general de la organización, en la que se define la visión y misión que se espera alcanzar con el desarrollo del negocio, lo cuales definirán el rumbo y las iniciativas que deberán desarrollarse para el cumplimiento de la misma.

Procedimientos: método o conjunto de métodos a utilizar para la ejecución del modelo de gobierno.

Políticas: conjunto de lineamientos a cumplir dentro del modelo de gobernanza establecido para la organización.

Principios: conjunto de normas que regulan el funcionamiento de la organización y que dan forma al modelo de gobierno.

Comité directivo: conjunto de personas que tienen a su cargo la dirección de la organización.

Colaboradores: conjunto de trabajadores de la organización, encargados de labores administrativas y operativas.

Al analizar la información recopilada en el capítulo anterior y tomando en cuenta el modelo de gobierno planteado, tal y como se observa en la Figura 5.1, los principales involucrados dentro de la organización son básicamente los colaboradores, directivos y accionistas. En el caso de los colaboradores, sus funciones obedecen más a temas operativos y son los que ejecutan las decisiones tomadas por los directivos y accionistas, son una pieza fundamental en el engranaje de la compañía, pues al final son los que permiten obtener los beneficios esperados de cada uno de los proyectos de la organización.

En cuanto a los directivos, se encargan de la solución de cada una de las problemáticas que ocurran en la operación diaria, son principalmente tomadores de decisiones y, en el caso de Agrep Forestal, se encargan también de la gestión de los proyectos e iniciativas desarrolladas en la organización; dichos directivos se encuentran distribuidos en tres áreas principales: gerencia general, gerencia financiera/administrativa, gerencia operativa. Los

accionistas, por su parte, son los que tienen la máxima autoridad en la organización y brindan las directrices a nivel macro sobre el rumbo que quieren de la organización.

Con el modelo de gobierno, será posible una mejor coordinación entre los involucrados antes mencionados, de manera que se maximice el funcionamiento de cada uno de los puestos de trabajo y con ello se exista más posibilidad de cumplir las metas y objetivos de la organización.



Figura 5.1. Involucrados en Modelo de Gobierno.

Fuente: elaboración propia, 2019.

La Figura 5.2 muestra un diagrama de las principales funciones y temas que se propone abarque el marco de gobernabilidad para la gestión de proyectos planteado para la organización, dicho modelo se ocupará de crear una estructura corporativa para la organización en la que se definen los roles de cada uno de los involucrados señalados en la Figura 5.1, por otra parte, se pretende diseñar una serie de políticas y procedimientos a emplear para el proceso de toma de decisiones, así como las reuniones de junta directiva y asamblea de socios.

Se plantea también la posibilidad de incluir un consejero externo a algunas de las reuniones de junta directiva ejecutadas por la organización. Esta opción permitiría la inclusión de un punto de vista externo que enriquezca el proceso de toma de decisiones. El

modelo que se plantea pretende definir los requisitos mínimos que debe cumplir dicho consejero para poder cumplir su rol.

Otros dos puntos importantes que se proponen con el modelo de gobierno planteado son la definición de principios corporativos y de los canales de comunicación, con el primer punto se plantea dejar claro las normas que deberían regir el funcionamiento de la organización, y con el segundo punto gestionar de una manera adecuada las comunicaciones entre todos los involucrados. Este es un punto muy importante, pues permite que el flujo de información sea siempre eficaz y eficiente, aumentando así las posibilidades de éxito de los esfuerzos que se realicen en cualquier ámbito.

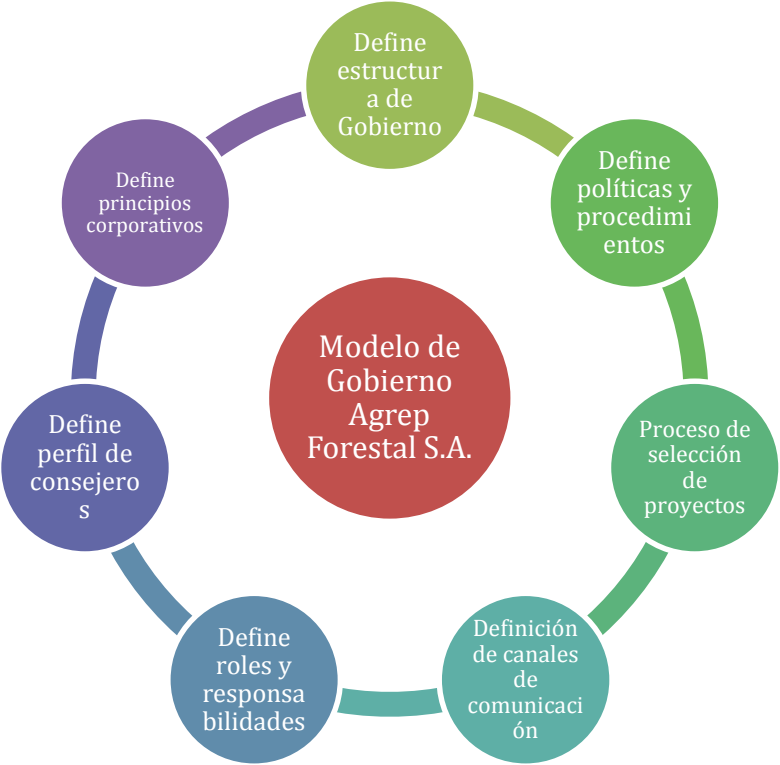


Figura 5.2. Propuesta de Modelo de Gobierno Corporativo.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Este modelo pretende organizar de una mejor manera el proceso de toma decisiones dentro de la organización, de forma tal que para los directivos sea más sencillo su labor diaria y, a la vez, quede documentación de las labores que se realizan. Estos procedimientos, sin duda alguna, fortalecen a la empresa ante situaciones de contingencia, así como también genera

un mayor enfoque en los directivos en los temas realmente importantes para la organización, como lo es el cumplimiento de la estrategia planteada y la gestión de proyectos.

Es importante mencionar que la gobernanza de los proyectos se ve afectada, en gran medida, por la gobernanza institucional, razón por la cual resulta sumamente importante que los elementos de gobierno corporativo estén claramente definidos y sirvan de base para gestionar los proyectos de una manera más adecuada.

5.1.2 Estructura de gobierno:

En cuanto a la estructura del modelo, tal y como fue posible determinar en el capítulo anterior, la organización es relativamente pequeña en cuanto a número de personas, razón por la cual se sugiere una estructura sencilla, como se observa en la figura 5.3, donde se plantea la existencia de una Asamblea de accionistas, que estaría conformada básicamente por los dos accionistas. Esta asamblea tendrá la responsabilidad de las decisiones cruciales de la compañía, seguidamente, estará un escalón abajo un comité directivo, que básicamente estará conformado por los directivos de la organización.

Se recomienda el uso de este modelo, debido al tamaño de la organización y que básicamente algunos de los accionistas están involucrados de manera directa con el negocio, al ser al mismo tiempo directivos, de manera que en las reuniones de asamblea de socios fácilmente es posible escalar toda la información que deba ser analizada.



Figura 5.3. Estructura del Modelo de Gobierno.

Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, el tener una estructura de gobierno en la organización implica que existirá una adecuada supervisión de las iniciativas que se llevan a cabo, para los accionistas significará que existe en su organización una serie de procedimientos que siempre buscan una adecuada administración de los recursos en cada una de las iniciativas a desarrollar, para el comité directivo, la estructura y procedimientos, generan más y mejores herramientas para garantizar un proceso de toma de decisiones más objetivas para los proyectos a seleccionar y ejecutar.

En el caso de los colaboradores, el tener procesos y estructura dentro de la organización, mejora en gran medida la eficiencia de sus acciones, pues garantiza claridad en sus roles y responsabilidades, tanto en proyectos como en las operaciones diarias.

5.1.3 Roles y responsabilidades:

Este apartado tiene como finalidad detallar cada una de las funciones de los directivos en la organización, de manera tal que queden plasmadas también las responsabilidades que deben cumplir, con el fin de lograr un correcto funcionamiento de la empresa en todas sus áreas.

Asamblea de accionistas: la asamblea de accionistas será el órgano superior de la organización. Está conformada por los tres socios con los que se cuenta actualmente, uno de los socios es holandés y no toma parte de las operaciones diarias de la organización, los otros dos socios además de tener inversión en la compañía, participan en la operación diaria en carácter de directivos y gerentes.

Funciones de la Asamblea de accionistas:

1. La función primordial será trazar la estrategia corporativa, la cual servirá como guía para el funcionamiento de cada una de las áreas.
2. Analizar los aspectos más relevantes del negocio y plantear las soluciones a nivel macro que permitan mantener la presencia de la compañía en el mercado.
3. Aprobar los miembros que conformarán la comisión directiva.
4. Analizar y aprobar los informes mensuales y anuales de desempeño de la organización.

5. Sesionar al menos una vez al año para tratar los temas más relevantes del negocio y la operación.
6. Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias según sea el caso, las asambleas ordinarias se deben realizar al menos una vez por año, las extraordinarias siempre que se considere necesario por los miembros.
7. Analizar y aprobar cambios en la conformación de la cantidad de accionistas, disolución de sociedad, aumento o reducción del capital social, entre otros temas.

Comité directivo: el comité directivo está conformado por los directivos de la organización, en este caso, ya se maneja un esquema en el que participan dos de sus socios y uno de los colaboradores encargado de la gerencia de operaciones (producción y mantenimiento), por lo que se plantea seguir con el mismo esquema de funcionamiento.

Funciones del comité directivo:

1. Establecer y revisar la estrategia del negocio, así como los lineamientos de control interno.
2. Identificar y generar nuevas alternativas de negocio que incrementen el valor de la organización.
3. Revisar y aprobar estados financieros.
4. Planificar y verificar el cumplimiento del plan operativo.
5. Planificar y verificar el cumplimiento del plan estratégico.
6. Analizar y solventar requerimientos de la operación.
7. Vigilar el cumplimiento de las funciones de cada una de las gerencias y áreas de la organización.
8. Analizar resultados de auditorías internas y externas, así como plantear soluciones de mejora.
9. Celebrar reuniones ordinarias semanales o, en su defecto, quincenales para tratar todos los temas que sean agendados.
10. Celebrar reuniones extraordinarias, en caso que ocurran acontecimientos que así lo ameriten.
11. Aplicar el modelo de selección y priorización de proyectos, con el fin de ejecutar las iniciativas de inversión que más se alinean con la estrategia de la organización.

12. Analizar propuestas de ideas innovadoras alineadas con los objetivos de la compañía.
13. Tomar decisiones referentes a temas de remuneración de los colaboradores.
14. Revisar y actualizar el plan estratégico y operativo trimestralmente.

El comité directivo estará conformado por tres personas, las cuales, a su vez, cumplen funciones gerenciales dentro de la organización. Como ya se observó en el capítulo anterior, la junta directiva existente está establecida de manera formal, por lo que a continuación, se describe cada uno de los roles de los miembros y las principales responsabilidades.

Presidente: debido a las funciones que actualmente cumple, se plantea que este rol lo asuma el Gerente General, quien, a su vez, es socio, cofundador y representante legal de la empresa.

Funciones del presidente:

1. Convocar, presidir y dirigir las sesiones del comité directivo.
2. Convocar a sesiones extraordinarias en caso de ser necesario.
3. Representar al comité directivo.
4. Velar por el cumplimiento de cada una de las políticas y procedimientos, conforme lo establecido.
5. Proponer al comité directivo para el análisis, políticas y reglamentos que considere necesarios para mejorar el funcionamiento.
6. Firmar las actas, una vez que estas sean aprobadas.
7. Participar activamente en los procesos de toma de decisiones.

Secretario: tomando en cuenta el perfil y las funciones que actualmente cumple dentro de la organización, se plantea que este rol sea asumido por el Gerente de producción.

Funciones del secretario:

1. Citar a los miembros del comité a las reuniones del comité directivo.
2. Levantar las actas por escrito y llevar control en libro de actas, de manera que se documenten cada uno de los acuerdos tomados.
3. Documentar los miembros participantes en cada una de las sesiones.
4. Firmar las actas una vez preparadas en conjunto con el presidente.
5. Tener bajo su custodia y responsabilidad el archivo de actas.
6. Participar activamente en los procesos de toma de decisiones.

Tesorero: este cargo se propone sea asumido por el Gerente financiero/administrativo, pues es quien tiene mucho más conocimiento de la información administrativa y contable de la organización.

Funciones del tesorero:

1. Supervisar la contabilidad de la compañía, debe presentar balances y estados financieros según se requieran.
2. Procurar en todo momento que exista un buen manejo de las finanzas y fondos de la compañía.
3. Tener bajo su custodia los libros contables de la organización.
4. Participar activamente en los procesos de toma de decisiones dentro del comité directivo.

5.1.4 Perfil de los consejeros:

Se plantea la inclusión en el comité directivo de una persona externa que pueda generar una opinión desde afuera de la operación diaria, pues, como ya se ha mencionado, los miembros del comité directivo cumplen también labores de gerencia dentro de la organización, por tanto, se propone la inclusión de un elemento externo que pueda brindar observaciones y aporte nuevas ideas tanto para la administración y operación como para la gestión de proyectos en la organización.

Como una primera etapa, se propone el establecimiento de la documentación y el planteamiento de roles y responsabilidades de los miembros, una vez esté bien establecido y ejecutado estas mejoras se podría pasar a una segunda etapa en la que se dé la inclusión de un directivo externo a la empresa. Tomando en cuenta el giro del negocio y tipo de organización, se plantean algunas características importantes que debe cumplir el consejero.

Características del consejero:

1. Persona independiente y externa a la operación de la compañía.
2. Experiencia comprobada como directivo exitoso en otras compañías.
3. Persona con habilidades y conocimientos que no tienen los miembros directivos internos.

4. Conocimientos comprobados en estrategia, análisis financiero, análisis de proyectos y toma de decisiones.
5. Habilidad para dar puntos de vista y equilibrar los procesos de toma de decisiones.

Funciones del consejero:

1. Analizar y emitir opinión sobre lo establecido en el plan estratégico y operativo.
2. Analizar y brindar recomendaciones sobre los resultados de auditorías internas y externas.
3. Revisar y emitir opinión sobre las políticas y procedimientos con que cuenta el comité directivo.
4. Analizar y emitir opinión sobre nuevas ideas de negocio e innovación.
5. Revisar y opinar sobre la situación financiera de la organización.
6. Revisar y opinar sobre indicadores y beneficios obtenidos de los proyectos que se ejecutan.

5.1.5 Canales de comunicación:

Una adecuada gestión de las comunicaciones garantiza la comunicación exitosa entre las distintas partes involucradas en un proyecto u operación. En este caso, como parte del modelo de gobierno se plantea el uso de un plan sencillo de comunicación que genere una mayor claridad y guía a los directivos sobre cuáles canales de comunicación emplear para que el trasiego de la información sea fluido y exitoso.

La idea primordial es que la información generada en la asamblea de accionistas, comité de directores y con los demás involucrados de la organización sea transmitida de manera transparente y completa, de forma tal que incremente el éxito de las iniciativas que se lleven a cabo. El Cuadro 5.1 muestra las características de la gestión de comunicaciones planteada para el modelo de gobierno corporativo en la organización. Con el cuadro se pretende definir el tipo de comunicación, la periodicidad y los medios por los cuales se pretende que los distintos involucrados transfieran la información.

En el caso de la Asamblea de accionistas, a lo interno, se debe tomar en cuenta según lo descrito en apartados anteriores que es el máximo órgano de la compañía y se encarga de tomar las principales decisiones, razón por la cual se recomienda que la información fluya a

través de medios formales que respalden los datos y acuerdos que se tomen, quedando siempre un respaldo ante cualquier eventualidad, en lo referente al tipo de comunicación se plantea el uso tanto de comunicación oral como escrita, utilizando acuerdos, minutas y memorándum cada vez que se celebran las asambleas, se recomienda el uso de un libro de actas o documento legal que respalde los temas y acuerdos tratados en las reuniones.

Por otra parte, debido a la lejanía con el inversionista europeo, se habilita una opción informal mediante correos y mensajería instantánea y reuniones virtuales, para usar no como método oficial de toma de acuerdos, sino como alternativo de comunicación e información de avances o temas de interés.

Se establece una periodicidad semestral, que es el tiempo en el cual actualmente se realizan este tipo de asambleas y en el cual consideran los accionistas es razonable para estar viajando a Europa desde Costa Rica o viceversa. Finalmente, en lo referente al medio de comunicación, se hará vía digital en el caso de correos, reportes y resultados de auditorías, así como reuniones presenciales al celebrarse las asambleas.

En lo que se refiere al comité directivo en su funcionamiento interno, como ya se ha comentado, gran parte de las funciones principales radican en la toma de decisiones para solventar temas operativos y de cumplimiento de la estrategia, razón por la cual, se recomienda el uso tanto de comunicación oral como escrita en medios formales e informales.

En el caso de reuniones de comité directivo, se recomienda el uso medios formales como libros de actas o documentos legales que respalden los acuerdos tomados y sirvan de insumos ante posibles auditorías. Por otra parte, es importante también utilizar medios escritos informales, como correo electrónico y WhatsApp®, para mantener constante comunicación de temas operativos o asuntos extraordinarios que requieren ser tratados a la brevedad. Se recomienda para este caso, frecuencia de comunicación semanal mediante el uso de medios digitales y reuniones presenciales.

Cuadro 5.1. Matriz de comunicaciones para el modelo de Gobierno.

Partes comunicadas	Comunicación escrita					Comunicación Oral		Periodicidad				Medio de comunicación		
	Formal			Informal		Conversación/ Reunión virtual	Llamada	Diario	Semanal	Mensual	Semestral	Digital	Impreso	Reunión
	Memorando	Minuta	Acuerdos	Email	Notas/WhatsApp®									
Asamblea de accionistas (Interno)	X	X	X	X	X	X	X				X	X		X
Comité Directivo (Interno)	X	X	X	X	X	X	X		X			X		X
Entre comité directivo y Asamblea de accionistas		X	X	X		X	X			X		X		X
Entre Gerencias			X	X	X	X	X	X				X	X	X
Entre comité directivo y Gerencias	X			X	X	X	X		X			X	X	X
Entre Gerencias y Colaboradores	X			X	X	X	X	X				X	X	X
Entre colaboradores				X	X	X	X	X						X

Fuente: elaboración propia, 2019.

Para garantizar la comunicación fluida que debe existir entre los directivos y accionistas, es normal que ocurra comunicación constante entre el comité directivo y la asamblea de accionistas, en este caso particular dos de los miembros son parte de ambos órganos, se recomienda que, al igual que a lo interno del comité directivo y asamblea de accionistas, exista un proceso de comunicación formal, de manera que la información quede respaldada, en el Cuadro 5.1, se puede observar principalmente el uso de canales de información formal mediante medios digitales y reuniones presenciales.

En lo que respecta a las comunicaciones entre las gerencias y los colaboradores, se podrían utilizar canales de información más informales, tal y como se observa en el cuadro 5.1, pues se trata principalmente de temas de la operación diaria que no implican toma de decisiones de gran relevancia más que las correspondientes a la operación diaria. Dependiendo del tipo de información, es posible utilizar desde medios de mensajería instantánea, como es el caso de WhatsApp®, correo electrónico o interacción personal, lo cual dependerá mucho del tipo de puestos, normalmente en estos casos la periodicidad es diaria y predomina la comunicación oral mediante la conversación.

Finalmente, la intención con el planteamiento de esta estructura de comunicación es brindar una guía a los distintos involucrados, de la manera que la información fluya de forma más adecuada y llegue el mensaje correcto, en el tiempo y por el medio correcto.

5.1.6 Principios corporativos:

Con el fin de definir los principios corporativos para la compañía, se toma como referencia el Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, en su tercera edición. Este código establece una serie de principios que podrían cumplir de manera voluntaria todas las organizaciones que así lo quieran, dicho código es creado por el Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica y es un compendio de buenos principios corporativos que contribuyen a impulsar en las organizaciones un marco de gestión transparente que incremente las posibilidades de cumplir con los distintos objetivos de la compañía.

La idea con el establecimiento de los principios corporativos es que exista una adecuada supervisión, vigilancia, control y transparencia de la información entre las distintas partes involucradas como lo son accionistas, directivos y colaboradores.

Debido al tamaño de la empresa y a la cantidad de personas con las que cuenta, se plantea el uso parcial del código, tal y como se mencionó en la sección 4.2.1 del presente documento, de manera que algunos principios que no apliquen o simplemente sean muy difíciles de cumplir en una primera etapa se dejarán de lado, y así se pueda adaptar el código a las necesidades y características de la empresa.

En una primera etapa, no se pretende inscribir la organización en el Instituto de Gobierno Corporativo, únicamente se propone el establecimiento de las mejores prácticas dentro de la empresa con el fin de mejorar los procesos internos.

Sobre derechos de accionistas.

En lo referente a los derechos de los accionistas, se plantea la formalización del comité directivo en la organización, procurando siempre total transparencia en los procesos de toma de decisiones y el desenvolvimiento de la organización con respecto al cumplimiento de la estrategia planteada.

- 1. Principio de igualdad de trato:** la organización deberá reconocer un trato igualitario entre accionistas de la misma clase, se deberá garantizar un trato equitativo, especialmente a accionistas menores.
- 2. Participación en asambleas:** los accionistas, según la naturaleza que posean, tienen el derecho a participar y votar en las asambleas de accionistas.
 - Previo a las asambleas de accionistas, se debe indicar claramente los asuntos a tratar, una agenda previamente definida.
 - Se recomienda el uso de los canales de comunicación planteados en el apartado 5.1.5 del presente documento.
 - Los accionistas tienen derecho a elegir y revocar los miembros de la junta directiva.
 - Para la organización de asambleas extraordinarias deberá darse la comunicación previa de la fecha y temas a tratar a todos los accionistas.
- 3. Acceso a la información por parte de accionistas:** los accionistas tendrán derecho a acceder a toda la información que requieran de la compañía.

- Se deben presentar informes completos del estado de la organización a los accionistas, de manera que conozcan el desempeño de la empresa.
 - Todos los accionistas tienen derecho a conocer sobre los resultados de auditorías internas y externas aplicadas a la empresa.
 - El procedimiento para el sistema de remuneración, bonificación u otro beneficio o pago a los miembros de la junta directiva, deberá ser conocido por los accionistas.
- 4. Propiedad:** los accionistas tienen el derecho a contar con procedimientos que garanticen el registro seguro, confiable y actualizado de la propiedad accionaria.
- Se deben tener establecidos métodos para registrar la propiedad de cada uno de los accionistas.
 - Los accionistas tendrán derecho a la primera opción de compra de las acciones de la organización.
- 5. Transparencia de la información:** La información debe ser suficiente, veraz, oportuna y equitativa.
- Se deben preparar estados financieros, de acuerdo con la legislación que aplica en el país, se recomienda el uso de auditoría externa al menos una vez por año. Los accionistas deben conocer esta documentación.
 - Se debe presentar toda la información financiera completa de la organización.

Sobre la Junta directiva o Comité directivo.

Es un órgano muy importante dentro de la organización, se comporta como el enlace entre la organización y los accionistas, las principales funciones del comité directivo son básicamente, emitir políticas y lineamientos, así como garantizar que la estrategia de la organización se cumpla de manera adecuada. Según IGC, dos de los principios fundamentales de los directivos deberán ser el deber de diligencia y el deber de lealtad.

- 1. Conformación adecuada:** el comité directivo deberá contar con un número suficiente de miembros para un desempeño eficaz y participativo.

- Se recomienda como buena práctica que el número de miembros de la junta directiva sea impar y un número suficiente, según el tamaño de la organización, en este caso se plantea que al menos sea tres personas.
 - Se recomienda que al menos exista un miembro independiente que conforme la junta directiva, con el fin de ampliar la capacidad de toma de decisiones.
 - Los miembros del comité directivo, deben contar con la disponibilidad, discreción, honorabilidad y requisitos académicos adecuados.
- 2. Actuar con integridad:** los miembros del comité directivo deben actuar con integridad, ética y diligencia, deben anteponer los intereses de la organización y los accionistas a los suyos.
- Se recomienda en un futuro la implementación de un código de ética para la organización.
 - El comité directivo será responsable de controlar y gestionar los potenciales conflictos de interés con las partes relacionadas.
 - Se debe contar con un procedimiento interno para el control de las sesiones e información privilegiada.
- 3. Deberes y derechos:** se debe implantar una estructura en la que esté plasmada una estructura organizacional del comité directivo, que incluya las funciones y los deberes y derechos de los mismos.
- En caso de la incursión de un miembro nuevo al comité directivo deberá darse una inducción de parte del presidente, de manera tal que el nuevo miembro conozca a detalle el giro de negocio y por menores de la operación.
 - Todos los miembros de la junta directiva pueden solicitar la inclusión de temas de interés a la agenda.
 - En caso de someter a votación un tema en específico, cualquier miembro del comité directivo, puede salvar su voto, dicha acción debe quedar claramente plasmada en la respectiva acta de reunión.
 - Los miembros del comité directivo tendrán acceso a libre a todas las actas, pueden pedir que un tema sea tratado nuevamente en próximas juntas en caso de ser necesario.

- Se permite la creación de comités de apoyo al comité directivo en caso de temas específicos, se recomienda que al menos un miembro del comité directivo sea parte del comité de apoyo y lo presida. Los comités de apoyo servirán para dar recomendaciones, pero no estará en posición de tomar decisiones.

4. Estructura, operatividad y funciones: se deberá contar con procedimientos planes de trabajo y, de ser necesarios, reglamentos que incrementen la efectividad de las funciones del comité directivo.

- Se deberá aprobar en comité directivo las funciones de cada uno de los miembros.
- El comité directivo es el encargado de analizar y aprobar políticas de gobierno corporativo, así como de garantizar que estas se cumplan.
- Los miembros del comité directivo deben comunicar al presidente de cualquier situación que pueda terminar en un conflicto de intereses.
- Se deben incorporar reglas que definan las obligaciones de confidencialidad, discreción y restricciones que deben cumplir los miembros del comité directivo y personal clave.
- El comité directivo debe conocer y aprobar todas las estrategias del negocio propuestas por las gerencias o administración.
- Se deben conocer y aprobar las directrices referentes a temas que podrían ser riesgosos para la organización, dichos riesgos deben ser monitoreados.
- Se recomienda preparar una memoria anual o resumen de acuerdo tomados en comité directivo y presentarlo en la asamblea anual.
- Velar por el cumplimiento de las normas y leyes establecidas en la organización.
- Conocer todas las transacciones que involucren adquisición, venta o exclusión de activos de la organización.
- Conocer cualquier oferta que exista por adquirir los activos o compañía, sin embargo, el acuerdo deberá ser aprobado en asamblea de accionistas.

- El comité directivo deberá reunirse de manera periódica, al menos cada 15 días, se recomienda que todos los miembros conozcan con antelación la agenda a tratar.
- Se deberá detallar un acta de cada reunión del comité directivo, en la que se describa los temas tratados y los acuerdos tomados, así como el razonamiento que llevó a esos acuerdos.
- El fin primordial del comité directivo será el cumplimiento de la estrategia planteada para la organización.

5. Alta administración: deben existir funciones claras para la gerencia, así como políticas y alineamientos que deben ser definidos de manera previa por el comité directivo.

- La gerencia debe actuar bajo principios de diligencia, lealtad y reserva, al igual que el comité directivo.
- La gerencia deberá rendir informes periódicos sobre el desempeño financiero y operativo, informes que deben ser analizados por el comité directivo.
- Al menos una vez al año en junta directiva, se deberá analizar el funcionamiento de cada una de las gerencias y realizar observaciones que permitan la mejora continua.

5.1.7 Políticas y procedimientos:

A continuación, se plantean algunas de las principales políticas y procedimientos que deberían ejecutarse en conjunto con el modelo de gobierno corporativo definido para la organización, estos elementos serán una guía importante para los directivos de la empresa.

Políticas generales planteadas:

1. Se tomará como referencia de modelo de gobierno corporativo el código voluntario de mejores prácticas de gobierno corporativo planteado por el Instituto de Gobierno corporativo de Costa Rica, dicho código se acogerá inicialmente de manera voluntaria por el comité directivo como buenas prácticas.
2. En todo momento deberá prevalecer el bienestar y los intereses de la organización sobre los intereses individuales de cualquier otra persona.

3. El comité directivo deberá estar definido de manera formal y los acuerdos que se tomen deben ser documentados bajo un libro de actas o documento similar, de manera que exista un respaldo adecuado de la información.
4. Los miembros del comité directivo con que cuenta la organización deberán cumplir con los roles y responsabilidades definidos en modelo de gobierno corporativo.
5. Los miembros del comité directivo y cualquier consejero que forme parte de este deberán cumplir con los principios definidos por el modelo de gobernanza establecido.
6. El comité directivo y sus miembros deberá conocer a plenitud la estrategia de la organización y participar en el proceso de actualización de la misma la cual deberá realizarse cada seis meses.
7. Todos los miembros del comité directivo deberán salvaguardar confidencialidad sobre los temas sensibles e información tratados en cada una de las reuniones, en caso de que se requiera que algún tipo de información sea comunicada a un tercero, deberá acordarse por todos los miembros del comité.
8. El comité directivo será el responsable del cumplimiento de la estrategia que se plantea para la compañía, bajo esta premisa, deberá focalizar todos los esfuerzos y recursos con los que cuente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
9. El comité directivo deberá vigilar el cumplimiento de los indicadores que garanticen el cumplimiento de la estrategia y plantear soluciones en caso de que se no se estén alcanzando los beneficios esperados.
10. Al menos una vez al año, se realizará una asamblea de accionistas, en la cual se traten los temas de mayor relevancia para la organización y se discuta la estrategia y visión que se tendrá en la organización, el comité directivo será el responsable de ejecutar los acuerdos que se tomen en estas reuniones.
11. La inclusión o salida de algún socio deberá ser aprobado por la asamblea de socios, este procedimiento quedará respaldado bajo la debida documentación formal.

Procedimiento para el desarrollo de las sesiones:

A continuación, se describe el procedimiento propuesto para el desarrollo de las sesiones de junta directiva ordinaria y extraordinaria.

1. Acusar recibido a la invitación enviada por el secretario del comité sobre la fecha y horarios de la reunión.
2. Leer la agenda definida para la reunión con antelación.
3. Estar presente en el sitio de reunión al menos 5 minutos antes de la hora de inicio prefijada.
4. Previo al inicio de los temas agendados, el secretario deberá leer el libro de actas de la sesión anterior y deberá firmarse los acuerdos descritos por todos los miembros participantes.
5. Una vez firmados los acuerdos de la junta anterior, se deberá analizar y discutir cada uno de los temas planeados, el presidente es quién debe tomar la iniciativa.
6. Al analizar cada uno de los acuerdos, el secretario deberá tomar nota sobre los acuerdos tomados.
7. Una vez analizados todos los temas, se discutirá fecha y horario de la próxima reunión y los temas a analizar.
8. Realizar el cierre de la reunión.

Procedimiento para invitar a reuniones de comité directivo:

El siguiente es el procedimiento que se sugiere para invitar a cada uno de los miembros del comité directivo a las sesiones ordinarias y extraordinarias. Este procedimiento, en su mayoría, es responsabilidad del secretario designado para el comité

1. Agendar una nueva fecha de reunión al finalizar cada sesión.
2. Preparar un resumen con los principales temas a analizar con base a los acuerdos tomados.
3. Documentar el resumen de los temas y el orden en que será tratados.
4. Enviar el documento vía correo electrónico a los miembros del comité directivo.
5. Asegurarse la presencia de todos los miembros del comité mediante el recibimiento de correos de respuesta que acusen el recibido de la invitación.

Procedimiento para levantamiento de actas:

El siguiente es el procedimiento que se sugiere para el levantamiento de las actas que documenten los acuerdos tomados. Este procedimiento será llevado a cabo, en su mayoría, por el secretario.

1. Disponer de la agenda y temas a analizar.
2. Disponer de una libreta de apuntes digital o física mediante la cual se tomen los respectivos apuntes.
3. Transcribir los apuntes a un libro de actas formal, se deberá describir en detalle los acontecimientos llevados a cabo y los acuerdos tomados, se recomienda que exista un respaldo digital de los apuntes.
4. Describir en el libro de actas, fecha y horario en el cual se celebró la reunión y destinar un espacio para las firmas de los participantes.
5. Al iniciar la próxima sesión deberá leerse los acuerdos tomados en la sesión anterior y ser firmados a manera de acuerdos por los directivos.

5.1.8 Proceso de selección de proyectos

En lo referente a la relación del modelo de gobernanza con respecto a la selección y priorización de proyectos, se presentan en el siguiente apartado del presente capítulo una serie de procedimientos y modelos, los cuales permiten generar herramientas fundamentales para la organización en el tema de gestión de proyectos.

5.1.9 Propuesta para implementación de modelo planteado:

Con el fin de poder ejecutar las propuestas planteadas en esta sección, se propone seguir el siguiente procedimiento para la puesta en marcha.

- 1. Divulgación:** una primera parte deberá ser divulgar al comité directivo la propuesta que se pretende ejecutar, de manera que conozcan en detalle lo que se propone, es necesario tomar en cuenta que la compañía ya cuenta con un comité directivo en funcionamiento y que se encuentra activo, por esta razón, se debe dar a conocer las mejoras que se pretenden incluir y en conjunto con los directivos realizar los ajustes que crean convenientes todas las partes.

2. **Capacitación:** se propone establecer una sesión de trabajo corta en la cual se expliquen cada uno de los procedimientos que se pretenden ejecutar, de manera que sea plenamente conocido por todos los miembros y se evacúen las dudas que puedan surgir. Podría ser importante en esta etapa la contratación de algún especialista que brinde una buena asesoría y capacitación a los miembros del comité directivo.
3. **Ejecución:** se propone ejecutar los procedimientos y políticas planteadas en cada una de las sesiones de trabajo.
4. **Análisis de resultados:** posterior a las etapas anteriores, se plantea de manera trimestral analizar los beneficios que se han encontrado con la ejecución de los procedimientos y políticas diseñados, se recomienda que el secretario genere una documentación sobre este procedimiento.
5. **Mejoras al proceso:** semestralmente, se plantea utilizar unos minutos para analizar posibles mejoras en los procedimientos utilizados, de manera que las buenas prácticas sean cada vez más depuradas y ajustadas a la organización. Se recomienda generar la documentación respectiva que evidencia las mejoras y la forma en que se van a realizar.

La figura 5.4, muestra una propuesta de cronograma para la implementación del modelo de gobierno, propuesta en la organización. Tal y como se mencionó anteriormente, se propone implementar el modelo en cinco etapas, siendo las primeras dos etapas de inducción y capacitación, la tercera de ejecución. Esta etapa sería la que tomaría más tiempo. La cuatro y cinco de control, permitiendo estas últimas analizar los beneficios que se podrían obtener con el modelo.

El cronograma está diseñado en horas y básicamente se tomó en cuenta la jornada habitual de las reuniones de comité directivo, que normalmente se realizan los días martes o miércoles, por aproximadamente de 3 a 4 horas.

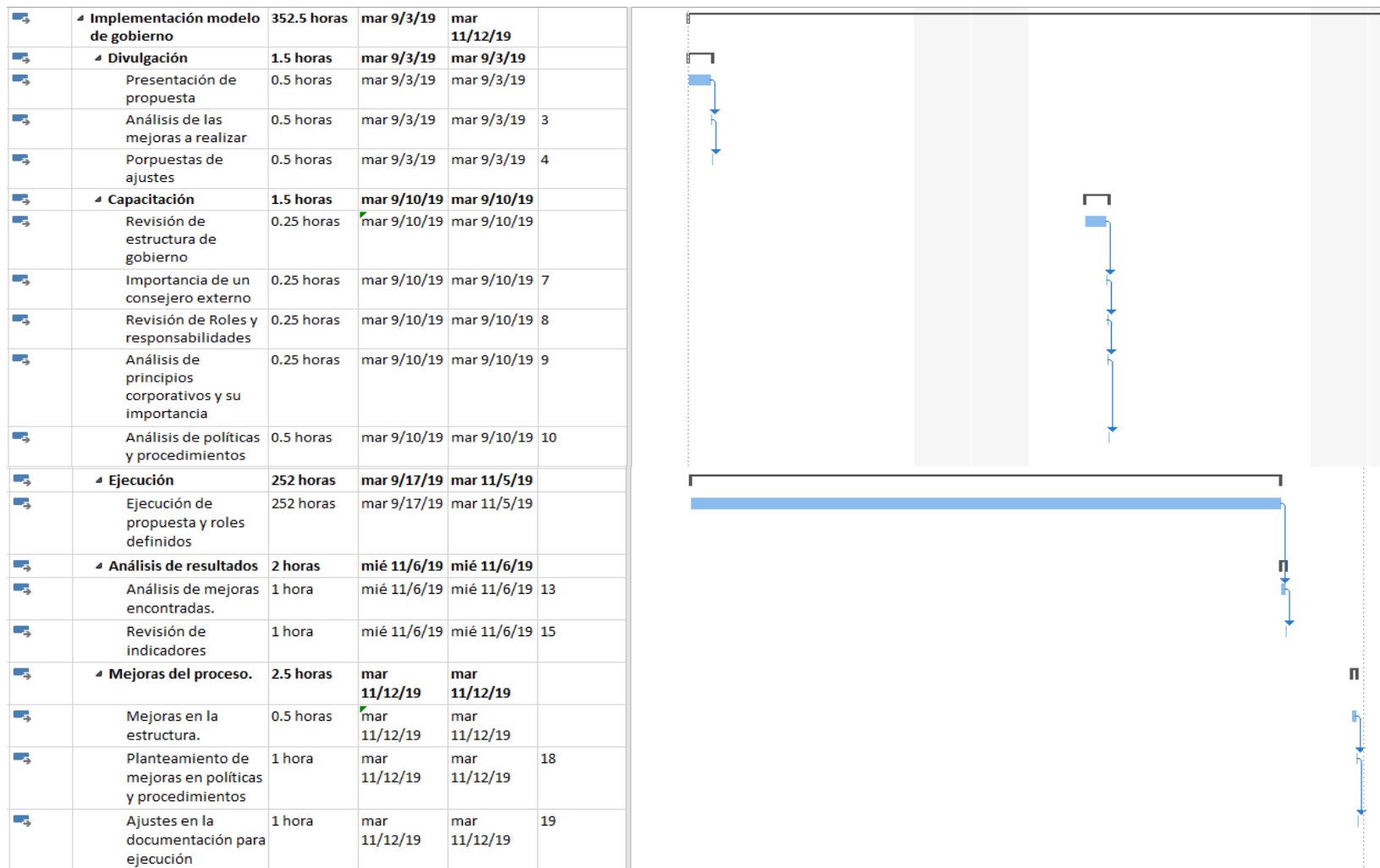


Figura 5.4. Calendario propuesto para la implementación de modelo de Gobierno.

Fuente: elaboración propia, 2019. Microsoft Project ® 2016.

5.2 Fortalecimiento del plan estratégico mediante buenas prácticas de portafolio de proyectos.

El fortalecimiento de las buenas prácticas de portafolio de proyectos se establece como parte del marco de gobernabilidad para la gestión de proyectos, como se mencionó en la sección 5.1.8, debido a los procedimientos planteados, se presenta como un apartado que complementará las políticas y procedimientos establecidos en el modelo de gobernanza.

Por otra parte, como fue posible analizar en el capítulo anterior, la organización no posee procedimientos para la gestión de proyectos, razón por la cual se tienen muy pocos datos de los proyectos ejecutados, la poca información que existe no está centralizada y no hay respaldos ni documentación que sirva como insumos para futuras iniciativas. Tomando en cuenta el tamaño actual de la organización y la cantidad de personal con el que cuenta, no sería viable plantear una oficina de proyectos ni realizar una estructuración compleja para la ejecución de los proyectos, pues posiblemente se volvería una iniciativa que implique inversiones muy altas y contratación de nuevo personal que no sería viable actualmente para la empresa.

Como mencionaron algunos entrevistados, sería muy beneficioso aplicar una serie de procedimientos y buenas prácticas que permitan una mayor documentación y mejor manejo de los proyectos, sin embargo, estos procedimientos no deberían ser excesivos, pues implicarían muchos trabajos que al final no se cumplirían, a raíz de lo antes mencionado se pretende establecer un modelo de selección y priorización de proyectos, de manera que al menos exista una estructura básica que pueda brindar más y mejores herramientas a los directivos para el cumplimiento de la estrategia.

5.2.1 Estructuración básica de portafolio de proyectos:

Como ya se mencionó en la sección anterior, se plantea el establecimiento de un modelo de gobierno, que genere una estructura más definida, promueva una mejora en los procesos de toma de decisiones y se proteja los intereses de la compañía y los accionistas.

En la actualidad, los directivos han realizado un esfuerzo por plantear un comité directivo, un plan estratégico y un plan operativo, mediante el cual analizan todas las iniciativas antes de ser aprobadas. Según Standard for Portfolio Management (PMI) (2013), un portafolio de

proyectos se podría definir como: “Es una colección de proyectos y programas e iniciativas, el cual es agrupado para facilitar el manejo efectivo del trabajo orientado a conseguir las metas estratégicas de negocio”. Desde este punto de vista, el portafolio podría verse como una iniciativa que pretende identificar las prioridades de la organización con respecto al cumplimiento de la estrategia.

A nivel general, implementando algunas de las buenas prácticas del portafolio de proyectos, se podría facilitar la obtención del éxito de la estrategia, invertir en los esfuerzos que son más beneficiosos para la organización mediante la optimización de los recursos con los que se cuenta, así como alinear todos los esfuerzos hacia un fin común. Otra de las carencias que tiene actualmente la compañía es el monitoreo del desempeño de los proyectos y el grado de obtención de los beneficios esperados, los cuales son elementos muy importantes a tomar en cuenta para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se vuelve importante, desde este punto de vista, analizar dentro de cualquier compañía temas como el alineamiento entre proyectos y estrategia, valoración y priorización de los proyectos según las necesidades y cambios en el negocio, así como el balance entre proyectos y los recursos con que cuenta la organización.

Como ya se mencionó, debido al tamaño de la empresa, no se ve necesario el establecer una PMO de manera formal, sin embargo, se plantea el establecimiento de algunas buenas prácticas que brinden herramientas a los directivos para analizar los temas antes mencionados, siendo posible así, tener información que permita analizar el rendimiento de los proyectos, los resultados obtenidos y si realmente se obtienen los beneficios esperados.

Al no plantearse la creación de una PMO, las buenas prácticas deberán ser ejecutadas por el comité directivo, quienes son los responsables del cumplimiento de la estrategia en la organización. El apéndice F muestra en detalle los pasos a seguir para cumplir con el modelo descrito en la figura 5.5, la cual plantea el procedimiento a seguir propuesto para el comité directivo, de manera que el proceso de selección y ejecución de las iniciativas sea mucho más objetivo y formal de lo que se realiza actualmente, se plantea seguir seis etapas con diferentes actividades principales en cada una de las etapas.

En una primera etapa, se da el análisis de las necesidades con que cuenta la organización, con el fin de cumplir con la estrategia planteada, se pretende que en reuniones del comité directivo se analice la situación y cambios en el mercado que puedan implicar la ejecución de nuevas iniciativas, mediante una lluvia de ideas. En esta primera etapa se da el planteamiento de las posibles soluciones.

En una segunda etapa, se propone que se realice un análisis más detallado de las propuestas planteadas en la etapa 1, y mediante la ejecución de un procedimiento de selección de proyectos se puedan escoger las iniciativas que tengan una mayor relación con la estrategia de la organización. Al ejecutar esta herramienta, se pre clasifican los proyectos más viables y los proyectos no clasificados serán guardados como iniciativas que podrán ser analizadas en otra ocasión.

Una vez ejecutadas las etapas 1 y 2 en el comité directivo, se tendrá mayor claridad sobre cuáles iniciativas deberán ejecutarse en la organización y ser incluidas en el plan estratégico y operativo. La etapa 3 corresponde a un planteamiento más detallado de los proyectos, en el que se describa alcance, tiempo y costo de las iniciativas. Cabe mencionar, que se tiene como propuesta que este procedimiento debe aplicarse a proyectos mayores a 10 000 USD, pues iniciativas pequeñas, podrían ser ejecutadas a lo interno de cada departamento como labores operativas. En esta tercera etapa, se define también un responsable para cada uno de los proyectos, quienes se encargarán de velar por que se ejecuten las labores y se alcancen los objetivos planteados.

En la cuarta etapa, el responsable de cada una de las iniciativas, se encarga de presentar una propuesta con mayor detalle en las reuniones del comité directivo, el objetivo fundamental es que se cuente con la información necesaria para poder aplicar un método de priorización de proyectos. Este método tomará en cuenta aspectos como la importancia de la iniciativa, el costo, el alcance y el tiempo, así como los requerimientos y presupuesto con el que cuenta en ese momento la compañía, el principal objetivo es ejecutar los proyectos con base a las capacidades que se tengan y el grado de necesidad. Una vez concluida esta etapa, el comité directivo podrá tener el orden adecuado de ejecución de cada uno de los proyectos de manera que pueda coordinar el presupuesto de una manera más óptima.

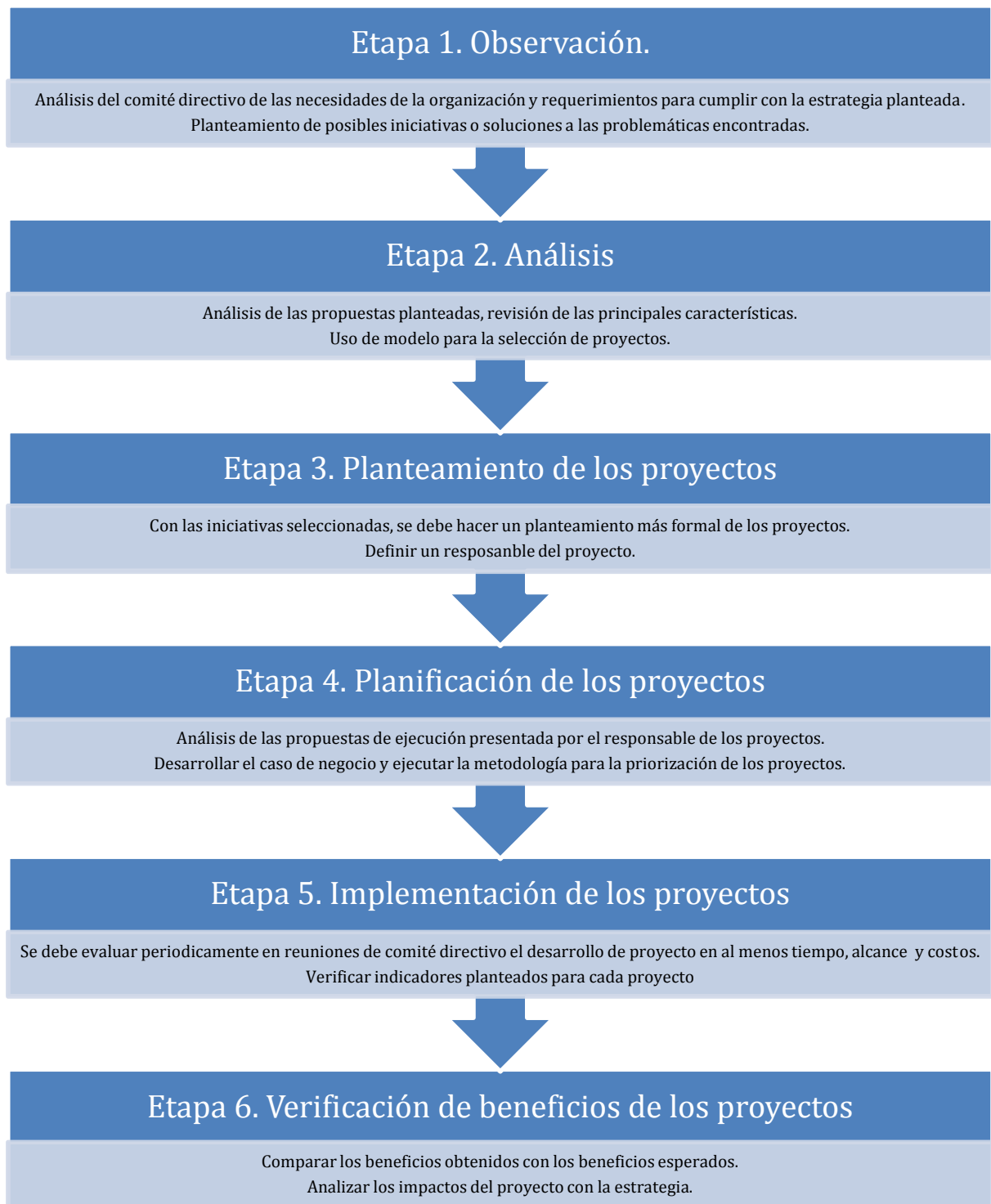


Figura 5.5. Etapas a seguir por comité directivo para la selección de proyectos.

Fuente: elaboración propia, 2019.

La etapa 5 es una etapa de control para el comité directivo, en la cual se deberá analizar en cada una de las reuniones el desarrollo de los proyectos, así como el estado de los indicadores, de manera que sea posible ir analizando si las iniciativas van alcanzando los resultados esperados.

La etapa 6 deberá ser ejecutada una vez finalizados los proyectos, y básicamente se pretende que el comité directivo pueda analizar si las propuestas ejecutadas cumplieron con los objetivos planteados al inicio y si se están alcanzando los beneficios esperados con la ejecución de los diferentes proyectos, de esta manera es posible medir el grado de cumplimiento de la estrategia en la organización.

5.2.2 Modelo de selección y priorización de proyectos.

El modelo de selección y priorización de proyectos pretende ser una herramienta que brinde una forma objetiva a los directores para la seleccionar y priorizar las distintas iniciativas con que cuenta la organización, la idea con esta herramienta es que las iniciativas que se vayan a plantear estén directamente relacionadas con la estrategia que se tiene proyectada en la organización, de manera que se haga el uso más eficiente posible de los recursos disponibles.

Se toma como sustento de este modelo lo presentado por el PMI, en el Estándar para Portafolio de Proyectos. El estándar del PMI brinda una serie de herramientas y buenas prácticas para la gestión de proyectos en una organización, que pueden ser adaptadas a diferentes escalas.

La figura 5.6 muestra, a nivel general, el procedimiento a seguir para la selección y priorización de los proyectos, se plantea el cumplimiento de siete etapas, mediante las cuales los directivos puedan seleccionar y priorizar de una manera más objetiva las iniciativas. Cabe resaltar que este procedimiento se traduce en una serie de plantillas confeccionadas en un archivo con el programa Microsoft Office Excel®, el cual se encuentra adjunto como Apéndice G del presente documento, y que se entregará como insumo a los directivos de la organización para que puedan ejecutarlo.

Las etapas se describen con mayor detalle más adelante, con el fin de dar una mejor definición del procedimiento y así pueda ser aplicado por los directivos de la organización.

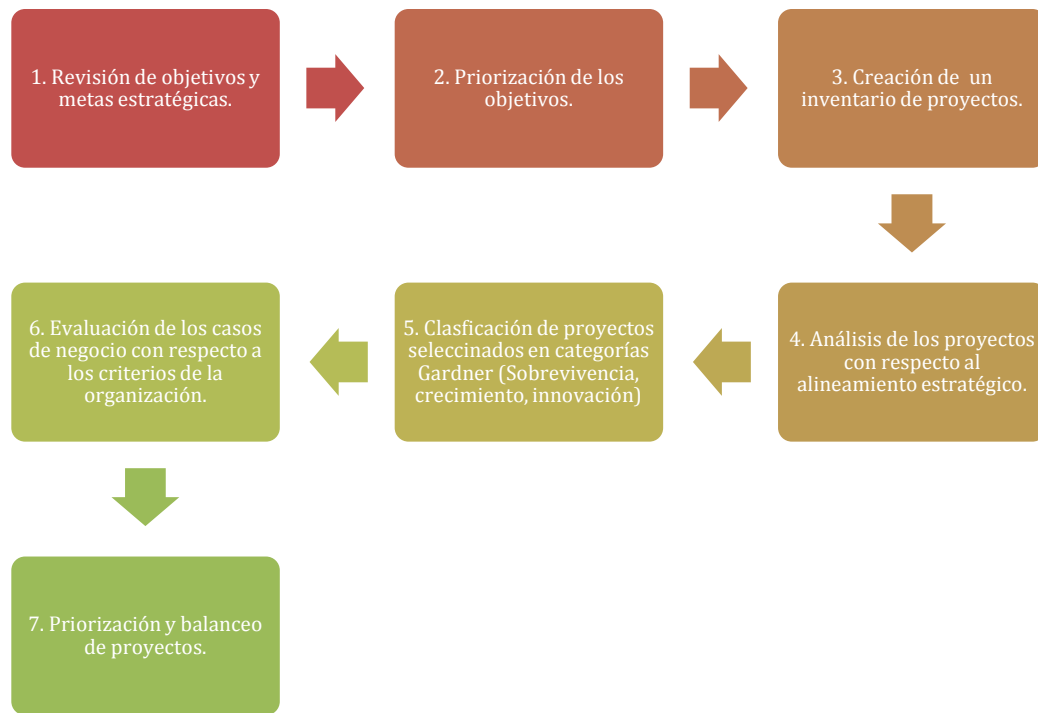


Figura 5.6. Proceso para la selección y priorización de proyectos.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Paso 1:

La primera etapa tiene como finalidad la revisión de los objetivos y metas, estos elementos, están presentes en el plan estratégico con el que ya cuenta la empresa. En esta primera etapa únicamente será necesario establecer un listado de los objetivos estratégicos con que se cuenta.

Paso 2:

En el segundo paso, se pretende realizar una estructuración del nivel jerárquico de los objetivos ya planteadas en el plan estratégico, de manera que se genere un peso a cada uno de los objetivos. Este procedimiento es importante que sea justamente realizado por los directivos pues son los que conocen completamente el negocio y los constantes cambios que podrían existir en el mercado. Con este procedimiento se pretende que los directivos tengan presente cuáles son las metas estratégicas más importantes y que podrían generar un mayor impacto en la organización.

La herramienta a utilizar en este caso, es el método de comparación por pares, según Vázquez (2018), con este procedimiento se compara entre sí cada uno de los objetivos, de manera que puedan obtenerse pesos relativos de cada uno de ellos y al final obtener una priorización de los mismos.

Tabla 5.1. Ejemplo de matriz de comparación por pares.

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n	Total	Peso relativo
Objetivo 1	1	5	7	9	22	61,00 %
Objetivo 2	1/5	1	3	5	9.2	25,56 %
Objetivo 3	1/7	1/3	1	1	2.47	6,86 %
Objetivo n	1/9	1/5	1	1	2.31	6,43 %
TOTAL					35.98	100 %

Fuente: elaboración propia, Vázquez J, Gestión de Portafolio de proyectos, (2018).

La tabla 5.1 muestra un ejemplo del procedimiento a seguir para la priorización de los objetivos, la idea principal es comparar cada uno de los objetivos contra su homólogo y en la comparación asignar un valor de 1 a 9, según el grado de importancia de uno con respecto al otro, esto a criterio de los evaluadores que realicen el ejercicio, en las filas y columnas espejo se describe el peso invertido, tal y como indica el ejemplo de la tabla 5.1.

Se recomienda usar la mayoría de veces números impares, sin embargo, es posible usar también los números pares, el objetivo que obtenga mayor puntaje será el que tenga mayor prioridad, pues, una vez sumados los puntos, se realiza un cálculo de peso relativo con porcentajes. Se plantea que esta matriz sea llenada por los miembros del comité directivo, la cual deberá ser actualizada cada vez que cambien las metas y objetivos del plan estratégico de la organización.

Paso 3:

En el paso 3, se plantea el uso de una matriz de identificación de proyectos, en la cual se detalla a manera general la información de las iniciativas, como es posible ver la figura 5.7, donde se describe el respectivo nombre, la persona que está proponiendo la iniciativa, la justificación o alineamiento con la estrategia, objetivos y posibles beneficios que se podrían

obtener, la idea es tener un banco de iniciativas que puedan o no ser tomadas en cuenta para su posterior ejecución.

Plantilla No 1. Perfil de proyecto.

Detalles del proyecto

Fecha:		Proyecto #:	
Nombre del proyecto:			
Proponente del proyecto:			

1. Justificación y alineamiento con metas estratégicas
2. Objetivos de la iniciativa
3. Beneficios/Impactos para la organización
4. Involucramiento de otros Departamentos

Figura 5.7. Ejemplo de plantilla de perfil de proyecto.

Fuente: Elaboración propia, Adaptado de Vásquez, J. Gestión de Programas y Portafolio de proyectos, (2018).

Al final de esta etapa, se pretende obtener un cuadro a modo de resumen que brinde la información más relevante de los proyectos planteados y en el cual se tenga a manera resumida las principales variables que permitan comparar cada uno de estos con respecto a los objetivos estratégicos planteados, como se indica en el cuadro 5.2, dicha información podría variar en un futuro, sin embargo, al consultar a los directivos, las variables presentadas las que principalmente se analizan cuando están por ejecutar una nueva iniciativa.

Cuadro 5.2. Cuadro resumen de datos de proyectos.

Proyecto	Inversión (\$)	Plazo (meses)	Beneficios anuales (\$)	Objetivo a cumplir
Proyecto 1	\$100 000	10	\$30 000	1
Proyecto 2	\$10 000	5	\$20 000	3
Proyecto 3	\$30 000	4	\$10 000	4
Proyecto n	\$ 15 000	3	\$50 000	2

Fuente: elaboración propia, 2019.

Paso 4:

En esta cuarta etapa, se pretende analizar las iniciativas desde el punto de vista de la relación con los objetivos estratégicos de la organización, para esto se propone el uso de una matriz de comparación de los proyectos contra los objetivos estratégicos. Vásquez (2018) menciona que, de esta manera, es posible calificar qué tan alineados se encuentran los proyectos con las metas de la organización.

Mediante la ejecución de esta etapa, se logra disminuir, en gran medida, el número de iniciativas por ejecutar de manera tal que tengan mayor importancia y seguimiento aquellos que realmente sumen al cumplimiento de la estrategia de la organización.

Tabla 5.2. Matriz de comparación de proyectos contra objetivos estratégicos.

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n
Proyecto 1	7	1	5	9
Proyecto 2	3	5	9	1
Proyecto 3	5	3	7	1
Proyecto n	9	2	3	5

Fuente: elaboración propia, 2019.

Como se muestra en la tabla 5.2, la idea principal es calificar cada una de las iniciativas del 1 al 9 con respecto a cada uno de los objetivos estratégicos planteados en la organización, obteniéndose así una calificación que facilite el grado de alineamiento de los proyectos con respecto a la estrategia organizacional, sin embargo, como se observó en la etapa dos, cada

uno de los objetivos tiene asociado un peso relativo en porcentaje, el cual es asignado según el criterio de los directivos.

Este peso asociado deberá multiplicarse por la calificación dada a cada uno de los proyectos con respecto a los objetivos, pudiéndose analizar de una mejor manera el alineamiento estratégico de las iniciativas.

Tabla 5.3. Matriz de alineamiento estratégico de proyectos.

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n	Alineamiento	%
Peso	61,00 %	25,56 %	6,86 %	6,43 %		
Proyecto 1	4,27	0,25	0,34	0,58	5,44	27,10 %
Proyecto 2	1,83	1,23	0,62	0,0643	3,74	18,63 %
Proyecto 3	3,05	0,77	0,48	0,0643	4,36	21,72 %
Proyecto n	5,49	0,51	0,21	0,32	6,53	32,55 %
TOTAL					20,07	100 %

Fuente: elaboración propia, 2019.

Con la aplicación del procedimiento mostrado en la tabla 5.3, es posible categorizar cada una de las iniciativas con respecto a los objetivos estratégicos de la compañía, pudiéndose analizar el grado de alineamiento estratégico y con esto poder seleccionar los proyectos que brinden más beneficios para la organización. Al final de esta etapa, deberá poder obtener una lista de proyectos seleccionados, la cantidad de proyectos dependerá de las necesidades y cantidad de recursos con los que cuente la organización.

Una vez preseleccionados los proyectos con los procedimientos antes descritos, será necesario completar un caso de negocio para cada uno de ellos, de manera que sea posible definir de manera clara aspectos de suma importancia como la problemática a solventar, los alcances y restricciones de la iniciativa, los posibles riesgos existentes, las métricas e indicadores de éxitos, el alineamiento estratégico, así como los costos, beneficios y toda la información adicional que se puede recabar para cada una de las iniciativas, de esta manera se tendrá la información a la mano para poder tomar mejores decisiones y balancear de una manera más adecuada el portafolio de proyectos de la organización logrando así abarcar la mayor cantidad de objetivos de la estrategia organizacional.

Cabe resaltar que para el caso particular de la empresa Agrep Forestal S.A., debido al tamaño de la misma y la estructura organizacional se recomienda que el miembro que propone cada iniciativa sea el responsable de desarrollar el caso de negocio, o bien, en el caso de que otro de los miembros tenga mayor conocimiento en el tema relacionado con el proyecto se haga responsable del desarrollo de toda esta información. El apéndice G, en la etapa 4 del modelo planteado se logra observar en mayor detalle la matriz de desarrollo de caso de negocio planteado.

Paso 5:

En esta etapa, se realiza la optimización de la cartera de proyectos, se analiza que las alternativas alineadas estratégicamente con la organización, en este caso se plantea una categorización en tres principales aspectos: subsistencia, crecimiento e innovación. Esta categorización es sumamente importante en toda organización, y debe ser ajustada con lo planificado en el plan estratégico de la compañía, pues en dicho plan se analizan necesidades de innovación, crecimiento del proceso productivo y proyectos de carácter operativo necesarios para subsistir en el negocio. Partiendo de esta información, en esta etapa se debe crear una tabla en la cual se clasifiquen las iniciativas según las categorías antes mencionadas tal y como se observa en el cuadro 5.3.

Cuadro 5.3. Ejemplo de cuadro de optimización de proyectos seleccionados.

Proyecto	Crecimiento	Subsistencia	Innovación
Proyecto 1	X		
Proyecto 2		X	
Proyecto 3			X
Proyecto n		X	

Fuente: elaboración propia, 2019.

Bajo esta idea, se deben considerar como proyectos de crecimiento, aquellas iniciativas que permitan un crecimiento de la compañía en cuanto a mayores alcances en el mercado o de su capacidad productiva, un proyecto de subsistencia, como aquellas iniciativas necesarias para que la organización pueda mantenerse en su giro de negocio y con sus operaciones y proyectos de innovación como aquellos que evidencien la inclusión de nuevos productos o

procesos que, de alguna manera, aumentan la oferta de la compañía en el mercado o incluyen nuevas tecnologías a sus operaciones que hace más rentable el negocio.

En este paso, resulta importante también delegar un responsable para cada una de las iniciativas seleccionadas, de forma que esta persona pueda dar un mejor seguimiento y acompañamiento, así como tener toda la información necesaria para poder tomar decisiones en los pasos posteriores.

Paso 6:

Con la ejecución de los cinco pasos anteriores, es posible seleccionar los proyectos que están más alineados con la estrategia de la organización y dar un peso a cada uno de ellos con respecto a su relación con los objetivos plateados por la organización, además es posible tener información relevante de cada uno de ellos, su clasificación con respecto Gardner y la obtención de un responsable de cada proyecto.

Cumplidas estas etapas, la organización tiene criterios suficientes para hacer una preselección de las iniciativas más importantes para sus fines, por lo que en la etapa seis se analizan con mayor profundidad cada uno de los proyectos preseleccionados y se analizan los criterios más representativos para la organización.

Tomando en cuenta las características y tamaño de la empresa, se pretende analizar criterios sencillos pero importantes para el proceso de toma de decisiones, según Vásquez (2018), se recomienda al menos analizar criterios como: Beneficios, Costo, Duración del proyecto, Cantidad de objetivos que impacta, Porcentaje de retorno de la inversión y Riesgo.

Al finalizar esta etapa, los directivos tendrán una tabla resumen con la información referente a estos criterios, tal y como se observa en el cuadro 5.4, de manera que se tengan más elementos importantes para poder priorizar el orden de ejecución de los proyectos.

Cuadro 5.4. Ejemplo de resumen criterios de proyectos.

Proyecto	Costo	Beneficios	Duración	Objetivos	% R.I	Riesgo
Proyecto 1	\$50 000	\$3000	5 meses	1;2	6 %	Alto
Proyecto 2	\$25 000	\$10 000	2 meses	3	40 %	Bajo
Proyecto n	\$15 000	\$ 30 000	10 meses	4	200 %	Medio

Fuente: elaboración propia, 2019.

Previo a completar esta tabla, será necesario estudiar a fondo cada una de las iniciativas, de forma que sea posible obtener toda la información para completarla. Cada responsable de las iniciativas (definidos en la etapa anterior) deberá completar a detalle el caso de negocio o proyecto que tiene a cargo, la idea es complementar la información obtenida con el criterio de todos los directivos para mejorar el proceso de toma de decisiones. A continuación, se describe con más detalle cada uno de los criterios planteados.

Costo: monto total de inversión monetaria que tendrá que realizar la organización para la ejecución de la iniciativa.

Beneficios: representa el ahorro monetario anual que podría generar la implementación del proyecto dentro de la organización.

Duración: indica el tiempo en meses o semanas planificado que llevará la implementación de la iniciativa planteada.

Objetivos: indica los objetivos estratégicos que se estarían cumpliendo con la ejecución del proyecto.

% Retorno de inversión: se calcula como los beneficios obtenidos entre los costos del proyecto, indica qué tan rentable es el proyecto.

Riesgo: se podría definir con una escala de bajo, medio o alto. Va a depender de varios elementos como riesgo hacia el negocio, riesgos de ejecución del proyecto, riesgo financiero, entre otros. La escala dependerá del apetito de riesgo que tenga la administración de la organización, por lo que son ellos quienes podrían calificar esta escala al analizar de manera completa cada iniciativa.

Paso 7

Con este último paso se cumpliría el proceso de selección y priorización de proyectos planteados, apoyándose en el cuadro obtenido en el paso anterior y la suma del criterio de los directivos, así como las posibilidades que en ese momento tenga la organización en cuanto a recursos financieros y humanos. Será posible determinar los proyectos que definitivamente se van a ejecutar o si es necesario agregar algún proyecto que obedezca a un objetivo

estratégico que esté quedando sin iniciativa; al final del proceso se recomienda que exista un balanceo adecuado y que todos los objetivos estratégicos estén debidamente cubiertos, de esta manera, será posible cumplir con la estrategia planteada. El cuadro 5.5 muestra un ejemplo del resultado obtenido al finalizar esta etapa.

Cuadro 5.5. Resumen de priorización de proyectos.

Proyecto	Objetivo	Duración	Costo	Fecha Inicio	Prioridad
Proyecto 1	1;4	5 meses	\$50 000	Setiembre 2019	1
Proyecto 2	2	2 meses	\$25 000	Agosto 2019	2
Proyecto n	3	10 meses	\$15 000	Enero 2020	3

Fuente: elaboración propia, 2019.

5.2.3 Medición de desempeño de la implementación estratégica.

En las secciones anteriores, se plantean algunas sugerencias para reforzar la gestión estratégica de la compañía. Para esto, se planteó un procedimiento de seis etapas descritas en la sección 5.2.1, mediante las cuales se analizan las necesidades del negocio. Se detallan posibles iniciativas, se aplican modelos de selección y priorización de proyectos como el descrito en la sección 5.2.2 y, finalmente, es necesario en el proceso de ejecución de los proyectos que los miembros del comité directivo estén analizando mediante la información suministrada por cada uno de los responsables de las iniciativas el desempeño de los proyectos y el grado de cumplimiento de la estrategia organizacional.

Es por esta razón que es necesario analizar algunos indicadores de los proyectos que puedan dar información sobre el grado de avance de los mismos y con esto verificar el grado de cumplimiento de la estrategia organizacional.

En lo referente a proyectos, se propone que al menos se lleve un control de indicadores de desempeño en alcance, costo y tiempo. Para la medición del alcance, se propone un control del cumplimiento de los objetivos de cada iniciativa de manera que sea posible obtener el porcentaje de avance de cada proyecto al comparar la cantidad de tareas planeadas con respecto a la cantidad de tareas ejecutadas al momento del análisis.

En cuanto a costo y tiempo, se pretende el uso del indicador de valor ganado (EV), para esto es necesario tener claramente definido en cada uno de los proyectos, el porcentaje de avance de cada iniciativa, el presupuesto total aprobado, el valor real de los costos a la fecha del análisis y el valor planeado a esa misma fecha, siendo posible analizar el valor ganado de los proyectos.

La figura 5.8 muestra gráficamente el posible comportamiento de las variables mencionadas anteriormente, según PMBoK® y como se observa en la imagen, la línea color verde indica el valor planeado para el proyecto, es cual es un valor que no variaría con el desarrollo del mismo, pues es producto de la planificación previa, la línea color rojo indica los costos actuales, esta línea podría ir por debajo o por encima de la línea de valor planeado de acuerdo a la gestión que se esté realizando de los recursos. La línea color azul indica el valor ganado, la cual es una variable que mezcla el porcentaje de avance del proyecto en términos de tiempo y los costos de este, es decir, indica el porcentaje de avance real del proyecto por el costo planeado, se podría considerar que brinda información acerca del avance real del proyecto en términos monetarios, es un indicador muy importante para analizar el desarrollo real del proyecto y si se van cumpliendo los objetivos planeados para este.

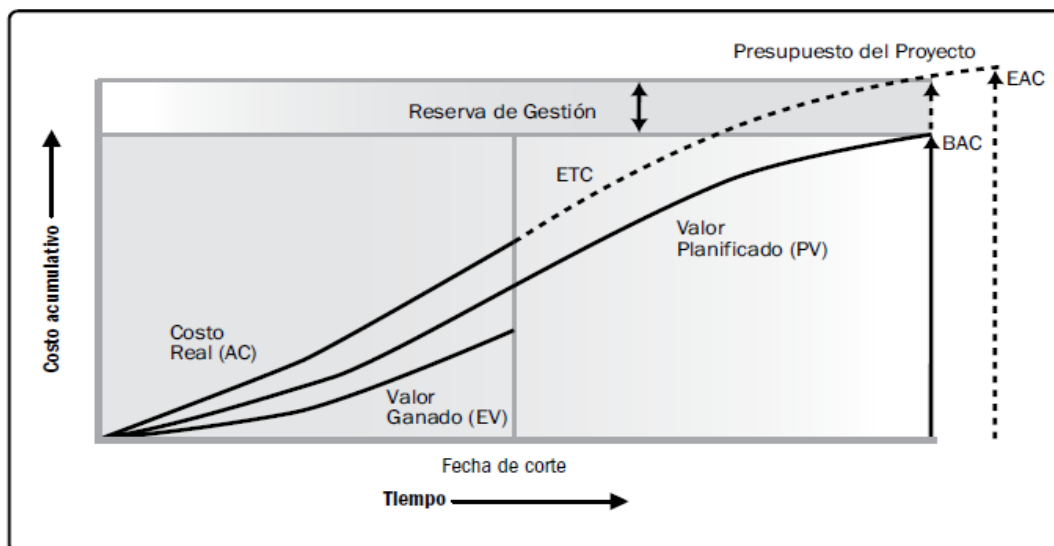


Figura 5.8. Gráfico de Valor ganado.

Fuente: Pmbok®, PMI, (2018)

Para el cálculo de los indicadores se utilizan las siguientes fórmulas:

Valor Ganado (EV): indica el avance real del proyecto expresado en términos del costo presupuestado, la fórmula a utilizar es la siguiente:

$$EV = \%Avance\ real * BAC$$

Donde:

% Avance real: es el porcentaje real de avance del proyecto en el momento del análisis, se calcula como el total de actividades planeadas dividido por las actividades completadas al momento.

BAC: Presupuesto planeado del proyecto.

Valor planeado (PV): indica el avance del cronograma que debería existir a la fecha, el avance planeado.

$$PV = \%Avance\ planeado * BAC$$

Donde:

% Avance planeado: es el porcentaje de avance que estaba planeado al momento del análisis.

BAC: Presupuesto total planeado para el proyecto.

Costo real: indica el costo real del proyecto al momento del análisis.

De esta manera, para cada una de las reuniones del comité directivo, los responsables de cada proyecto deberían tener actualizado estos valores para poder llevar a cabo un proceso adecuado de toma de decisiones.

Tabla 5.4. Tabla resumen de indicadores de proyectos.

Proyecto	Objetivo	% Avance	BAC	PV (Valor planeado)	Costo real (AC)	EV (Valor ganado)
Proyecto 1	1	15 %	\$30000	\$2000	\$3500	\$4500
Proyecto 2	3	50 %	\$10000	\$5000	\$2000	\$5000

Proyecto n	2	80 %	\$12000	\$10000	\$10000	\$9600
-------------------	---	------	---------	---------	---------	--------

Fuente: elaboración propia, 2019.

Con la incorporación de estos indicadores y el análisis del avance de cada una de las iniciativas, será más sencillo para los directivos analizar el porcentaje de avance del plan estratégico, pues, como se detalló en el apartado anterior, los proyectos en ejecución han pasado por un proceso previo de selección, priorización y balanceo, de manera que corresponden a los objetivos estratégicos planteados para la compañía.

En las reuniones de comité directivo en las que se traten estos temas, será posible analizar el grado de cumplimiento de la estrategia de manera más sencilla y rápida, siempre y cuando se tengan al día los datos de cada uno de los proyectos. La figura 5.9 muestra una propuesta sencilla en la cual es posible recopilar toda la información de proyectos y analizar el porcentaje de avance en la implementación de la estrategia, como ya se ha indicado el cumplimiento de la totalidad de la estrategia dependerá directamente del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por el comité directivo. Mediante el método de comparación por pares, fue posible describir el procedimiento para designar los pesos a cada uno de los objetivos, de manera que es posible saber de la totalidad de la estrategia cuánto porcentaje representa cada uno de los objetivos.

Mediante esta misma metodología es posible también determinar el grado de alineamiento de los proyectos con respecto a los objetivos planteados, de manera que es posible hacer una clasificación. En este apartado se describió la forma en cual se podría analizar el desempeño de cada iniciativa, esta medición de desempeño hace posible que los directivos puedan ver en términos de porcentaje el cumplimiento de la estrategia.



Figura 5.9. Ejemplo de porcentaje de avance de la estrategia.

Fuente: elaboración propia, 2019.

El color de fondo de cada uno de los ítems presentados en la figura 5.8 indica el estado de cada ítem, es decir, si el fondo del proyecto descrito como proyecto 3 está en color rojo, indica que es necesario prestar atención prioritaria a esta iniciativa, pues hay problemas que se requieren resolver y el proyecto no está cumpliendo en alcance, tiempo, costo o algún otro elemento importante. En caso de que el fondo sea color amarillo, indica que es necesario revisar pues hay algún riesgo que podría darse y hacer que el ítem se vuelva crítico. Cuando el color es verde, muestra cumplimiento con base en lo planeado. Se pretende que mediante esta clasificación se brinde una mejor guía a los directivos, sobre las iniciativas a las cuales se debe prestar más atención y por ende a las que se debe realizar un mayor esfuerzo para lograr el cumplimiento de la estrategia.

5.2.4 Beneficios esperados con la inclusión de buenas prácticas de portafolio de proyectos.

Como se ha descrito en las secciones anteriores, se plantea para la organización un esquema en el cual se apliquen algunas buenas prácticas de la gestión de proyectos y portafolios, esto con el fin de lograr un mejor control en los procesos de toma de decisiones y tener una mayor probabilidad de alcanzar con éxito la estrategia planteada, algunos de los

principales beneficios que se pueden resaltar de la implementación de estas buenas prácticas son las siguientes:

1. **Complemento del modelo de gobierno:** las herramientas planteadas formarían parte del modelo de gobierno propuesto para la organización, brinda elementos muy importantes que permiten potencializar y agilizar el proceso de toma de decisiones.
2. **Medición de cumplimiento de la estrategia:** como ya se analizó anteriormente, actualmente la compañía se interesa en ejecutar iniciativas que estén, de alguna manera, alineadas con sus fines estratégicos, sin embargo, no se sabe con certeza la medición del avance de cumplimiento de esta estrategia. Mediante la metodología planteada, será más sencillo el monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos y con ello analizar en qué áreas se debe asignar un mayor esfuerzo y recursos, de manera que se cumpla lo planeado. Por otra parte, se garantiza que se invierte en los esfuerzos correctos para la organización y se optimiza la capacidad con la que se cuenta a los proyectos realmente importantes, pues se ejecutan los que están alineados con la estrategia de la organización.
3. **Monitoreo de las inversiones:** para monitorear el cumplimiento de la estrategia, es necesario también un mejor control de los proyectos que se ejecutan, mediante el planteamiento realizado, se podría tener un mejor balance de los proyectos a ejecutar y con esto garantizar en cierta medida que se trabaja toda la estrategia, además, el monitoreo constante de los indicadores, genera información relevante para toma de decisiones a la brevedad.
4. **Preparación para el futuro:** llevar a cabo las buenas prácticas planteadas genera una cultura de gestión de proyectos en la organización, de manera que, si se implementa con éxito y en un futuro existe un mayor crecimiento de la organización, será más sencillo la inclusión de elementos como oficina de proyectos, portafolios y programas.
5. **Centralización de la información:** al establecer el procedimiento planteado y verificar constantemente el desarrollo de la estrategia, es necesario ir documentando la información de forma tal que la misma se encontrará a la mano, será más sencillo para los directivos, las gerencias o algún externo conocer sobre la información referente a cada uno de los proyectos ejecutados.

5.2.5 Propuesta para la ejecución de las soluciones planteadas.

Realizar mejoras e implementación de nuevas prácticas o procedimientos, a menudo, resulta ser un proceso que no es sencillo, debido al tamaño de la organización y a la cantidad de colaboradores con los que cuenta, se recomienda que sea un proceso paulatino en el cual la implementación ocurra por partes, se describen a continuación un procedimiento a modo de propuesta.

Divulgación: una primera parte deberá ser divulgar al comité directivo la propuesta que se pretende ejecutar, de manera que conozcan en detalle la problemática que se observa, el punto en el que debería estar la compañía y la solución que se propone, deberá quedar claro en esta etapa la brecha que se pretende alcanzar y la importancia de hacerlo. Mediante una presentación formal en un espacio dentro de algunas de las reuniones de comité directivo, se podría dar a conocer en detalle la propuesta.

Capacitación: debido a que normalmente en las reuniones de comité directivo se tratan temas muy importantes para la compañía y el tiempo que se tiene es limitado, se propone establecer una o varias sesiones de trabajo cortas en las cuales se expliquen cada uno de los procedimientos que se pretenden ejecutar, de manera que sea plenamente conocido por todos los miembros y se evacúen las dudas que puedan surgir.

Ejecución: se propone establecer dos o tres sesiones de trabajo posterior a la etapa de capacitación, en una primera sesión se debe revisar y ponderar los objetivos estratégicos del plan con el que cuenta la organización, en una segunda sesión ejecutar el procedimiento de selección y proyectos.

Análisis de resultados: posterior a las etapas anteriores, se plantea en cada reunión de comité directivo, se designen unos minutos a la revisión de indicadores y cumplimiento de la estrategia y con ello la toma de decisiones correspondientes. Se recomienda documentar lo analizado durante esta etapa, de manera que exista un respaldo de lo observado, además, que se dedique un tiempo a la discusión de todas las lecciones aprendidas.

Mejoras al proceso: semestralmente, se plantea utilizar unos minutos para analizar posibles mejoras en los procedimientos utilizados, de manera que las buenas prácticas sean cada vez

más depuradas y ajustadas a la organización. Se propone documentar las mejoras propuestas, así como la forma en que se van a desarrollar.

La figura 5.10 muestra en detalle el cronograma propuesto para la implementación del modelo explicado en la presente sección. Las etapas de divulgación y capacitación son las más cortas y se plantea se realicen en dos sesiones de junta directiva. En lo referente a la etapa de ejecución de los proyectos, se propone un tiempo de 3 meses para empezar a evaluar el modelo y seguir con el resto de etapas, sin embargo, se debe tener claro que este modelo es cíclico y supone que el proceso se repita muchas veces, conforme se vayan realizando cambios y cumpliendo metas en la organización, con esta programación se detalla el desglose de tareas y pasos para implementar las propuestas presentadas en el presente documento.

Con la finalización de las etapas, se sugiere que haya un proceso de revisión de cada uno de los elementos propuestos, con el fin de generar posibles mejoras e ir perfeccionando y ajustando el modelo a las necesidades reales y cambiantes de la organización. Las etapas de análisis de resultados y mejoras del proceso se aplicarían después de la ejecución del modelo y se plantea en estas el monitoreo y ajuste del modelo según la experiencia que se vaya adquiriendo.

	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos	L	M	X	J	V	S	sep 8 '19	D	L	M
1		4 Implementación Buenas Prácticas Gestión de Proyectos	676.5 horas	mar 9/3/19	mié 1/15/20												
2		4 Divulgación	2 horas	mar 9/3/19	mar 9/3/19												
3		Presentar propuesta a junta directiva	0.5 horas	mar 9/3/19	mar 9/3/19												
4		Análisis de la propuesta por parte de los directivos	1 hora	mar 9/3/19	mar 9/3/19	3											
5		Realizar ajustes que crean necesarios los directivos	0.5 horas	mar 9/3/19	mar 9/3/19	4											
6		4 Capacitación	2.5 horas	mar 9/10/19	mar 9/10/19												
7		Estudio de las 7 etapas para la selección y priorización de proyectos	0.5 horas	mar 9/10/19	mar 9/10/19	5											
8		Análisis detallado de etapas 2 y 3, para selección y priorización de proyectos	0.5 horas	mar 9/10/19	mar 9/10/19	7											
9		Explicación de las plantillas del modelo propuesto	0.25 horas	mar 9/10/19	mar 9/10/19	8											
10		Revisión de los cálculos y fórmulas	0.5 horas	mar 9/10/19	mar 9/10/19	9											
11		Análisis de la importancia de los indicadores para proyectos	0.25 horas	mar 9/10/19	mar 9/10/19	10											
12		Análisis de los indicadores para cumplimiento de la estrategia	0.25 horas	mar 9/10/19	mar 9/10/19	11											

13			Revisión de los posibles beneficios a obtener	0.25 horas	mar 9/10/19	mar 9/10/19	12	
14			4 Ejecución	570 horas	mar 9/17/19	mié 1/8/20		
15			Completar etapa 1, Observación de problemática y revisión de plan estratégico.	1.5 horas	mar 9/17/19	mar 9/17/19		
16			Inicio etapa 2, Análisis de propuestas.	1 hora	mar 9/24/19	mar 9/24/19	15	
17			Revisión de objetivos y metas estratégicas.	0.5 horas	mar 9/24/19	mar 9/24/19	16	
18			Priorización de los objetivos.	0.5 horas	mar 9/24/19	mar 9/24/19	17	
19			Creación del inventario de proyectos.	1 hora	mié 9/25/19	mié 9/25/19	18	
20			Inicio de etapa 3. Análisis de los proyectos con respecto al alineamiento estratégico.	1 hora	vie 10/25/19	vie 10/25/19	19	
21			Clasificación de los proyectos según Gardner	0.5 horas	vie 10/25/19	vie 10/25/19	20	
22			Inicio de etapa 4. Evaluación de los casos de negocio con respecto los criterios de la organización.	0.5 horas	mar 10/1/19	mar 10/1/19		
23			Priorización de proyectos	1 hora	mar 10/1/19	mar 10/1/19	22	
24			Balaceo de proyectos.	1 hora	mar 10/1/19	mar 10/1/19	22	

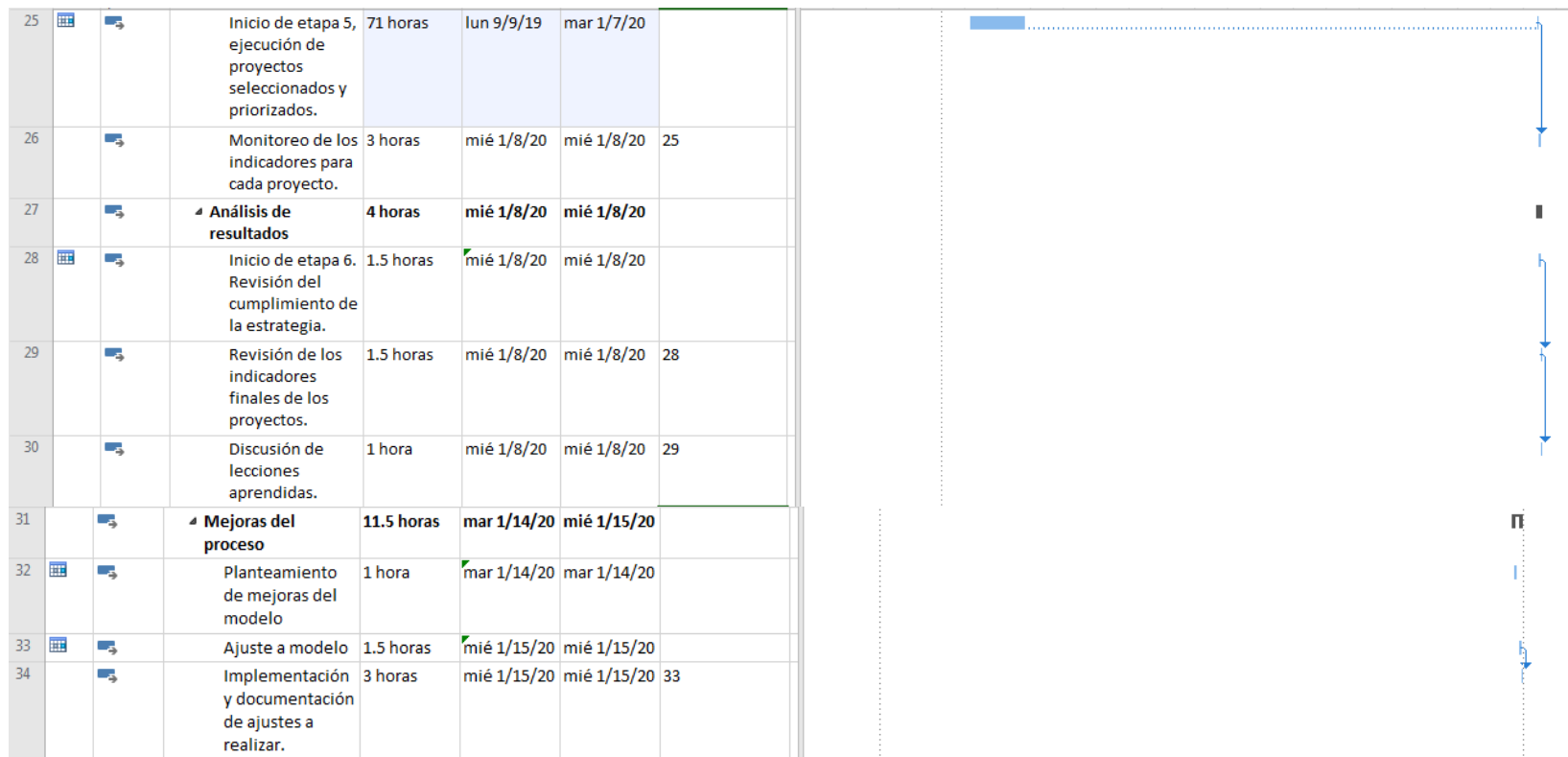


Figura 5.10. Cronograma propuesto para la implementación del Modelo de selección y priorización de proyectos.

Fuente: elaboración propia, 2019. Microsoft Project®, 2016.

En lo que se refiere a los costos de la implementación del modelo propuesto, se analiza las horas estimadas en el cronograma mostrado en la figura 5.10, los participantes requeridos para cada una de las etapas y el costo por hora estimado de cada uno de ellos. En este caso se trata de directivos de la compañía, los cuales tienen un costo por hora considerable para la organización, por lo que es importante tener claro el costo en que incurriría la compañía con el fin de analizarlo contra los beneficios que se podrían esperar. La tabla 5.5, muestra una estimación de dichos costos, con el fin de que sea analizado por los directivos para una posible implementación del modelo propuesto.

Tabla 5.5. Costo de implementación del modelo propuesto.

Etapas	Total Horas	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operativo	Costo total
Divulgación	2	₪35,000.00	₪30,000.00	₪16,000.00	₪81,000.00
Capacitación	2,5	₪43,750.00	₪37,500.00	₪20,000.00	₪101,250.00
Ejecución	11,5	₪201,250.00	₪172,500.00	₪92,000.00	₪465,750.00
Análisis de Resultados	4	₪70,000.00	₪60,000.00	₪32,000.00	₪162,000.00
Mejoras del proceso	5,5	₪96,250.00	₪82,500.00	₪44,000.00	₪222,750.00
TOTAL	25,5	₪446,250.00	₪382,500.00	₪204,000	₪1,032,750.00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

En el último capítulo del presente documento, se presentarán conclusiones a raíz de la investigación realizada y una serie de recomendaciones orientadas hacia mejorar la estructura de gobierno y gestión de proyectos dentro de la empresa Agrep Forestal S.A.

6.1.1 Conclusiones:

En las siguientes líneas, se describen las principales conclusiones del proceso de estudio plasmado a lo largo de los capítulos del presente documento.

1. Mediante un estudio de la situación actual en la organización y el funcionamiento en años anteriores en gestión de proyectos y proceso de toma de decisiones, se evidenció la carencia de una estructura de gobierno para la gestión adecuada de los distintos procesos y proyectos, por lo que se determina la necesidad de una mejor estructuración desde los altos mandos de la organización de manera que sea más eficiente el proceso de toma de decisiones y ejecución de la estrategia corporativa en la compañía.
2. Con la aplicación de una metodología de investigación y sus respectivas herramientas, se logró realizar un diagnóstico en referencia al marco de gobernanza y la gestión de proyectos dentro de la organización, fue posible analizar que la empresa cuenta con algunos elementos básicos de gobierno corporativo, como lo es la definición de una junta directiva, sin embargo, no posee políticas, procedimientos ni herramientas para aprovechar al máximo este órgano. Por otra parte, en lo que respecta a la gestión de proyectos, se identificó que existe una carencia de indicadores plenamente definidos y poca documentación sobre el desarrollo de los proyectos, lo cual brinda muy poca información a los directivos para evaluar el cumplimiento de la estrategia y, con ello analizar, si se cumplen los beneficios que se esperan para el modelo de negocio de la compañía.
3. A raíz del análisis de la organización y de las fuentes de información primarias y secundarias, se definió un modelo de gobernanza para la empresa Agrep Forestal S.A., siendo el Código Voluntario de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo, del Instituto Costarricense de Gobierno Corporativo, un modelo recomendable para la aplicación tanto a empresas públicas como privadas, brindando una serie de

principios y políticas que podrían ser perfectamente aplicadas a la organización para mejorar su proceso de toma de decisiones y cumplimiento estratégico.

4. Como parte del modelo de gobernanza sugerido para la compañía, se plantea una estructura de gobierno, roles, responsabilidades, políticas, procedimientos y una serie de buenas prácticas para portafolio de proyectos, que sirven como herramientas para los directivos de la compañía, de manera que sus labores sean mucho más estructuradas y se salvaguarden los intereses de la organización sobre los intereses individuales.
5. Fue posible plantear como complemento del modelo de gobierno corporativo algunas herramientas que servirán de ayuda a los directivos para cumplir con el objetivo de garantizar el alineamiento estratégico de todas las iniciativas que se vayan a ejecutar dentro de la organización, de esta manera se garantiza que los esfuerzos que se realicen estarán alineados con los objetivos y metas estratégicos planteados por los socios de la compañía y con esto poder cumplir la misión y visión esperada.

6.1.2 Recomendaciones:

A continuación, se detallan algunas recomendaciones para la organización, con el fin implementar soluciones y mejoras a las problemáticas encontradas.

1. Se recomienda a futuro a manera de complemento a lo planteado en el presente documento, establecer una estructura de gestión de proyectos más completa, que involucre todas las áreas de conocimiento establecidas por el Pmbok®, de manera que se logre una mejor gestión de las iniciativas durante todo su ciclo de vida.
2. Fue posible encontrar algunas debilidades en la organización en cuanto a capacitación de los colaboradores, se sugiere al responsable de recursos humanos establecer e implementar procedimientos con el fin de encontrar las necesidades puntuales de cada uno de sus colaboradores y poder ofrecer las herramientas de capacitación necesarias con el fin de mejorar las habilidades y conocimientos de los mismos.
3. Como complemento a la implementación de un modelo de gobernanza, se recomienda al departamento de recursos humanos incluir un proceso de capacitación constante en estos temas en todas las áreas de la organización, de manera que todos los miembros conozcan la importancia del manejo de indicadores y cumplimiento de objetivos en la gestión de proyectos.
4. Una vez implementadas todas las etapas de los procedimientos y metodologías planteadas en el presente documento, se recomienda evaluar el grado de madurez de la organización en temas de gestión de proyectos, con el fin de analizar la posibilidad de nuevas mejoras en los procedimientos y alcanzar una constante mejora continua.
5. En caso de que exista un mayor crecimiento en la organización, se recomienda el establecimiento de una PMO y el nombramiento de un responsable de la misma, de manera que la información referente a proyectos esté más centralizada y se logre orientar la compañía hacia la gestión de proyectos.

Referencias bibliográficas

- Agrep Forestal S.A. (2018), Monthly Reports, Profit and loss, investments, consultado el 19 de marzo de 2019.
- Agrep Forestal S.A. (2019), Plan estratégico, consultado en 19 de marzo de 2019.
- Álvarez-Dionisi, L, (noviembre, 2012), Gobernabilidad de proyectos: Gobierno de proyectos y patrocinio ejecutivo en ambientes empresariales, PMI, Capítulo Colombia, versión digital, consultado el viernes 26 de abril de 2019, recuperado de: <https://www.scribd.com/document/355862956/C14-EmilioAlvarez-Gobernabilidad-de-Proyectos-Dr-Alvarez-PMI-Colombia>
- Armijo, M. (2011), Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Instituto Latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ILPES), CEPAL, Naciones Unidas, versión digital, consultado el viernes 17 de mayo de 2019, recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf
- Barrantes Echavarría, R. (2002), Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo, primera edición, Editorial UNED, San José, Costa Rica, 2002.
- Banco General de Costa Rica (2018), Principios de Gobierno Corporativo, Código de Gobierno Corporativo, versión digital, consultado el lunes 15 de abril de 2019, disponible en: <https://www.bgeneral.fi.cr/wp-content/uploads/2018/10/Codigo-de-Gobierno-Corporativo-23-10-2018.pdf>
- Cabrera, M. (enero, 2018), Curso gerencia de proyectos I, planes de gestión dentro de los grupos de proceso inicio y planificación, Área académica de gerencia de proyectos, programa de maestría en gerencia de proyectos, Tecnológico de Costa Rica.
- Ceupe (2019), Modelos de Gobierno Corporativo, Centro Europeo de Postgrado, versión digital, consultado el martes 16 de abril de 2019, disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/modelos-de-gobierno-corporativo.html>

CONASSIF (2016), Reglamento sobre gobierno Corporativo, Acuerdo SUGEF 16-16, versión digital, consultado el jueves 25 de abril de 2019, recuperado de: [https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/documentos/SUGEF %2016-16 %20\(v_02 %20 %20diciembre %202016\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/documentos/SUGEF_%2016-16%20(v_02%20%20diciembre%202016).pdf)

Elheraldo.hn (2017), La importancia de la gobernanza en una organización, versión digital, consultado el miércoles 06 de marzo de 2019, Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/la-importancia-de-la-gobernanza-en-una-organizacion>

Figuerola, N. (Mayo, 2014), Gobernabilidad de los proyectos, PMQuality artículos, versión digital, consultado el viernes 26 de mayo de 2019, recuperado de: <https://articulospm.files.wordpress.com/2014/05/gobernabilidad-de-los-proyectos.pdf>

Garde, H. (2012), Modelos de Gobierno Corporativo, Enfoques: Contabilidad y Administración 3, versión digital, consultado el martes 16 de abril de 2019, recuperado de: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/modelos-gobierno-corporativo-hugo-garde.pdf>

Global Corporate Governance Forum (2011), Gobierno Corporativo en Latinoamerica 2010-2011, El gobierno corporativo en Costa Rica, págs. 36 a 40, versión digital, consultado el martes 16 de abril de 2019, recuperado de: <http://panama-site.com/igcp/wp-content/uploads/2018/01/igcla.pdf>

Guardián Fernández, A. (2012), El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa, Coordinación educativa y cultural centroamericana, Agencia española de cooperación Internacional, San José, Costa Rica, consultado el sábado 11 de mayo de 2019, recuperado de: <https://web.ua.es/es/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>

IGC (2019), Gobierno Corporativo, ¿Qué es el gobierno corporativo?, Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, versión digital, consultado 20 de marzo de 2019, recuperado de: <http://igc-costarica.org/gobierno-corporativo/>

IGC (2017), Código Voluntario de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, Asociación Instituto de Gobierno Corporativo de Costa Rica, 3ra edición, San José, Costa Rica, versión digital, consultado el 16 de abril de 2019, recuperado de <http://igc-costarica.org/wp-content/uploads/igc/libros/7260585ba483f7b156552de4bf3846ff.pdf>

Instituto de Consejeros Administradores (2014), Principios de buen gobierno corporativo para empresas no cotizadas, Código de buenas prácticas para los administradores, consejeros y el consejo, Instituto de consejeros-administradores, Madrid, España, versión digital, consultado el martes 16 de abril de 2019, disponible en: <http://igc-costarica.org/wp-content/uploads/igc/libros/dc2ff67e7954ef7fdf15689fdaa93703.pdf>

Jiménez Sánchez, J., Piedra Abarca, H., Zamora Salazar, D. (2017), Gobierno corporativo, profesionalización y plan de sucesión para la empresa ATAI de Tibás Ltda., Proyecto de graduación para optar por el grado de maestría en administración de empresas, Escuela de Administración de empresas, capítulo 1 y págs. 109 a 110, versión digital, consultado miércoles 20 de marzo de 2019, recuperado de: https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7198/gobierno_corporativo_profesionalizacion_plan_sucesion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Leyva, M., Piñero, P. (2010), Modelo para la evaluación y selección de proyectos de innovación en las tecnologías de la información, volumen 1, Revista Virtual Pro ISSN 19006241, versión digital, consultado el lunes 19 de agosto de 2019, recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/261509448_Modelo_para_la_evaluacion_y_seleccion_de_proyectos_de_innovacion_en_las_tecnologias_de_la_informacion

MAPACR (2019), Mercado alternativo para acciones, versión digital, consultado el martes 02 de julio de 2019, recuperado de: <https://www.mapacr.com/>

Martín, R., (2017), Desarrollo de un modelo para la selección estratégica de proyectos basado en el proceso analítico jerárquico, Universidad de Valladolid, Escuela de Ciencias Industriales, versión digital, consultado el lunes 19 de agosto de 2019, recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13027/TFG-P-217.pdf;jsessionid=9AD0EB89B66A27C5AAC8C710C8B75CFD?sequence=1>.

- Mizruchi, M. (2004), Berle and Means revisited: The governance and power of large U.S. corporations, University of Michigan, version digital, consultado martes 16 de abril de 2019, recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1023/B:RYSO.0000045757.93910.ed>
- Monge Álvarez, C. (2011), Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, Guía didáctica, Universidad Sur colombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de comunicación social y periodismo, Neiva.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico-OECD (2004), White paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina, versión digital, consultado el martes 16 de abril de 2019, recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>
- OBS Business School (2019), La gobernabilidad de los proyectos y el Project Management, Blog de investigación, tendencias e innovación, consultado el jueves 2 de mayo de 2019, recuperado de: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/project-management/la-gobernabilidad-de-los-proyectos-y-el-project-management>
- Pelletics (2019), ¿Qué son *pellets*?, versión digital, consultado 18 de marzo de 2019, recuperado de: http://pelletics.com/?page_id=17
- Project Management Institute, (2017), A guide to the project Management body of knowledge, Pmbok® guide, sexta edición.
- Project Management Institute, (2013), The Standard for Portfolio Management, tercera edición.
- Redondo Salas, A. (2017), Gobierno, gobernanza y los roles de proyectos, versión digital, consultado el miércoles 06 de marzo de 2019, Recuperado de: <https://www.uci.ac.cr/gspm/gobierno-gobernanza/>
- Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014), Metodología de la investigación, Capítulo1: Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias, capítulo 2: Origen de un proyecto de investigación

cuantitativa, cualitativa o mixta: la idea, McGraw-hill/Interamericana Editores S.A. de C.V, sexta edición, caps. 1 y 2, págs. 2 a 31.

Santamaría, J. (2019), Marco metodológico, Seminario de Investigación I, Maestría en Gerencia de Proyectos, Tecnológico de Costa Rica.

Sánchez, M. (2017), Propuesta de una guía metodológica para la selección, priorización y evaluación de proyectos en Allergan Medical Costa Rica, Tecnológico de Costa Rica, versión digital, consultado el lunes 19 de agosto de 2019, recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9133/Mario%20S%C3%A1nchez%20-%20Proyecto%20de%20Graduacion-VERSION%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ulate Sánchez. R. & Ortíz Vega, R. (2015), Acompañamiento práctico al proyecto de investigación, Programa de producción de material didáctico escrito, Universidad Estatal a Distancia, capítulo 6, págs. 139-191.

Vásquez, J (2018), Curso de Gestión de programas y portafolios, Maestría en Gerencia de Proyectos, Tecnológico de Costa Rica.

Vila Grau, J. (2017), 10 cosas que deberías saber sobre Prince2, consultado el sábado 5 de mayo de 2019, versión digital, recuperado de: <https://managementplaza.es/blog/10-cosas-deberias-saber-prince2-i/>

Zavala Trías, S. (marzo, 2012), Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición, Universidad Metropolitana.

APÉNDICE A: Entrevista para la gerencia de la compañía.

Objetivo General:

Analizar la situación actual de la organización con respecto a las variables de investigación planteadas.

Procedimiento:

Se realizarán tres sesiones de entrevista en la que se aplicarán las preguntas diseñadas para cada una de las variables de la investigación. Dicha información será posteriormente recopilada con el fin de analizar la situación actual de la organización y establecer así una propuesta de puntos de mejora a aplicar.

Enfoque en la Variable de Gobernanza:

1. ¿Existe algún modelo de gobierno corporativo dentro de la organización?
2. ¿Con la salida de uno de los socios, ve la necesidad de mejora en temas de toma de decisiones y reorganización?
3. ¿Cree que podría traer beneficios establecer un modelo de gobierno corporativo?
4. ¿Ve necesario establecer políticas para una mejor toma de decisiones?
5. ¿Existe algún procedimiento de toma de decisiones en la organización?
6. ¿Cree que se podría fortalecer el proceso de toma de decisiones en junta directiva?
7. ¿Existe acceso libre a todos los datos de la organización por parte de los accionistas?
8. ¿Existen reuniones entre inversionistas y miembros de junta directiva, se realiza algún tipo de documentación?
9. ¿Se realizan reuniones o asambleas de junta directiva de manera constante y se documentan las mismas, hay participación de todos sus miembros?
10. ¿Se crean reportes que brinden Estados financieros y situación general de la compañía?
11. ¿La junta directiva está conformada de manera formal o informal?
12. ¿Existe algún código de ética para los miembros de la junta directiva, cree que es importante incorporarlo?
13. ¿Existe una estructura organizacional en la junta directiva, de manera que se tienen claro los roles y responsabilidades?
14. ¿Hay separación entre las funciones de los miembros de junta directiva y la gerencia de la empresa, o se conforma por el mismo personal? Considerando el tipo de empresa y tamaño de la misma, ¿Es necesario que exista alguna separación?
15. ¿Cuenta la organización con procedimientos establecidos ante la salida de algún socio, cree necesario que exista dicho procedimiento?

Enfoque en la variable Estrategia:

1. ¿La organización cuenta con un plan estratégico, cuáles elementos incluye?
2. ¿Se asignan responsables para el cumplimiento de la estrategia?
3. ¿Está incorporada la estrategia de la organización a las reuniones de junta directiva?
4. ¿Hay alguna relación entre la estrategia de la compañía y los proyectos que realiza?
5. ¿La estrategia es conocida de manera plena por todos los miembros de la organización?
6. ¿Cuentan con algún procedimiento de selección y priorización de proyectos con el fin de alinear los mismos con la estrategia de la organización?
7. ¿Cree que es necesario reforzar el plan estratégico?
8. ¿La organización tiene algún indicador que permita conocer el cumplimiento de la estrategia?
9. ¿Con qué regularidad se revisa el cumplimiento de la misión y visión de la empresa?
10. ¿La organización cuenta con algún procedimiento y documentación para la actualización y revisión de la estrategia?

Enfoque en la variable Gestión de proyectos:

1. ¿Cuenta la empresa con un responsable directo de la ejecución de proyectos?
2. ¿Conoce algún modelo de gestión de proyectos?
3. ¿Existe algún modelo para la gestión de proyectos de la organización, cree que es necesario que exista alguno?
4. ¿Cuenta la organización con indicadores de desempeño para los proyectos?
5. ¿Se analizan los proyectos a ejecutar a nivel de junta directiva?
6. ¿Hay relación entre la estrategia de la organización y los proyectos que se ejecutan?
7. ¿Existe documentación de los proyectos ejecutados en la organización?
8. ¿La organización cuenta con indicadores de éxito y desempeño de los proyectos, de no tener cree que es necesario incorporarlos?
9. ¿Su organización cuenta con procedimientos para la ejecución y desarrollo de proyectos?
10. ¿Cree que sea necesario contar con algún modelo o procedimiento para la gestión de proyectos?
11. ¿Cuenta la organización con documentación de lecciones aprendidas de proyectos?

APÉNDICE B: Cuestionario para personal de la compañía.

Se pretende aplicar un cuestionario al personal de la organización con el fin de diagnosticar la compañía en temas generales de estructuración, de manera que sea posible obtener un punto de partida para analizar para posibles mejoras a aplicar.

Objetivo principal:

Diagnosticar la situación de algunas áreas de la compañía, en temas como motivación, liderazgo, satisfacción, conocimiento y organización en general.

Indicaciones Generales:

Para cada una de las preguntas que se le realizarán. Marque X en la casilla según su percepción: 1. Bajo / 2. Medio / 3. Alto / 4. Muy Alto.

Sobre actividades que desempeña en su puesto de trabajo:

¿Se siente cómodo con el trabajo que realiza, es agradable y variado?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Sus funciones y responsabilidades están definidas de manera clara?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Le permiten el aporte de ideas o sugerencias en su puesto de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Propone constantemente ideas innovadoras para mejorar su puesto de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Es creativo en su trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Se encuentra bajo mucho estrés o presión de manera constante?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Considera que el ambiente laboral es el óptimo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Le provee las herramientas y material necesario para desenvolverse en su trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Considera que su trabajo es importante dentro de la empresa?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Cree que su superior considera muy importante su trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

Relaciones con sus compañeros:

¿Existe apoyo y cooperación entre los compañeros?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Considera que todos sus compañeros hacen el trabajo de manera eficiente?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Al realizar trabajos en conjunto, considera que trabajan como equipo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Existe un ambiente sano y de confianza entre los compañeros?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Tiene libertad para conversar de temas ajenos al trabajo con sus compañeros?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Siente que sus compañeros valoran su trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Mantiene buena relación con sus compañeros fuera de la jornada laboral?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Existe coordinación en la empresa para evitar duplicidad de funciones?

1	2	3	4
---	---	---	---

Sobre relación con el jefe inmediato.

¿Su jefe escucha y atiende sus problemas o quejas de manera inmediata?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Su jefe lo trata con respeto?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Recibe motivación o incentivos de parte de su jefe?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Recibe apoyo de su superior para que desarrolle nuevos conocimientos o habilidades?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Le permite su jefe tomar decisiones en su puesto de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Su superior controla y da seguimiento a sus labores?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Mantiene buena comunicación con su superior inmediato?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Su superior le transmite confianza?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Siente satisfacción de trabajar con su superior?

1	2	3	4
---	---	---	---

Sobre la remuneración

¿Cree que su salario es justo y acorde con sus habilidades?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Considera que su salario es justo con respecto a lo que rige en el mercado?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Siente que hay beneficios adicionales justos a parte de su salario?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Hay oportunidades de mejorar su trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Ha pensado en las últimas semanas en cambiar de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Dejaría la empresa por un salario igual?

1	2	3	4
---	---	---	---

Sobre la Organización

¿Conoce la misión, visión y objetivos de la compañía?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Considera apropiada la cantidad de personas con la cuenta la organización?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades en su área de trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Su área de trabajo tiene objetivos claros?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Le gustaría seguir laborando en la empresa por muchos años más?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Se siente identificado con la empresa?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Su trabajo ha sido lo que usted esperaba?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Está dispuesto a dar un esfuerzo adicional por la empresa?

1	2	3	4
---	---	---	---

Sobre Recursos humanos

¿Considera que la empresa se preocupa por lo problemas personales de los trabajadores?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿En general se mantienen buenas relaciones en la organización?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Considera suficiente la capacitación dentro de la organización?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Se informa en la empresa sobre oportunidades de ascenso?

1	2	3	4
---	---	---	---

¿Considera adecuado el trato del personal de recursos humanos?

1	2	3	4
---	---	---	---

Apéndice C: Descripción del proceso de observación.

Para el proceso de observación, como primer punto se extrae información de cuadro 3-1 (Cuadro de variables) información relevante con respecto a la temática a observar.

- Variable a analizar: Gobernanza.
- Preguntas generadoras:

¿Cuál es el procedimiento para asignar las funciones de cada uno de los involucrados?

¿Cómo se definen las responsabilidades de cada uno de los involucrados?

¿Cómo se separan los roles de junta directiva y los gerenciales?

- Instrumentación: Observación.
- Metodología a aplicar: Según Barrantes 2002, se plantea la siguiente estructura:

Definición del problema u objeto de observación: Se tratará de observar la estructura de gobernanza presente en la organización, el proceso que se lleva a cabo para la toma de decisiones importantes a nivel de junta directiva y gerencia.

Identificar el contexto de observación: Definición del tipo de decisiones que se toman en junta directiva y reuniones de gerencia, si son del tipo estratégicas u operativas.

Selección de muestras: En este caso por el tipo de reuniones en junta directiva y reuniones de gerentes, normalmente no tienden a ser reuniones muy extensas, por lo que con respecto a la duración se puede clasificar como una muestra de intervalos breves, que son reuniones no mayores a una hora de duración.

Sistemas de observación: En cuanto al sistema de observación se puede clasificar como un sistema de observación participante, pues el investigador es a su vez colaborador de la institución y participa activamente en algunos procesos de toma de decisiones dentro de la organización, por lo que puede asistir a reuniones de junta directiva y algunas reuniones de gerentes.

Definidas las anteriores características y clasificaciones se plantean una serie de interrogantes que el investigador debe contestar con base a las observaciones realizadas en el proceso.

Notas a tomar:

- ¿Existe algún proceso definido para la toma de decisiones en reuniones de junta directiva?
- ¿Hay un proceso formal para invitar a reuniones de junta directiva o gerencia?
- ¿Se tiene definido un responsable para la toma de notas en reuniones de junta directiva o gerencia?
- ¿Hay un modelo de gobernanza definido dentro de la organización?
- ¿Se cuenta con políticas a cumplir para el proceso de toma de decisiones?
- ¿Están definidos los roles de cada uno de los miembros de la junta directiva?
- ¿La integración de la junta directiva es formal?
- ¿Existe transparencia de la información de la organización a todos los miembros de junta directiva?
- ¿Se encuentran claramente definidos los deberes y derechos de cada uno de los miembros de la junta directiva?
- ¿Se tiene algún modelo estratégico para la organización?
- ¿Se cuenta con procedimientos, planes de trabajo y reglamentos que contribuyen a la eficiencia de las funciones?
- ¿Se trabaja en la actualización constante de políticas y estrategias organizacionales?

APÉNDICE D: Descripción del proceso de Análisis y revisión de documentación.

Es una técnica mediante la cual se descompone y describe un documento en su estructura externa e interna. Tal y como describe Castillo, L (2005), el análisis documental es un conjunto de operaciones encaminadas a presentar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su original.

Como indica Castillo, el análisis documental está constituido por varias operaciones fundamentales y diferentes, analizados bajo dos principales enfoques: Descripción física y análisis de contenidos.

A continuación, se describe el objetivo principal y el procedimiento a realizar para la aplicación de esta herramienta en la investigación.

Objetivo: Analizar la documentación existente dentro de la organización y determinar la situación actual con respecto a las categorías establecidas para la investigación.

Procedimiento:

1. Reconocimiento del documento: Lectura general del documento, identificando elementos como autor, título, temática en general y nivel de relación con temas de análisis.
2. Observación de la estructura y lógica del texto y su relación con el contenido.
3. Identificación de ideas principales y secundarias, así como palabras claves.
4. Resumen de conceptos principales y conclusiones del documento.
5. Elaboración de mapa conceptual sobre temáticas principales del documento.
6. Conclusiones sobre relación de los conceptos del documento con respecto a las temáticas abordadas en la investigación.

APÉNDICE E: Principales opiniones de los sujetos de información en las entrevistas realizadas en las categorías planteadas para la investigación.

Cuadro E.1. Opinión general de las fuentes de información en la categoría Gobernanza.

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador.
Roles de involucrados	<p>“En este momento la junta directiva, está conformada de manera formal, hay que hacer algunos ajustes y actualizaciones, pero es formal, sin embargo, no está claramente definidos los roles y responsabilidades de los involucrados, hay que definir formalmente”</p> <p>“Hay que documentar y hacer un procedimiento, que documente varios temas como manejo de</p>	<p>“En realidad, en la junta directiva no existe un rol en los temas específicos a ejecutar, obviamente por funcionalidad dentro de la empresa si existen roles. Sin embargo, si hay figuras estipuladas, está el presidente, representante legal, secretario legal y tesorero. Pero en realidad cuando se hace reunión de junta se discuten los informes y</p>	<p>“No hay una estructura plenamente definida”</p> <p>“Por el tamaño de la empresa, no me parece que sean personas diferentes, pero si debe existir una separación de las funciones gerenciales y de junta directiva, ya que las labores que se realizan son diferentes”</p>	<p>“No hay una estructura bien definida ni roles definidos”</p> <p>“Si, creo que es necesario una reorganización y reglas, no se dice cuáles temas van a hablar en junta directiva, cuáles temas se hablan en junta y no con los socios”</p>

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador.
	información, reemplazos, funciones, entre otros”	escenarios para tomar decisiones”		
Políticas de Gobernanza	“Yo creo que en algunos casos aplican las políticas y en otros casos aplican más procedimientos, dependiendo del nivel en que se están tomando las decisiones. Por ejemplo, algunas decisiones más operativas apoyándonos en algunas políticas, en el caso ya de junta directiva nos podríamos apoyar en algunos procedimientos, podría ser que algunos casos	“Si, debe haber políticas, estas políticas lo que hacen es marcar alcances de qué, cómo y cuándo se deben hacer algunas cosas. Por ejemplo, si son acuerdos monetarios mayores a X monto si deben pasarse a junta directiva o debe ser manejado directamente por algún encargado. Incluso se pueden aplicar a lo interno de las mismas gerencias, si algunos temas no deben	“Actualmente las decisiones, se toman en junta directiva, en estas reuniones se analizan diversos temas y se solucionan las principales problemáticas de la empresa” “Si, me parece que a nivel de junta directiva se deben establecer algunas políticas que ayuden a los directivos a que el proceso de toma de decisiones sea más ágil”. “No hay un procedimiento o política ante salida de un socio, se	“No, no existe ningún modelo de gobierno y no conozco alguno. Inversiones mayores a 50 mil dólares se habla con el socio holandés, el resto se trata dentro de la organización. Se reúnen 1 o 2 veces por año con el socio para determinar algunos elementos de la estrategia” “Yo no soy de muchos procedimientos, en algunos casos es contraproducente, la empresa es pequeña y podría no aplicar el modelo” “Sí, establecer políticas es importante, más ahorita que no soy socio, queda mucho criterio

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador.
	<p>pueda que sea al revés por alguna u otra razón, pero podría haber los dos tipos” “En este momento es la junta directiva la que está responsable de la toma de decisiones, y se buscaría casi siempre un consenso entre los integrantes para la toma de decisiones”</p> <p>“Creo que antes de una política ante salida de un socio, es más importante conocer al inicio qué tipo de socio sea, si es operativo o inversionistas, si es operativo si es necesario</p>	<p>discutirse con la gerencia por ser temas menores, esto solo se puede establecer si existen realmente buenas políticas para que no existan malos entendimientos entre las partes”</p> <p>“Creo que antes de una política ante salida de un socio, es más importante conocer al inicio qué tipo de socio sea, si es operativo o inversionistas, si es operativo si es necesario el procedimiento, pues tiene funciones y roles que es importante</p>	<p>podría definir alguno, especialmente cuando el socio cumple labores de directivo que involucran funciones de la operación diaria, pues de lo contrario podría generar desestabilidad en la operación”</p>	<p>en el Gerente General únicamente. Es porque hay un socio que accionista y gerente general a la misma vez”</p> <p>“Sí, creo que se puede fortalecer para hacer más objetivo el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, incluir un tercero que podría ser yo de vez en cuando”</p>

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador.
	<p>el procedimiento, pues tiene funciones y roles que es importante cubrir, si es inversionista no. Es mucho más importante tener un plan de salida para un directivo que cumpla funciones más importantes en la organización, pues está en el día a día. ”</p>	<p>cubrir, si es inversionista no. Es mucho más importante tener un plan de salida para un directivo que cumpla funciones más importantes en la organización, pues está en el día a día”</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuadro E.2. . Opinión general de las fuentes de información en la categoría Estrategia.

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador
Misión y visión.	<p>“Si, se está conformando un plan estratégico e incluye más que todos elementos en cuanto al tema de ventas y eficiencia en los procesos”.</p> <p>“Me parece que podría ser trimestral o bimestralmente la revisión de la misión y visión”</p>	<p>“Está en proceso de hacerse el plan estratégico completo, se pretende actualizar cada 6 meses”</p>	<p>“Es un elemento sobre el cual se tienen algunos avances, se tiene una propuesta pero falta completar, contienen misión, visión, valores, objetivos estratégicos, iniciativas de innovación, de la mano a este plan se trabaja en la organización a nivel de gerencia en un plan operativo en el cual se definen las metas a cumplir”</p>	<p>“Es necesario tener un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo y tomando en cuenta diferentes sectores”</p> <p>“Debería estar incluido en la empresa la estrategia en junta directiva, es necesario que se haga. Debería de hablarse también de todos los temas tanto operativos como financieros”</p>

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador
Objetivos y metas estratégicas.	<p>“Si definitivamente tiene que estar relacionado la estrategia con los proyectos, ahora el plan es un poco a mediano y corto plazo, todavía no a largo plazo, se puede mejorar un poco”</p> <p>“Si, creo que se puede reforzar en muchas áreas del plan estratégico.”</p>	<p>“Por supuesto, el plan estratégico genera los objetivos y cómo los queremos llevar a cabo y si no está enlazado con la realidad de cada proyecto, pues no estamos cumpliendo con los objetivos”</p> <p>“Si, lo que pasa es que muchas de las estrategias no son necesariamente cuantificables. O sea, obviamente se ve como un negocio y que todo debe ser rentable, pero hay algunas estrategias que son cualitativas, aunque a veces den resultados cuantitativos. Si debe existir al menos algunos controles que se lleven a junta directiva para verificar”</p>	<p>“No, no hay definido ningún indicador de la estrategia, me parece importante considerarlo”</p> <p>“Si, últimamente se ha tratado de seleccionar y ejecutar proyectos que estén alineados con lo se espera en el futuro”</p> <p>“La junta directiva es el responsable por el momento del cumplimiento de las metas y la estrategia”</p>	<p>“Si es muy importante hacerlo, no sé si se aplica actualmente, pero debe incluirse la estrategia con objetivos y metas definidas”</p> <p>“En cuanto a indicadores, financieros, únicamente”</p> <p>“No hay un procedimiento ni documentación para la estrategia, definido me parece”</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cuadro E.3. Opinión general de las fuentes de información en la categoría Buenas prácticas de portafolios y programas de proyectos.

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador.
Portafolios y programas	<p>“Sí, es necesario que exista algún modelo de gestión de proyectos, a nivel interno creo que hemos fallado en esta definición de proyectos y creo que podríamos hacerlo mejor en el futuro”. “Si, actualmente se analizan en la junta directiva. Todas las iniciativas se pueden ver como proyectos”.</p> <p>“No, no cuenta con estos procedimientos para la ejecución y desarrollo de proyectos”.</p>	<p>“Hay un modelo muy interesante que se usa en la agencia para el desarrollo de la zona norte, que es colocar siempre un líder interesado en cada proyecto, siempre hay un interés de este responsable, esto genera motivación y se va a estar trabajando en que el proyecto se ejecute día a día. De igual forma puede aplicar en la empresa privada, podría ser a través de un interés económico u otro</p>	<p>“Si conozco las buenas prácticas del PMA, podrían utilizarse muchas de estas buenas prácticas dentro de la organización.”</p> <p>“Sí, es necesario que exista uno, creo que es importante”.</p> <p>“No, no cuenta con ningún indicador, y es fundamental al menos tener estos definidos y que sean medidos”.</p> <p>“Hay relativamente poca información de los proyectos, únicamente alguna información</p>	<p>“No conozco algún modelo, lo limitaría mucho al tamaño del proyecto, solo a proyectos grandes, podría ser una opción a tomar en cuenta”</p> <p>“Solo indicadores financieros, si se tienen”</p> <p>“Creo que debería existir indicadores siempre alcance, tiempo y calidad, siempre habrá una variable flexible y las otras no, dependiendo del proyecto”</p> <p>“Creo que sería importante la gestión de proyectos, dependiendo del tamaño del proyecto”</p>

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador.
	<p>“Si, sería bueno implementar los indicadores claro”.</p>	<p>incentivo. Cuando se deja una estructura abierta sin un líder, puede ser que los roles se empiecen a desvirtuar y no se sabe cómo canalizar bien las fuerzas para obtener un resultado eficiente”.</p> <p>“Son sumamente importantes estos indicadores. De hecho, tenemos una mala experiencia con la implementación de la línea de pastos y concentrados, sabemos que algo no salió bien, pero a ciencia cierta no tenemos claro que fue,</p>	<p>referente a costos de activos”.</p> <p>“No cuenta con ningún indicador, es muy importante incorporar algunos”.</p>	

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador.
		por falta de estos indicadores”.		
Selección, clasificación y priorización.	“Si, se toma en cuenta por su puesto la relación de los proyectos con la estrategia”.	“No, no hay en todos los casos relación, bueno te lo pongo así, desde mi criterio, la estrategia ha sido más enfocada desde dos de los socios, desde dos o tres puntos de vista que incluso no siempre estaban de acuerdo entre ellos y entonces al final no es comunicado y claro el proceso a hacer y con ello el resultado final no era el esperado”. “No existe completa la documentación, han existido varios procesos de inversión fuertes, en el	“Si, tuvimos problemas por algún tiempo con este tema de la relación de la estrategia con los proyectos, pero se está procurando que siempre exista una relación de estas variables en los proyectos a ejecutar”. “No hay procedimientos plenamente definidos para la selección y ejecución, podrían definirse algunos básicos”. “Si me parece que algunas herramientas	“No hay procedimientos plenamente definidos para la selección y ejecución, podrían definirse algunos básicos” “Creo que es importante, pero es importante tomar en cuenta que la empresa no se dedica a proyectos, se debe enfocar en la producción diaria no en muchos procedimientos y lecciones aprendidas de proyectos que se realizan esporádicamente, me parece que se podría perder el norte si se aplican

Subcategoría	Gerente General	Gerente Financiero	Gerente Operaciones	Exsocio y cofundador.
		primer proceso fue muy desordenado, el segundo proceso fue un poco más organizado, pero con control operativo de ejecución, no control de rendimientos y objetivos logrados...”	del Pmbok podrían funcionar”.	muchos recursos a estos temas”

Fuente: Elaboración propia, 2019.

APÉNDICE F: Procedimiento resumido para la implementación de buenas prácticas de portafolio de proyectos.


Con esta sección del documento se pretende detallar de una mejor manera el procedimiento planteado en la sección 5.2 del presente documento, mediante una serie de pasos a seguir por los directivos para la correcta ejecución del modelo planteado.

1. Dar a conocer la propuesta a los directivos, mediante una presentación corta en la que se describan los elementos del modelo.
2. Analizar por parte de los directivos de la información presentada.
3. Revisar de ajustes menores que se puedan revisar al modelo.
4. Agendar fecha para inicio de capacitación sobre el modelo propuesto.
5. Estudiar de las 7 etapas propuestas como modelo de buenas prácticas.
6. Analizar detalladamente de las etapas 2 y 3 del modelo propuesto (procedimiento de selección y priorización de proyectos).
7. Revisar y explicar de las plantillas propuestas.
8. Revisar y explicar de los cálculos y fórmulas para los indicadores de proyectos.
9. Revisar y analizar de los indicadores de cumplimiento de los proyectos y la estrategia.
10. Revisar y analizar de los posibles beneficios a obtener.
11. Completar la etapa 1, observar las necesidades de la organización y revisión de lo establecido en el plan estratégico, en caso de alguna modificación del plan estratégico se debe actualizar esta etapa.
12. Iniciar etapa 2, revisión y análisis de las posibles propuestas para dar solución a las necesidades de la organización, mediante lluvia de ideas se analizan cada una de las opciones planteadas.
13. Revisar en detalle los objetivos y metas estratégicas con las que se cuenta.
14. Ejecutar procedimiento para priorizar los objetivos, mediante la comparación por pares.
15. Crear un inventario de proyectos o iniciativas.
16. Analizar cada uno de los proyectos con respecto con respecto al alineamiento estratégico. (Inicio de etapa 3).
17. Clasificar los proyectos según Gardner.

18. Evaluar los casos de negocio con respecto a los criterios establecidos por la organización. (Inicio de etapa 4).
19. Priorizar los proyectos.
20. Balancear las iniciativas de proyectos.
21. Ejecutar los proyectos seleccionados y priorizados.
22. Monitorear los indicadores de cada proyecto, durante la ejecución de los proyectos, se debe estar monitoreando de cerca el desempeño de los mismos.
23. Revisar de manera constante el cumplimiento de la estrategia a través de los indicadores. (Inicio de etapa 6)
24. Revisar los indicadores finales de los proyectos.
25. Discutir las lecciones aprendidas.
26. Plantear posibles mejoras al modelo.
27. Ajustar el modelo con base a las mejoras encontradas.
28. Implementar y documentar los cambios realizados.

APÉNDICE G: Herramientas para el modelo de selección y priorización de proyectos.

A continuación, se describen las plantillas del modelo de selección y priorización de proyectos, las mismas se crearon en un archivo de Microsoft Office Excel®, y se pretende que sirvan de guía para la implementación del modelo propuesto, de manera que los directivos únicamente deban alimentar las distintas hojas del archivo con la información suministrada.

Modelo de selección y priorización de proyectos Agrep Forestal S.A.								
								
AGREP FORESTAL S.A.								
Detalle de las etapas								
Etapa 1: Revisión de objetivos y metas estratégicas								
Etapa 2: Priorización y jerarquización de objetivos estratégicos								
Etapa 3: Inventario de proyectos								
Etapa 4: Análisis de proyectos con alineamiento estratégico.								
Etapa 5: Clasificación según Gardner								
Etapa 6: Evaluación de proyectos con respecto a criterios								
Etapa 7: Priorización y balanceo de proyectos								
▶	Índice General	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6	Etapa 7

Plantilla de revisión de Objetivos y metas estratégicas

Fecha:

Versión:

1.0

Objetivos estratégicos

ID	Descripción
1	Objetivo 1
2	Objetivo 2
3	Objetivo 3
4	Objetivo 4
5	Objetivo 5

Metas estratégicas

ID	Descripción
1	
2	
3	
4	
5	

Observaciones

--

Firma de directivos

Nombre	Firma

Plantilla de ordenamiento jerárquico de objetivos

Fecha:

Versión: 1.0

Objetivos estratégicos

ID	Descripción
1	
2	
3	
4	
5	

Matriz de comparación por pares

Objetivos	1	2	3	4	5	TOTAL	Peso Relativo
1		5	7	9	3	24	46%
2	0,20		1	5	3	9,2	18%
3	0,14	1		1	5	7,1429	14%
4	0,11	0,2	1		9	10,311	20%
5	0,33	0,33	0,2	0,11		0,9778	2%
TOTAL						51,632	100%

Observaciones

--

Firma de directivos

Nombre	Firma

Matriz de identificación de proyectos

Fecha:		Versión	1.0
---------------	--	----------------	-----

ID del Proyecto:	
Nombre del Proyecto:	
Responsable del Proyecto:	

1. Descripción de la iniciativa

--

2. Justificación y/o problemática a solventar.

--

3. Objetivos estratégicos a los que responde

--

4. Objetivos de la iniciativa

--


5. Beneficios e impactos esperados

--

6. Variables del proyecto (Alcance-Costo-Tiempo)

--

7. Observaciones adicionales	
Firma de responsables	
Nombre	Firma



AGREP FORESTAL S.A.

Plantilla de resumen de los proyectos

Fecha:		Versión:	1.0
---------------	--	-----------------	-----

ID Proyecto	Nombre Proyecto	Inversión (\$)	Plazo (meses)	Beneficios Anuales (\$)	Objetivos estratégicos

Observaciones adicionales

Firma de directivos	
Nombre	Firma

Matriz de comparación de Proyectos contra objetivos estratégicos.

Fecha:

Versión: 1.0

Objetivo/ Proyecto	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	TOTAL	Peso Relativo
Proy. 1	1	5	7	3	9	25	23%
Proy. 2	3	7	5	2	1	18	16%
Proy. 3	1	3	5	9	3	21	19%
Proy. 4	5	6	7	5	1	24	22%
Proy. 5	4	3	1	5	9	22	20%
TOTAL						110	100%

Matriz de alineamiento estratégico de proyectos

Objetivo/ Proyecto	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5	TOTAL	Peso Relativo
Peso	46%	18%	14%	20%	2%		
Proy. 1	0,4648303	0,89092474	0,96839646	0,59911461	0,17043778	3,09370389	8%
Proy. 2	1,3944909	1,24729464	0,69171176	0,39940974	0,01893753	3,75184456	9%
Proy. 3	0,4648303	0,53455485	0,69171176	1,79734383	0,05681259	3,54525332	9%
Proy. 4	2,3241515	5,34554845	6,77877521	2,99557304	0,17043778	17,614486	44%
Proy. 5	5,5779636	3,74188392	0,69171176	1,9970487	0,17043778	12,1790457	30%
TOTAL						40,1843335	100%

Observaciones adicionales

--

Firma de directivos

Nombre	Firma



AGREP FORESTAL S.A.

Caso de negocio.

Organización:	
Fecha:	

Responsable:	
Versión:	1.0

Resumen ejecutivo del proyecto

Describir el problema del negocio que solucionará el proyecto./Describir el patrocinador y cliente del proyecto./¿Cómo el proyecto beneficiará al negocio, expresado en términos de métricas?/ ¿En qué consiste el proyecto? / Justificación de por qué se debe ejecutar este proyecto sobre otra iniciativa.

Descripción del problema a solucionar

Descripción detallada del problema a solucionar. Describir en detalle como impactará la organización y procesos

Descripción general del proyecto

Describir de manera general el proyecto, alcances, etapas e involucrados

Indicadores y objetivos del proyecto

Objetivo	Métrica	Indicador de éxito
Objetivos del proyecto	Métrica utilizada para el objetivo señalado	Valor mínimo para alcanzar la métrica con éxito

Alcances y restricciones del proyecto

--

Riesgos identificados

<p>En esta sección se deben describir todos los riesgos que podría tener el proyecto durante sus etapas.</p>
--

Alineamiento estratégico

Plan estratégico	Objetivo estratégico	Relación del proyecto con la estrategia
Nombre del plan estratégico	Objetivo estratégico	Descripción de la relación del proyecto con el objetivo estratégico señalado.

Análisis de costos


Descripción del costo	Monto del costo (\$)
Descripción detallada del costo	Costo en dólares

Análisis de Beneficios

Descripción del Beneficio	Monto del costo (\$)
Descripción detallada del beneficio	Beneficio en dólares

Información adicional	
<p>En esta sección se puede adjuntar cronogramas, proyecciones de flujo de caja o algún análisis financiero que respalde los beneficios esperados</p>	
Firma de directivos	
Nombre	Firma

▶ ...
Etapa 3
Etapa 4
Etapa 5
Etapa 6
Etapa 7
Plantillas Proyectos
Alcance
Tiempo
C ...
+
⋮
◀



Plantilla de optimización de proyectos por categorías.

Fecha:

Versión:
1.0

ID Proyecto	Nombre del Proyecto	Responsable del proyecto	Crecimiento	Subsistencia	Innovación

Observaciones adicionales

Firma de directivos	
Nombre	Firma

▶
Índice General
Etapa 1
Etapa 2
Etapa 3
Etapa 4
Etapa 5
Etapa 6
Etapa 7
Plantill ...
+
⋮
◀



AGREP FORESTAL S.A.

Plantilla de criterios de evaluación para cada uno de los proyectos

Fecha:

Versión: 1.0

ID Proyecto	Nombre Proyecto	Costo (\$)	Beneficios (\$)	Duración (meses)	Objetivos estratégicos	% R.I	Riesgo
						#DIV/0!	
						#DIV/0!	
						#DIV/0!	
						#DIV/0!	
						#DIV/0!	

Observaciones adicionales

Empty text box for additional observations.

Firma de directivos

Nombre	Firma

Índice General

Etapa 1

Etapa 2

Etapa 3

Etapa 4

Etapa 5

Etapa 6

Etapa 7

Plantill ...



AGREP FORESTAL S.A.

Plantilla de priorización y balanceo de proyectos

Fecha:

Versión 1.0

ID Proyecto	Nombre Proyecto	Objetivo Estratégico	Duración (mes)	Costo (\$)	Fecha Inicio	Prioridad

Observaciones adicionales

Empty text box for additional observations.

Firmas de directivos

Nombre	Firma

Índice General

Etapa 1

Etapa 2

Etapa 3

Etapa 4

Etapa 5

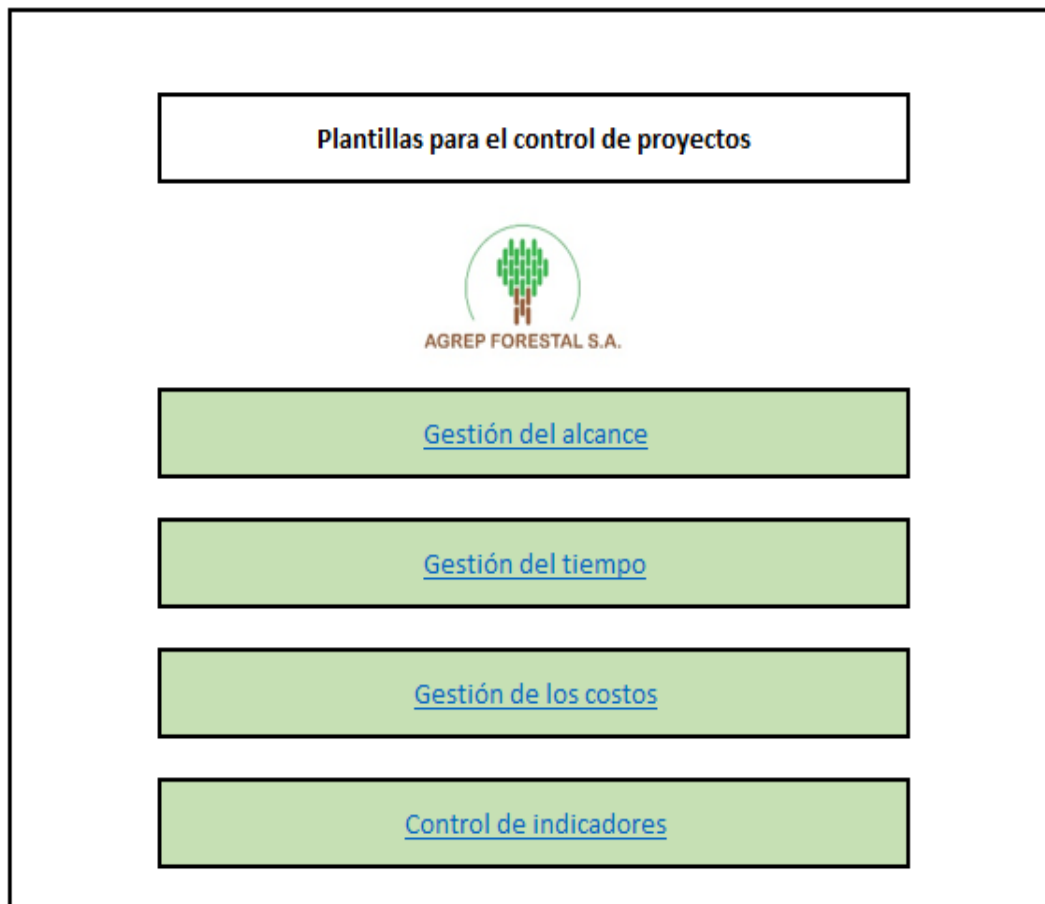
Etapa 6

Etapa 7

Plantill ...

APÉNDICE H. Herramientas para la gestión de proyectos.

A continuación, se muestran una serie de plantillas elaboradas con el fin de que los responsables de cada proyecto puedan monitorear las áreas de conocimiento de alcance, tiempo y costo, así como los indicadores de cada uno de los proyectos, de manera que sirvan de insumos para monitorear el cumplimiento de la estrategia en la organización.





AGREP FORESTAL S.A.

Plantilla de gestión del alcance

Fecha:

Versión:

ID Proyecto:	<input type="text"/>
Nombre del proyecto:	<input type="text"/>
Líder del proyecto:	<input type="text"/>

Descripción del alcance del proyecto

Especificaciones técnicas del proyecto

Objetivos estratégicos a los que está relacionado

Relación con otras áreas

--

Observaciones adicionales

--

Firma del líder de proyecto

--



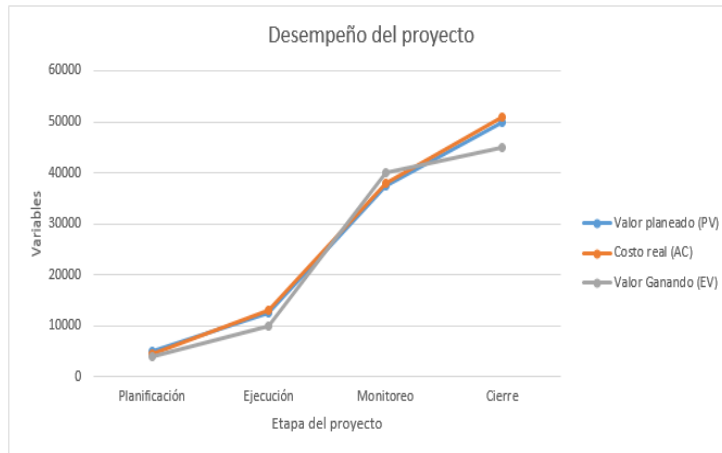
Plantilla de indicadores del proyecto

Fecha:

Versión:

ID del proyecto:
Nombre del proyecto:
Lider del proyecto:

Etapa proyecto	% Avance planeado	% Avance real	Costo total planeado (BAC)	Valor planeado (PV)	Costo real (AC)	Valor Ganando (EV)
Planificación	10%	8%	50000	5000	4500	4000
Ejecución	25%	20%	50000	12500	13000	10000
Monitoreo	75%	80%	50000	37500	38000	40000
Cierre	100%	90%	50000	50000	51000	45000
				0		0
				0		0
				0		0



Interpretación del desempeño del proyecto

Firma del líder de proyecto

ANEXO 1: Informe Anual del Código voluntario de Buenas prácticas de gobierno Corporativo.

INCO, S.A.
Reporte Anual de Cumplimiento de Gobierno Corporativo
 Al xx de xxx del 20xx

Principio o Práctica Recomendada	Cumple con el Principio	Cumple con la Práctica	No cumple	N/A cumplir
Principio 1. Igualdad de Trato 1.1 Existe un marco de gobierno corporativo que ampara y facilita el ejercicio de los derechos de los accionistas, y garantiza el trato equitativo. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 2. Participación en Asambleas 2.1 El Orden del Día de la Asamblea de Accionistas indica claramente todos los asuntos a tratar, y que estos se discutirán por separado. <i>Explicación si es relevante</i>				
2.2 Los accionistas tienen acceso con al menos 15 días naturales de anticipación, a la información necesaria para tomar decisiones fundamentadas en la Asamblea de Accionistas, incluyendo los procedimientos de votación. <i>Explicación si es relevante</i>				
2.3 Existe un procedimiento para la votación de las Asambleas que garantiza el conteo de los votos y los resultados claros de cada votación. <i>Explicación si es relevante</i>				
2.4 Los accionistas tienen el derecho a elegir y revocar a los miembros de la Junta Directiva; y se ha puesto a disposición de ellos la información necesaria sobre los candidatos presentados. <i>Explicación si es relevante</i>				
2.5 Existe un procedimiento para que los accionistas puedan convocar a Asambleas Extraordinarias, el cual además, está a disposición de ellos. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 3. Acceso a información por parte de los Accionistas 3.1 Se cuenta con un mecanismo para atender las solicitudes de información de los accionistas. <i>Explicación si es relevante</i>				

Principio o Práctica Recomendada	Cumple con el Principio	Cumple con la Práctica	No cumple	N/A cumplir
3.2 Los accionistas tienen el derecho a obtener información relevante y sustantiva sobre la organización, de forma puntual y periódica. <i>Explicación si es relevante</i>				
3.3 Los accionistas tienen el derecho a contar con información sobre los beneficios que se otorguen mediante la entrega de participaciones de capital cuando aplique. <i>Explicación si es relevante</i>				
3.4 Los accionistas tienen el derecho a examinar los documentos que comprueben el estado de la organización. <i>Explicación si es relevante</i>				
3.5 Se cuenta con un procedimiento previamente establecido para el sistema de remuneración, bonificaciones o cualquier otro beneficio o pago a los miembros de la Junta Directiva y a los ejecutivos, el cual se encuentra a disposición de los accionistas. <i>Explicación si es relevante</i>				
3.6 Se cuenta con un procedimiento para comunicar a los accionistas los términos de las transacciones con partes relacionadas. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 4. Propiedad				
4.1 Se cuenta con métodos idóneos para registrar la propiedad de los accionistas. <i>Explicación si es relevante</i>				
4.2 Los accionistas tienen el derecho a participar de los beneficios o dividendos de la organización. <i>Explicación si es relevante</i>				
4.3 Los accionistas tienen el derecho a la primera opción de compra de acciones de la organización y se cuenta con un procedimiento escrito para la venta y otras transacciones con dichas acciones. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 5. Transparencia de la Información				
5.1 Los Estados Financieros se encuentran preparados de acuerdo con el marco contable establecido por el Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica. <i>Explicación si es relevante</i>				
5.2 Se cuenta con una memoria anual o documento anual equivalente, y este incluye toda la información necesaria. <i>Explicación si es relevante</i>				
5.3 Se cuenta con una política de relaciones con sus inversionistas comunicada a los accionistas. <i>Explicación si es relevante</i>				

Principio o Práctica Recomendada	Cumple con el Principio	Cumple con la Práctica	No cumple	N/A cumplir
Principio 6. Conformación Adecuada				
6.1 La Junta Directiva se encuentra conformada por un número impar de miembros. <i>Explicación si es relevante</i>				
6.2 Los miembros de Junta Directiva son designados por un tiempo determinado. <i>Explicación si es relevante</i>				
6.3 Se cuenta con al menos dos miembros independientes en la Junta Directiva. <i>Explicación si es relevante</i>				
6.4 Se han definido claramente los requisitos de idoneidad, honorabilidad, académicos, disponibilidad de tiempo y discreción que deben reunir los miembros de la Junta Directiva y los miembros actuales cuentan con estos. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 7. Actuar con Integridad				
7.1 Se cuenta con un código de conducta y ética. <i>Explicación si es relevante</i>				
7.2 Se cuenta con una política o procedimiento para que la Junta Directiva controle y gestione los potenciales conflictos de intereses con Partes Relacionadas, que incluya al menos los controles mínimos. <i>Explicación si es relevante</i>				
7.3 Se cuenta con un procedimiento interno para controlar las cesiones, intercambios, donaciones, compras y ventas de acciones que realicen los miembros de Junta Directiva, la alta administración y cualquier asesor que tengan acceso a información privilegiada. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 8. Deberes y Derechos				
8.1 Se cuenta con un procedimiento para la inducción formal y completa para los nuevos miembros de Junta Directiva, bajo la responsabilidad del Presidente. <i>Explicación si es relevante</i>				
8.2 Todos los miembros de la Junta Directiva pueden solicitar la inclusión de temas en la agenda. <i>Explicación si es relevante</i>				
8.3 En cualquier tema que se someta a votación, los miembros de Junta Directiva pueden salvar su voto. <i>Explicación si es relevante</i>				
8.4 Los miembros de Junta Directiva tendrán acceso pleno a las actas, y ostentarán el derecho de insistir en la inclusión de aclaraciones en el acta, e inclusive puede solicitar que el asunto sea tratado nuevamente en la próxima sesión de Junta Directiva, si fuera necesario. <i>Explicación si es relevante</i>				

Principio o Práctica Recomendada		Cumple con el Principio	Cumple con la Práctica	No cumple	N/A cumplir
8.5	Se cuenta como mínimo con el Comité de Auditoría como apoyo a la Junta Directiva. <i>Explicación si es relevante</i>				
8.6	El comité de auditoría y los otros comités si los hubiera, cuentan con un reglamento de trabajo aprobado por la Junta Directiva y con actas de los acuerdos tomados en los comités. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 9. Estructura, Operatividad y Funciones.					
9.1	Se cuenta con un reglamento interno de la Junta Directiva que incluye sus funciones, responsabilidades y la prevención de posibles conflictos de interés, y los demás contenidos mínimos. <i>Explicación si es relevante</i>				
9.2	Se cuenta con un cronograma de las fechas en que se reúne la Junta Directiva, o en caso de no usar un cronograma de fechas pre-establecido o cuando se presenten cambios de fechas, las convocatorias a estas sesiones se realizan con al menos 10 días naturales de antelación. El contenido de la agenda es claro y los documentos de referencia se remiten a los miembros de la Junta Directiva con al menos 3 días hábiles de antelación. <i>Explicación si es relevante</i>				
9.3	Solamente los miembros de la Junta Directiva que estén participando en la reunión pueden votar los acuerdos. <i>Explicación si es relevante</i>				
9.4	Se cuenta con actas de cada reunión de Junta Directiva con los asuntos tratados y los acuerdos tomados, así como el razonamiento y fundamento que sustenta la toma de decisiones. <i>Explicación si es relevante</i>				
9.5	El reglamento de la Junta Directiva incluye la responsabilidad de definir y aprobar el marco de control interno y las políticas necesarias para cumplir con las metas de la organización. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 10. Alta Administración					
10.1	El Presidente de la Junta Directiva y el Gerente General de la organización no son la misma persona. <i>Explicación si es relevante</i>				
10.2	Se requiere que la Alta Administración actúa bajo los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que aplican a la Junta Directiva. <i>Explicación si es relevante</i>				

Principio o Práctica Recomendada		Cumple con el Principio	Cumple con la Práctica	No cumple	N/A cumplir
10.3	La Gerencia rinde informes periódicos a la Junta Directiva sobre el desempeño financiero y operativo de la organización. <i>Explicación si es relevante</i>				
10.4	La Gerencia ha implementado un sistema de control interno de conformidad con los lineamientos aprobados por la Junta Directiva. <i>Explicación si es relevante</i>				
10.5	Se evalúa el equipo gerencial por parte del Gerente General anualmente, y se rinde un informe a la Junta Directiva. <i>Explicación si es relevante</i>				
10.6	La Junta Directiva evalúa anualmente a la Gerencia General. <i>Explicación si es relevante</i>				
10.7	Se cuenta con un procedimiento claro mediante el cual la remuneración total de la Gerencia y equipo gerencial esté vinculada a los resultados, relacionando metas de corto y largo plazo, de manera clara y objetiva a la generación de valor económico para la organización. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 11. Partes Interesadas					
11.1	Se cuenta con una política que proteja los derechos de todas las partes interesadas, acorde con su posición en la cadena corporativa. Tales políticas incluyen los elementos mínimos requeridos. <i>Explicación si es relevante</i>				
Principio 12. Separación Familia - Negocio					
12.1	Se cuenta con un Protocolo Familiar aprobado por los miembros de la familia, el cual incluye los elementos mínimos requeridos. <i>Explicación si es relevante</i>				
12.2	Se cuenta con un Consejo de Familia y el respectivo reglamento. <i>Explicación si es relevante</i>				
12.3	Se cuenta con una Asamblea de Familia. <i>Explicación si es relevante</i>				
Revelación de adopción o retiro del Cogido					
Reporte Anual					

Nota: En este ejemplo del Reporte se consigna un resumen de cada apartado, por lo que es importante dar lectura al detalle de los contenidos del cuerpo del Código de previo a su respuesta.