

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**



**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**DIAGNÓSTICO EN LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS PARA CONSORCIOS Y COOPERATIVAS  
COSTARRICENSES**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA DE  
PROYECTOS**

**INTEGRANTES:**

**ARCE SÁENZ CARLOS**

**RAMÍREZ ARAYA RONNY**

**PROFESOR GUÍA:**

**LUIS SANTIAGO VINDAS MONTERO**

**MARZO, 2012**

## DEDICATORIA

Carlos       “Para mis mayores tesoros Alejandro y Sergio mis hijitos a quienes amo y recuerdo cada día de mi vida y a mis padres Carlos y Sofía.”

Ronny       “Para mi esposa Adela, que ha sido mi bastión, mi fuerza y mi aliento en éste y muchos proyectos de vida.”

## AGRADECIMIENTOS

Carlos *“Primero Dios! Con Dios la fe. Con fe, la meta. Me hiciste vencedor superando todo obstáculo. Quiero agradecer también a profesores que durante esta maestría con su actitud y vocación a la enseñanza, sirvieron como líderes, como maestros, como amigos y me inspiraron a ganar! A los profesores Luis Santiago Vindas Montero, Ronald Aguilar Dormond, Vasco Cajiao Arce y Rose Mary Fallas. Un especial agradecimiento a nuestro grupo de estudio “G4 Consulting”, a sus integrantes y espero siempre amigos Juan Bolaños, Maynor Solís, Álvaro Hernández y Ronny Ramírez. Gracias totales a todos ustedes”*

Ronny *“A mi familia por creer siempre en mí y estar ahí brindando la fuerza para seguir adelante. A mis compañeros Juan Diego, Álvaro y Maynor por 2 años de trabajo arduo y conocimientos compartidos a lo largo de la maestría y un especial agradecimiento a Carlos Arce, quien pasó de ser un compañero de maestría a un gran amigo y un excelente compañero de tesis. Al profesor y tutor don Luis Santiago Vindas por ayudarnos a cultivar el deseo de ir más allá, la sed de aprender y el compromiso de ser excelentes. Sin todos ellos esto no habría sido posible.”*

## EPÍGRAFE

*Desechar la ilusión de que se puede predecir el futuro es algo muy liberador. Todo lo que uno puede hacer es darse la capacidad de responder a lo único seguro en la vida, que es la incertidumbre. La producción de esa capacidad es el propósito de la estrategia.* – Lord John Browne, Director Ejecutivo del Grupo BP (Browne, 2001)

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
EPÍGRAFE .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ABREVIATURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.1 GENERALIDADES.....	17
1.2 MARCO REFERENCIAL.....	17
1.2.1 COOPERATIVISMO: PRINCIPIOS.....	17
1.2.2 VALORES Y PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO.....	17
1.2.3 ORÍGENES Y DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO EN COSTA RICA	17
1.2.4 INFOCOOP: NACIMIENTO Y FUNCIONES PRINCIPALES.....	20
1.2.5 CENECOOP.....	21
1.2.6 ¿QUÉ ES EL CONACOOOP? .....	22
1.2.7 ¿QUÉ ES UN ORGANISMO AUXILIAR (CONSORCIO)? .....	23
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	24
1.3.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....	24

1.4	ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	26
1.5	OBJETIVO GENERAL .....	27
1.6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	27
1.7	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	27
1.1.1	ALCANCES.....	27
1.7.1	LIMITACIONES.....	28
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....		29
2.1	CONCEPTOS GENERALES - PROYECTOS.....	29
2.2	GESTIÓN DE PROYECTOS.....	31
2.3	ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	33
2.4	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y SU RELACIÓN CON LOS PROYECTOS .....	35
2.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS .....	37
2.6	REGLAMENTO SOBRE LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN .....	39
2.6.1	Acuerdo SUGEF 14-09 .....	39
2.6.2	GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.....	40
2.6.3	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE TI.....	41
CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO .....		43
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	45
3.2.1	FUENTES DE INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	45
3.3	SUJETOS.....	47
3.4	VARIABLES .....	47

3.5	DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS.....	49
3.5.1	ENTREVISTA.....	49
3.6	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	50
CAPÍTULO 4 RESULTADOS .....		52
4.1	ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL .....	52
4.1.1	URCOZON R.L. ....	52
4.1.2	EXPERTO EN EL SECTOR COOPERATIVO.....	58
4.1.3	COOPRENA R.L. ....	63
4.1.4	COOPELESCA R.L.....	68
4.1.5	COOCIQUE R.L. ....	73
4.1	ANÁLISIS GENERAL COOPERATIVO.....	78
4.2	CUADRO RESUMEN: ANÁLISIS GENERAL COOPERATIVO .....	83
4.3	PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	83
4.3.1	PROCESOS.....	85
4.3.2	PROYECTOS.....	87
4.3.3	ESTRATEGIA .....	88
4.3.4	CAPACITACIÓN .....	89
4.3.5	CALENDARIO.....	90
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		92
5.1	CONCLUSIONES.....	92
5.1.1	OBJETIVO GENERAL .....	92
5.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	93
5.2	RECOMENDACIONES .....	96
5.2.1	OBJETIVO GENERAL .....	96

5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS .....	103
ENTREVISTA .....	103
COMPROBANTE REVISIÓN DEL FILÓLOGO.....	109



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Comparación Empresa cooperativa versus Empresa privada.....	23
Tabla 2.1 Influencias de la organización en los proyectos .....	38
Tabla 2.2 Calificación Nivel .....	41
Tabla 3.1 Comparativo de Investigaciones Usadas.....	45
Tabla 3.2 Definición de Variables de la Investigación .....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Cooperativas y sus Sectores Económicos .....	25
Figura 1-2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	26
Figura 2.1 Visión panorámica del proyecto gestionado.....	31
Figura 2.2 Jerarquía de objetivos, estrategias y proyectos .....	36
Figura 4-1 Mapa de Resultados en las cooperativas consultadas.....	83
Figura 4-3 Mapa Mental - Propuesta Solución .....	84
Figura 4-4 Vista Panorámica de cronograma .....	90
Figura 4-5 Relación Variables de Investigación y Propuesta .....	91

## ABREVIATURAS

ARESEP	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
BNCR:	Banco Nacional de Costa Rica
CENECOOP R.L.:	Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa
COBIT:	Control Objectives for Information and related Technology
COOCIQUE R.L.:	Cooperativa de Ciudad Quesada
COOPELESCA R.L.:	Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos
COOPEVICTORIA R.L.:	Cooperativa Agrícola Industrial Victoria R.L.
COOPRENA R.L.:	Consortio Cooperativo Red Eco turística Nacional
COOPROLE R.L.:	Cooperativa de Productores de Leche (Dos Pinos)
CONACOOOP R.L.:	Consejo Nacional de Cooperativas
EDT:	Estructura Detallada del Trabajo
FEDECOOP R.L.:	Federación de Cooperativas de Caficultores
INFOCOOP R.L.:	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo
ICAP:	Instituto Centroamericano de Administración Pública
IMAS:	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA:	Instituto Nacional de Aprendizaje
LAC:	Ley de Asociaciones Cooperativas
PMBok:	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI:	<i>Project Management Institute</i>
SUGEF:	Superintendencia General de Entidades Financieras
URCOZON R.L.:	Unión Regional de Cooperativas de la Zona Norte
TI:	Tecnologías de Información
UCR:	Universidad de Costa Rica

## RESUMEN EJECUTIVO

A pesar del gran auge y surgimiento, la administración de proyectos, la mayor parte de la literatura y su aplicabilidad se enfoca hacia sectores de industrias conocidos – tecnologías de información, construcción, ingeniería, gobierno – considerados como tradicionales en gerencia de proyectos. El crecimiento de la gerencia de proyectos se debe a que ésta se encarga de aspectos estratégicos de alta importancia para la alta gerencia, como por ejemplo, la administración, los problemas organizacionales, la efectiva administración de recursos humanos y económicos y un positivo impacto a la organización o comunidad donde se haga la implantación del proyecto.

Este trabajo esencialmente es una investigación cualitativa dirigida a varios organismos cooperativos con el objetivo de describir cómo se gestionan y administran sus proyectos. Ésta investigación fue realizada en 4 meses y se examinó dos organismos auxiliares – COOPRENA R.L. y URCOZON R.L., dos organizaciones de base- COOPELESCA R.L. y COOCIQUE R.L. y un experto en el campo cooperativo. La información fue recolectada por medio de entrevistas a expertos reconocidos del sector para posterior interpretación y análisis de los datos.

El sector cooperativo goza de un peso importante en la sociedad costarricense y es un motor generador en sectores rurales y recientemente existen proyectos con gran visibilidad a nivel nacional. La investigación incorpora las buenas prácticas descritas en PMBoK® del PMI® y hace un comparativo de la información obtenida en las encuestas para evaluar evidencia o no de la buena práctica en administración de proyectos en apego a la literatura en gerencia de proyectos.

**Palabras Clave:** Cooperativismo, Administración y Gerencia de Proyectos, Innovación.

## ABSTRACT

Despite of the success, Project management, within the literature and applicability is focused to known industrial sectors – information technology, construction, engineering, government – those considered as traditional in project management. This growth in project management is due to high importance strategic matters from top management, example, the management, organizational issues, effectiveness on human resources and costs and a positive impact to the organization or within community project is implemented.

This work essentially is a qualitative investigation focused to various cooperative organizations with the objective to describe how project are administrated. The investigation was completed in four months and included auxiliary organizations – COOPRENA R.L. & URCOZON R.L., two base cooperatives - COOPELESCA R.L. & COOCIQUE R.L. and an expert within the costarrican cooperative field. The information is collected thru interviews to recognized and recommended cooperative experts to proceed next with the necessary data analysis.

The cooperative sector has a huge importance and impact within the costarrican society and considered a motor at rural areas and most recently new emerging project with high visibility. This investigation incorporates the good practices described at PMBoK® del PMI® and tries to match or compare the information obtained thru surveys and evaluates the presence or not of the good practice within the project management against the reference from PMI.

**Keywords:** Cooperativism, Project Administration and Project Management, Innovation.

## INTRODUCCIÓN

En tiempos actuales, tiempos turbulentos a nivel internacional y nacional las firmas buscan rehacer su posición en el mercado y su liderazgo reflejando un alto desempeño de sus productos y/o servicios con eficacia a través de la ejecución de las estrategias propuestas. En parte, el crecimiento es motivado por compañías que vigorosamente enfatizan en eficiencia en tiempos post-recesión económica (2008). Los proyectos son los perfectos canales para posibilitar el crecimiento y la innovación en las diferentes empresas.

¿De qué trata esta investigación? Ésta investigación es un esfuerzo por acercarse a un sector de industria no tradicional en gestión y administración de proyectos. La documentación que relaciona la administración de proyectos con el sector cooperativo en Costa Rica es casi nula. El cooperativismo en Costa Rica, se presenta hoy en día con grandes oportunidades e incursiones en grandes obras. Existen proyectos concretos de distribución y generación eléctrica, inversiones para impulsar el sector turismo y una evidente presencia del sector rural y agroindustrial hace de esta investigación su enfoque a describir la administración y gestión de los proyectos, el manejo eficiente de los recursos y constatar las prácticas usadas.

El tema es innovador para el cooperativismo en Costa Rica. A través de la investigación se hace una descripción de dos variables principalmente: la gestión y administración de proyectos en las cooperativas y consorcios consultados.

La investigación pretendió responder a preguntas muy generales en cómo se hace la gestión y administración de proyectos en el sector cooperativo costarricense comparándolo con las buenas prácticas citadas por el PMBoK® del PMI®.

- Gestión de proyectos; ¿Los proyectos en las cooperativas están alineados a una estrategia de negocio?
- Gestión de proyectos; ¿Cómo es el nacimiento de los proyectos en las cooperativas? ¿Goza de patrocinador, carta magna o constitución del proyecto? ¿Existe un proceso de aprobación de los proyectos?

- Administración de proyectos; en la fase de planeación, ¿se considera las nueve áreas de conocimiento y se sigue un ciclo de vida del proyecto? ¿Existe una metodología en las cooperativas para la administración de proyectos?
- Administración de proyectos; en la fase de ejecución del proyecto, ¿se establecen métricas durante el avance del proyecto? ¿Para el control del tiempo y los costos del proyecto? ¿Cómo se mide la calidad de los entregables de los proyectos?
- Administración de proyectos; a nivel organizacional, ¿las cooperativas tienen el personal adecuado para correr sus proyectos?

La investigación se estructura en cinco capítulos.

En el capítulo uno, se ubicó al lector con una referencia al sector cooperativo costarricense. Su importancia económica y su presencia en el quehacer costarricense. Además, ubica al lector en la definición de los objetivos de la investigación. Se define un problema general y los objetivos que trazan el camino a través de la investigación y su propuesta. También, se hace una rápida introducción al lector en el sector cooperativo en Costa Rica, sus principales organizaciones y algunas referencias legales para su constitución.

El capítulo dos comenzó con la revisión teórica y la literatura sobre gestión y administración de proyectos definiendo algunos términos necesarios.

El capítulo tres continúa con la selección del tipo de investigación, sujetos, instrumentos para recolectar la información siendo columna vertebral para este estudio. A su vez, se definen los expertos a entrevistar de cada una de las cooperativas y consorcios analizados.

El capítulo cuatro se realizó el análisis y agrupamiento de la información, donde se identifica qué tan eficaces son las prácticas en la gestión y administración de proyectos en las cooperativas. Se identifican los principios en gerencia de proyectos utilizados y su importancia como parte de la ejecución y conceptualización en las cooperativas. Muy importante, en el mismo capítulo cuatro la investigación culmina con una

propuesta fundamentada en los hallazgos encontrados. Esto al margen de las dos variables que principiaron esta investigación.

Finalmente, el capítulo cinco presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Tienen como fundamento el análisis de los datos del capítulo anterior. La esperanza nuestra es que sean analizadas y compartidas a los líderes de las cooperativas y suscitar un afinamiento en la gestión y administración de los proyectos. Como cualquier empresa o negocio, las cooperativas no escapan a criterios de rentabilidad, recuperación de la inversión y maximización de recursos a pesar de la nobleza de los principios cooperativos. La gestión y administración de los proyectos puede ocupar un rol estratégico haciendo indispensable el uso de sus buenas prácticas para las cooperativas y consorcios consultados.



# **CAPÍTULO 1    GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1    GENERALIDADES**

El presente capítulo describe los elementos necesarios para iniciar la investigación propuesta. Se describe la situación actual encontrada y que origina la necesidad de abordar el tema de investigación y la justificación del estudio. Además, se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que guían esta investigación.

Como cualquier investigación tiene alcances y limitaciones. Se identifican desde el inicio de la investigación y son constantemente evaluados y revisados durante la ejecución de este estudio.

## **1.2    MARCO REFERENCIAL**

### **1.2.1    COOPERATIVISMO: PRINCIPIOS**

El cooperativismo surge en media Revolución Industrial. Robert Owen (inglés) intentó mejorar la distribución de las ganancias entre los trabajadores de su fábrica textil y socializar los medios de producción. Principio de cooperación y solidaridad, donde patronos y obreros pueden desenvolverse armoniosamente y en un ambiente de mutua colaboración. (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2006)

### **1.2.2    VALORES Y PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO**

El sector cooperativo se inspira en los valores básicos de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Sus siete principios son: 1) Adhesión libre y retiro voluntario; 2) Control democrático; 3) Participación económica de los miembros; 4) Autonomía e independencia; 5) Educación, información y entrenamiento permanente; 6) Integración cooperativa y 7) Compromiso con la comunidad. (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2006)

### **1.2.3    ORÍGENES Y DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO EN COSTA RICA**

En Costa Rica el movimiento cooperativo se ha desarrollado en todas las regiones del país y en diversos sectores económicos a lo largo de más de 60 años. Las primeras

muestras de trabajo asociativo se dieron en el país entre 1850 y 1900, cuando se crearon organizaciones gremiales las cuales defendían los derechos de los afiliados. En 1900 se creó la Liga de Obreros de Costa Rica y luego en 1907 un grupo de artesanos de la capital constituyó la Sociedad Obrera Cooperativa.

En 1943 y después muchos intentos infructuosos en formar cooperativas es cuando se promulga la primera legislación sobre el cooperativismo gracias a la edición del código de trabajo. COOPEVICTORIA R.L. y la COOPROLE R.L. (Dos Pinos) son dos de las más antiguas y activas cooperativas en Costa Rica.

En 1947 se creó la sección de Fomento del Banco Nacional de Costa Rica, con el objetivo de darle impulso a la cooperativa agrícola e industrial exclusivamente. A partir de ese momento, el Estado costarricense se comprometió al desarrollo del cooperativismo.

En la Constitución Política promulgada en 1948, demanda que el “Estado fomentará la creación de cooperativas como medio de facilitar mejores condiciones de vida a los trabajadores (artículo 64)”.<sup>1</sup>

En 1961 surgió el primero de los organismos de segundo grado del movimiento cooperativo de Costa Rica: la (FEDECOOP RL) este organismo se constituyó como el mayor promotor del cooperativismo de la época.

En 1968, el sector cooperativo cuenta con su propia ley (No. 4179)<sup>2</sup>. En la ley en su artículo 2<sup>3</sup> se define el concepto de qué es una cooperativa.

---

<sup>1</sup> CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DE COSTA RICA - ARTICULO 64.- El Estado fomentará la creación de cooperativas, como medio de facilitar mejores condiciones de vida a los trabajadores.

<sup>2</sup> Ley de Asociaciones Cooperativas (LAC), Artículo 1: “Declarase de conveniencia y utilidad pública y de interés social, la constitución y funcionamiento de asociaciones cooperativas, por ser uno de los medio más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes del país.”

<sup>3</sup> “Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro.”

Hasta 1978, el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, sentó las bases del cooperativismo actual; distribución equitativa de las ganancias, acceso a la educación, igualdad de derechos, un voto por asociado y la no discriminación por edad, sexo, profesión. (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2006)

En 1987, el decreto ejecutivo 17505-PT cita: En ejercicio de las facultades que les confieren los artículos 64 y 140, inciso 18) de la Constitución Política y el artículo 27, inciso 1), de la Ley General de la Administración Pública. Considerando:

- Que la Constitución Política demanda del Estado fomentar la creación de cooperativas, como medio de facilitar mejores condiciones de vida de los trabajadores.
- Que la Ley No 6437 del 15 de marzo de 1980 instituye la obligatoriedad de la enseñanza del cooperativismo en todos los Centros Educativos del país,
- Que las Asociaciones Cooperativas son entes de utilidad pública y de interés social que constituyen un baluarte de la democracia y del desarrollo económico de La Nación.

Por lo tanto, decretan:

Artículo 1: Declárese como día Nacional del Cooperativismo el cuarto sábado del mes de abril de cada año, el cual deberá ser incluido en el calendario escolar del Ministerio de Educación Pública.

Del último censo en el año 2009, en Costa Rica existen 530 cooperativas activas, de las cuales 347 son de adultos y 183 son cooperativas escolares y juveniles. Dichas cooperativas cuentan con 777713 asociados, equivalente al 18% de la población total del país (proyectada al 2008) y al 37% de la población económicamente activa.

Para el año 2012 La Organización de las Naciones Unidas (ONU), decretó el 2012 como el año internacional de las cooperativas por medio de una resolución sobre “Las Cooperativas en el Desarrollo Social”, la cual fue apoyada por 55 países. Este hecho ocurrió en la 64° reunión general del organismo internacional el día 18 de diciembre de 2009 (ver el texto original de la resolución A/RES/64/136).

#### **1.2.4 INFOCOOP: NACIMIENTO Y FUNCIONES PRINCIPALES**

El Instituto de Fomento Cooperativo, INFOCOOP R.L., se constituye en el organismo del Estado costarricense que da apoyo al movimiento cooperativo. Se materializa a través de la capacitación, asistencia técnica y financiamiento.

Bajo esta misma ley, en su artículo 154, refiriéndose a la creación <sup>4</sup>del INFOCOOP R.L. Al INFOCOOP R.L. se le refieren las siguientes atribuciones y funciones de carácter general:

- Prestar asistencia técnica a las asociaciones cooperativas en cuanto a estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de programas.
- Conceder crédito a las asociaciones cooperativas en condiciones y proporciones especialmente favorables al adecuado desarrollo de sus actividades, percibiendo por ello, como máximo, lo tipos de interés autorizados por el Sistema Bancario Nacional
- Servir a las organizaciones cooperativas y a los organismos integrativos como agente financiero y avalar cuando sea necesario y conveniente, los préstamos que aquellos contraten con entidades financieras nacionales o extranjeras.
- Promover y en caso necesario participar, en la formación de empresas patrimoniales de interés público, entre las cooperativas, las municipalidades y entes estatales, conjunta o separadamente, tratando siempre de que en forma gradual y coordinada, los certificados de aportación pasen a manos de cooperadores naturales.

---

<sup>4</sup> “El Instituto de Fomento Cooperativo, INFOCOOP R.L., tiene como finalidad: fomentar, promover, financiar, divulgar y apoyar el cooperativismo en todos los niveles, propiciando las condiciones requeridas y los elementos indispensables, a una mayor y efectiva participación de la población del país, en el desenvolvimiento de la actividad económico-social que simultáneamente contribuya a: crear mejores condiciones de vida para los habitantes de escasos recursos, realizar una verdadera promoción del hombre costarricense y fortalecer la cultura democrática nacional”

- Obtener empréstitos nacionales y extranjeros con instituciones públicas, y gestionar la participación económica de las entidades estatales que corresponda, para el mejor desarrollo del movimiento cooperativo nacional.
- Participar como asociado de las cooperativas cuando las circunstancias así lo demanden, previa solicitud de la asamblea de la cooperativa respectiva y estudio de factibilidad del INFOCOOP R.L. para determinar la importancia del proyecto. (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2006)

### **1.2.5 CENECOOP**

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, CENECOOP R.L. es una organización cooperativa especializada, sin fines de lucro, que investiga, educa y capacita para el desarrollo del recurso humano de las empresas cooperativas, con el propósito de fortalecer su capacidad competitiva, en consonancia con los principios y valores cooperativos.

#### **1.2.5.1 CENECOOP: MISIÓN**

El CENECOOP R.L. es una organización cooperativa especializada sin fines de lucro, que investiga, educa y capacita para el desarrollo del recurso humano de las empresas cooperativas, con el propósito de fortalecer su capacidad competitiva, en consonancia con los principios y valores cooperativos.

#### **1.2.5.2 CENECOOP: VISIÓN**

Ser una institución cooperativa en la educación, capacitación, investigación, divulgación del modelo cooperativo y transferencia tecnológica del Movimiento Cooperativo Nacional con amplia participación de la base cooperativa, comprometido con la calidad en el servicio y la mejora continua en las técnicas de capacitación.

El CENECOOP R.L., está comprometido con la calidad para brindar excelencia a los clientes cooperativistas de acuerdo con el ejercicio de los siguientes compromisos:

- Orientación de los procesos institucionales de gestión hacia la satisfacción del cliente cooperativista, de manera que respondamos de forma inmediata a sus inquietudes, necesidades y expectativas.

- Capacitación permanente y perfeccionamiento profesional de nuestro recurso humano, de manera que nuestro servicio siempre se caracterice por poseer el más alto nivel y la capacidad de propiciar la excelencia.
- Desarrollar la capacidad institucional que asegure la mejora continua.
- La cultura de la organización deberá estar basada y adherida a los principios y valores cooperativos. (CENECOOP, 2007)

### 1.2.6 ¿QUÉ ES EL CONACOOOP?

El Consejo Nacional de Cooperativas, CONACOOOP R.L., es un organismo de delegados del sector cooperativo, que elige a los representantes del movimiento en la Junta Directiva del Instituto, vigila su actuación y da normas sobre la política a seguir. Tiene personería jurídica propia con carácter de ente público no estatal. Así lo establece el artículo 136.<sup>5</sup>

Fue en el año 1971 que Danilo Jiménez, ministro de trabajo del gobierno de José Figueres Ferrer, presentó un proyecto de ley para crear esa instancia, y fue el 20 de febrero de 1973, mediante la ley 5185 que reforma a la N°4179), se crean el Consejo Nacional de Cooperativas CONACOOOP R.L. como un organismo privado, y el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo INFOCOOP R.L.

Fue en el año 1982 que el CONACOOOP R.L. modificó su naturaleza jurídica, adquiriendo su carácter de “ente público no estatal” (sujeto a control público), mediante la Ley N°6756, que crea los modelos de autogestión.

Es de esa manera es como nace el CONACOOOP R.L., como máxima instancia de integración, defensa y representación de las cooperativas en Costa Rica.

---

<sup>5</sup> ARTÍCULO 136.- El Consejo Nacional de Cooperativas, cuyo nombre podrá abreviarse "CONACOOOP R.L.", es un organismo de delegados del sector cooperativo, que elige a los representantes del movimiento en la Junta Directiva del Instituto, vigila su actuación y da normas sobre la política a seguir. Tendrá personería jurídica propia con carácter de ente público no estatal. Se financiará hasta con el 2% de los excedentes líquidos de las cooperativas, al cierre de cada ejercicio económico y con los recursos que puedan adquirir por diferentes vías.

Por último, es importante mencionar como una cooperativa se diferencia de la empresa privada. Esto se demuestra en la tabla:

**Tabla 1.1** Comparación Empresa cooperativa versus Empresa privada

<b>Empresa clásica</b>	<b>Empresa cooperativa</b>
Las personas buscan obtener ganancias y beneficiarse unos sobre otros	Las personas buscan dar servicios y el beneficio común
Con la ganancia se beneficia el propietario del capital	Con la ganancia se beneficia la prestación de servicios
Principal objetivo: ensanchar los márgenes hasta hacerlos lo más provechosos posibles para el accionista	Principal objetivo: ofrecer servicios de calidad y económicos, y reportar beneficios a los socios
El beneficio logrado se distribuye entre los accionistas	El excedente disponible se devuelve a los socios en proporción a sus actividades o servicios
El accionista dirige	El socio dirige
La persona no tiene ni voz ni voto	La persona tiene voz y voto
El número de socios es limitado	El número de socios es ilimitado. Pueden ser socios todas las personas que lo deseen, según estatutos
Los objetivos son independientes del socio	Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios
Administrada por un número reducido de personas	Se gobierna con la participación de todos los socios

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

### 1.2.7 ¿QUÉ ES UN ORGANISMO AUXILIAR (CONSORCIO)?

El artículo 95, de la Ley 4137, las organizaciones auxiliares del cooperativismo son personas jurídicas las cuales se constituyen con el objeto exclusivo de incrementar y desarrollar el sector cooperativo, mediante la prestación de servicios técnicos, financieros, económicos, sociales, educativos, de auditoría y de investigación, en tanto se constituyan de conformidad con las disposiciones siguientes:

Las organizaciones auxiliares del cooperativismo se constituirán con la concurrencia de dos o más cooperativas, una o más cooperativas e instituciones del Estado, o con una o más cooperativas y organizaciones privadas sin fines de lucro.

Cuando las necesidades así lo demanden, las anteriores modalidades podrán combinarse. En todos los casos, las cooperativas mantendrán una participación mayoritaria en la nueva organización.

Las cooperativas formarán parte de organizaciones auxiliares del cooperativismo, mediante el voto afirmativo de las dos terceras partes de los miembros del consejo de administración de cada una de ellas.

A las organizaciones auxiliares del cooperativismo les serán aplicables, en lo conducente, las disposiciones legales rígidas para las asociaciones cooperativas, especialmente lo concerniente al reconocimiento de su personalidad jurídica.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

### **1.3.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

La práctica de gestión y administración de proyectos se populariza rápidamente. Los proyectos son vehículos para realizar importantes cambios positivos en cualquier industria. Una buena gestión y administración de proyectos se ve como una ventaja competitiva en grandes firmas. La profesión de administración de proyectos está impactando los resultados y estrategias en los negocios. Se multiplica la capacitación formal en esta rama en universidades. También certificaciones de orden internacional introducen buenas prácticas las cuales tratan de vencer las estadísticas en las múltiples razones por qué fracasan los proyectos en múltiples industrias.

La presente investigación buscó evidencias en la aplicación de las prácticas en gestión y administración de proyectos en el ámbito de las organizaciones cooperativas identificadas comparado contra el modelo descrito en el PMBoK® del PMI®. El ámbito de esta investigación incluye cooperativas de Costa Rica solamente.

El tema es novedoso y se desconoce en la actualidad (hoy) evidencia o investigación escrita en la gestión y administración de proyectos en las cooperativas de

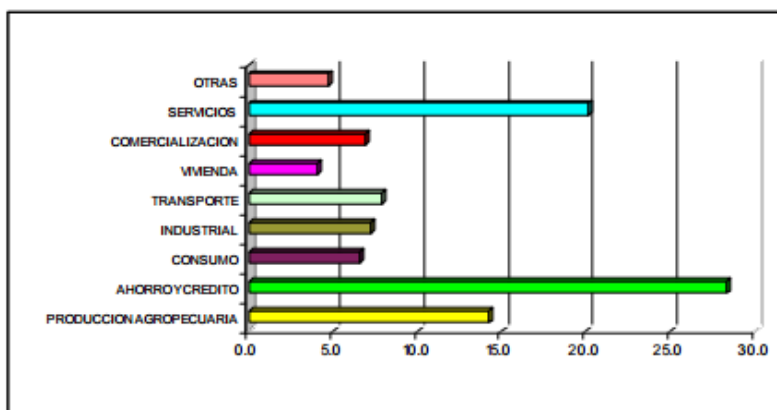


Costa Rica. Se trata de ofrecer ideas, descubrir oportunidades o bien obtener conocimiento y que sirva de base para futuras investigaciones.

El sector cooperativo se convirtió en el foco de estudio dada la enorme importancia que ha tenido en el quehacer nacional. Por ejemplo:

- Las cooperativas invirtieron en el 2007 más de 22000 millones de colones en proyectos sociales.
- El 60% de la leche del país es producida por asociados a cooperativas, y más del 90% de la leche industrializada es procesada en cooperativas utilizando tecnología de punta y exportando a todo Centroamérica.
- Las cooperativas agrícolas son las encargadas del más del 37% de la producción nacional de café.
- El sector cooperativo contribuye con el 17% de la producción nacional de azúcar.
- De acuerdo al censo del 2008, las cooperativas eléctricas brindan servicios a más de 513 000 abonados que habitan áreas rurales.
- Las cooperativas de ahorro y crédito representan el 18.5% de los depósitos de ahorros del país.

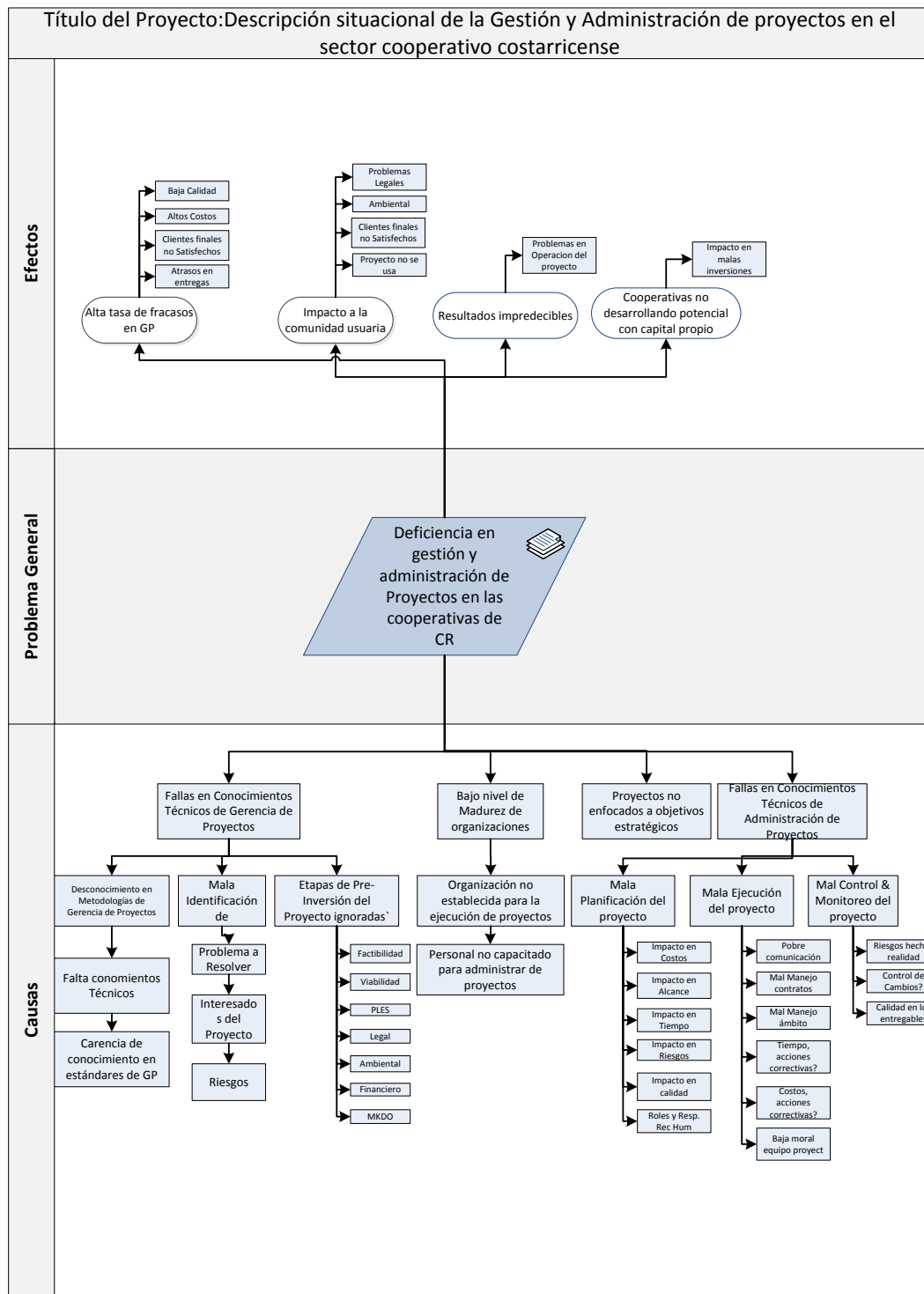
Sector Económico	Cooperativas	Porcentaje
Producción Agropecuaria	45	14.2
Ahorro y Crédito	90	28.3
Consumo	21	6.6
Industrial	23	7.2
Transporte	25	7.9
Vivienda	13	4.1
Comercialización	22	6.9
Servicios	64	20.1
Otras	15	4.7
<b>Total</b>	<b>318</b>	<b>100.0</b>



Microsoft Excel 2010 - Fuente: <http://www.cenecoop.com>

**Figura 1-1** Cooperativas y sus Sectores Económicos (2001)

# 1.4 ÁRBOL DE PROBLEMAS



Microsoft Visio 2010  
 Figura 1-2 ÁRBOL DE PROBLEMAS

## 1.5 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la eficacia<sup>6</sup> en gestión y administración de proyectos en las organizaciones cooperativas identificadas con base en el PMBoK® del Project Management Institute (PMI®).

## 1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar en el sector cooperativo nacional la estructura organizacional que soporta la gestión y administración de proyectos de las cooperativas consultadas.
- Reconocer las prácticas usadas en gestión y administración de proyectos de las cooperativas analizadas.
- Establecer similitudes y divergencias entre las prácticas actuales en gestión y administración de proyectos contra el PMBoK® - manual de buenas prácticas del Project Management Institute (PMI®).
- Determinar la eficacia en gestión y administración de proyectos de las cooperativas en los ámbitos de alcance, tiempo, costos y calidad.
- Desarrollar una propuesta de solución para mejorar la gestión y administración de proyectos en las cooperativas consultadas.

## 1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

### 1.1.1 ALCANCES

- Se realiza una investigación descriptiva en el campo de gestión y administración de proyectos en el sector cooperativo nacional. La descripción tiene como referencia el PMBoK® para el manejo de proyectos – sus buenas prácticas – del *Project Management Institute* (PMI®).

---

<sup>6</sup> Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se espera o desea.

- La descripción se enfocó solamente a la eficacia de la gestión y administración de proyectos en el sector cooperativo en Costa Rica.
- La gestión de proyectos se enfocó en el nacimiento de los proyectos, identificación de involucrados, proceso de aprobación de proyectos, proyectos alineados a estrategias del negocio de las cooperativas seleccionadas.
- La administración de proyectos verificó la evidencia de las buenas prácticas en alcance, tiempo, costos, calidad, comunicación, riesgos, integración, abastecimiento y recursos humanos en concordancia con el ciclo de vida de un proyecto (iniciación, planeación, ejecución, control y monitoreo y cierre) bajo el PMBoK® del Project Management Institute (PMI®).

### **1.7.1 LIMITACIONES**

- La investigación se limitó a la descripción de los hallazgos en gestión y administración de proyectos del sector cooperativo costarricense y no pretende evaluar ni diseñar un modelo de gestión y administración cooperativa.
- La aplicación de los instrumentos para la obtención de la información (entrevistas) se limitó a una población específica al sector cooperativo. A saber, se consultó al INFOCOOP R.L., COOPRENA R.L. y URCOZON R.L., dos organizaciones de base- COOPELESCA R.L. y COOCIQUE R.L.
- En la aplicación de la entrevista al personal seleccionado de las cooperativas la obtención de la información es restringida a la disponibilidad y aprobación de la gerencia.
- Para la selección de las cooperativas y consorcios analizados se buscó contar con la representación de diferentes sectores cooperativos. Dicha lista se basó en el juicio experto otorgado por el señor Luis Santiago Vindas Montero.

## **CAPÍTULO 2    MARCO TEÓRICO**

La presente sección consolida el conocimiento teórico de cinco focos fundamentales del trabajo investigativo: los conceptos generales relacionados a los proyectos, los fundamentos teóricos de la gestión de proyectos, de la administración de proyectos, la planeación estratégica y su relación con los proyectos y las estructuras organizacionales y su rol en el manejo de proyectos.

### **2.1 CONCEPTOS GENERALES - PROYECTOS**

Según el Project Management Institute (PMI® por sus siglas en inglés) un proyecto es un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.” (Project Management Institute, Inc, 2008). Por tanto, cualquier esfuerzo temporal que busque generar un producto, servicio o sub producto innovador es considerado un proyecto.

De igual manera, un proyecto incluye más factores que los citados anteriormente por el Project Management Book of Knowledge (PMBok® por sus siglas en inglés), como lo cita el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) “es una tarea innovadora, que involucra un conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí, que requiere la decisión sobre el uso de recursos, que apuntan a alcanzar objetivos definidos, efectuado en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios, solucionando problemas, mejorando una situación o satisfaciendo una necesidad.” (Murcia, 2009).

Del concepto planteado por el ICAP, el cual vislumbra que un proyecto no empieza necesariamente cuando hay una necesidad u oportunidad debidamente conceptualizada, sino más bien requiere de un estudio preliminar para la

identificación del problema a resolver y si resolver dicho problema conlleva a los logros pretendidos por la organización. Además de esto, la organización que le interesa el subsanar su carencia, debe entender los antecedentes del mismo y realizar una serie de estudios previos a lo cual se considera el inicio del proyecto. Esto da un primer signo de que los proyectos, además de ser administrados, necesitan ser gestionados, como se verá más adelante.

Otro concepto vital es el del director de proyecto. El PMI® cita “es la persona asignada por la organización para alcanzar los objetivos del proyecto. El rol de director del proyecto es diferente del de un gerente funcional o del de un gerente de operaciones.” (Project Management Institute, Inc, 2008)

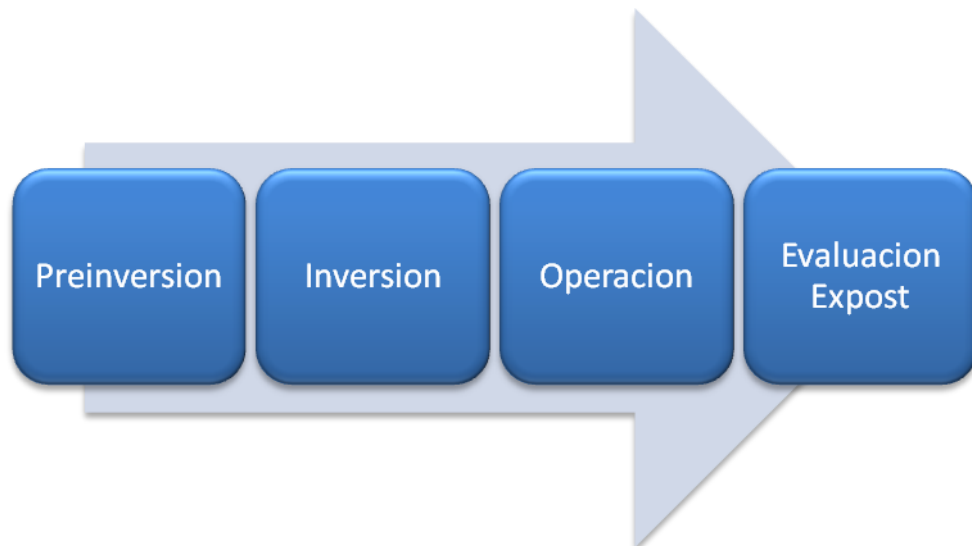
Con respecto a los involucrados e interesados del proyecto es importante explicar el rol que juegan:

- **Patrocinador:** es la persona o grupo de personas que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, par el proyecto. Sirve de portavoz frente a altos niveles de dirección, para reunir apoyo de la organización y promover el proyecto. El patrocinador guía el proceso de contratación y selección hasta que está formalmente autorizado y cumple un rol significativo en el desarrollo del alcance y del acta de constitución del proyecto.
- **Clientes / Usuarios:** son las personas u organizaciones quienes usan el producto, servicio o resultado del proyecto.
- **Equipo de proyecto:** está conformado por el director del proyecto, el equipo de dirección del proyecto y otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto. Está compuesto de quienes llevan a cabo el trabajo del proyecto, provenientes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas.

## 2.2 GESTIÓN DE PROYECTOS

Varios autores no hacen diferencia entre gestión y administración de proyectos, pero por otro lado, algunos como Juan José Miranda Miranda demuestran claramente la diferencia entre ambos. Según Miranda “la gestión de proyectos comprende cada una de las diferentes fases desde que se concibe la idea hasta su implementación final en un resultado tangible y sostenible expresado en la producción de bienes o prestación de servicios, pasando por todas las etapas intermedias.” (Miranda, 2006).

La siguiente figura 2.1 demuestra las etapas de la gestión del proyecto.



Microsoft Word 2010

**Figura 2.1** Visión panorámica del proyecto gestionado

En cada fase, el gerente de proyecto cumple funciones vitales para el buen logro de los objetivos (Miranda, 2006).

**Pre inversión:** esta comprende las actividades desde que se concibe la idea diferentes estudios se desprende la evaluación técnica, financiera, económica, social y ambiental, el cual tome la decisión de movilizar recursos hacia el logro de los objetivos y las metas alcanzables a través del proyecto.

En esta etapa de identificación, formulación, evaluación y negociación como las siguientes, se precisa una gerencia que planifique, coordine y controle las diferentes actividades del proceso de pre inversión, en donde con regularidad, dichas tareas son realizadas por consultores y equipos externos a la organización.

**Inversión:** en esta etapa se ha demostrado desde el punto de vista financiero, económico, social y ambiental que el proyecto que se desea llevar a cabo cuenta con las características adecuadas para considerarse dentro de las necesidades y esfuerzos de la compañía u organización.

La gerencia debe entonces empezar el proceso de negociación, en el cual se dan dos frentes: en primer lugar la negociación que busca recaudar recursos y comprometer agentes de interés y en segundo, la negociación con las personas que serán responsables de la ejecución del proyecto. Para proyectos de cierta magnitud, en donde se necesita la inversión o buscar recursos de bancos y organismos internacionales o nacionales, se necesita lograr el nivel de estudios de factibilidad o diseño definitivo del proyecto. Luego de hacer la presentación de toda esta información es muy común que se necesiten ajustes a los planes, acorde a las negociaciones de aprobación de los mismos.

**Operación:** en esta etapa es donde la administración de proyectos juega un papel categórico y estratégico, haciendo referencia a la coordinación y dirección de todas las actividades relacionadas con la planeación de la ejecución del proyecto y de la ejecución del mismo.

El rol del gerente de proyecto se enfoca para esta etapa en realizar una adecuada planificación de las tareas necesarias para realizar el proyecto cumpliendo con los objetivos específicos para el mismo, considerando para esto la calidad de los entregables, el tiempo, costo y alcance del proyecto.

**Evaluación ex post:** Esta etapa es fundamental y estratégica. En la misma se busca comprender las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, el empleo de estándares y la capitalización de la experiencia positiva o negativa.



El gerente de proyecto debe velar porque se cumplan estos pasos del proceso, se documenten adecuadamente, se consideren dentro de la planeación de proyectos siguientes y que sirvan de retroalimentación al proceso de manejo de proyectos mantenidos por la organización.

## **2.3 ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

El ciclo de vida de un proyecto, acorde con el PMI® tiene la siguiente estructura de ciclo de vida:

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre.

La dirección de proyectos (o administración de los mismos) de acuerdo al PMBOK® es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Logrados mediante la aplicación e integración adecuada de 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos” (Project Management Institute, Inc, 2008).

Los cinco grupos de procesos son:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Seguimiento y Control
- Cierre

Se definen los cinco procesos en el desarrollo de proyectos de acuerdo a (Chamoun, 2002):

Inicio: establecer la visión del proyecto, el qué; la misión por cumplir y sus objetivos, la justificación del mismo, las restricciones y supuestos.

Planificación: Desarrollar un plan que nos ayude a prever el cómo cumplir con los objetivos, al tomar en cuenta una serie de factores los cuales afectan todo proyecto. Aquí se establecen las estrategias, con énfasis en la prevención en vez de la improvisación.

Ejecución: Implementar el plan, contratar, administrar los contratos, integrar el equipo, distribuir la información y ejecutar las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido.

Seguimiento y Control: Comparar lo ejecutado o real contra lo que previsto o planeado (control), de NO identificar desviaciones, se continúa con la ejecución. Si se encuentran desviaciones, en equipo se hacen acuerdos para acciones correctivas (planeación adicional) y luego se continúa con la ejecución, manteniendo el equipo informado.

Cierre: Concluir y cerrar relaciones contractuales profesionalmente para facilitar referencias posteriores al proyecto así como para el desarrollo de nuevos proyectos. Por último, se elaboran los documentos con los resultados finales, archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros.

De igual manera, del PMBOK® (Project Management Institute, Inc, 2008) se obtienen las nueve áreas de conocimiento, las cuales involucran los 42 procesos de dirección de proyectos. Dichas áreas de conocimiento son:

- Integración
- Alcance
- Tiempo
- Costo
- Comunicaciones

- Calidad
- Recursos Humanos
- Riesgo
- Adquisiciones

Alcance: Definición de lo que incluye o no incluye el proyecto.

Tiempo: Programa, calendario, entregas parciales y finales.

Costo: Estimados de costo, presupuesto, programa de erogaciones.

Calidad: Estándares relevantes, cómo cumplirlos y satisfacer los requerimientos del cliente.

Recursos Humanos: Equipo del proyecto que integra colaboradores tanto internos como externos y los roles y funciones de cada cual.

Comunicación: Información requerida presentada en reportes o informes, quién la genera, quien la recibe, con cuál frecuencia es entregada, reuniones, medios de distribución.

Riesgo: Amenazas por controlar, oportunidades que capitalizar y planes de contingencia.

Adquisiciones: Estrategias de contratación, cotizaciones, concursos, contratos y administración de contratos.

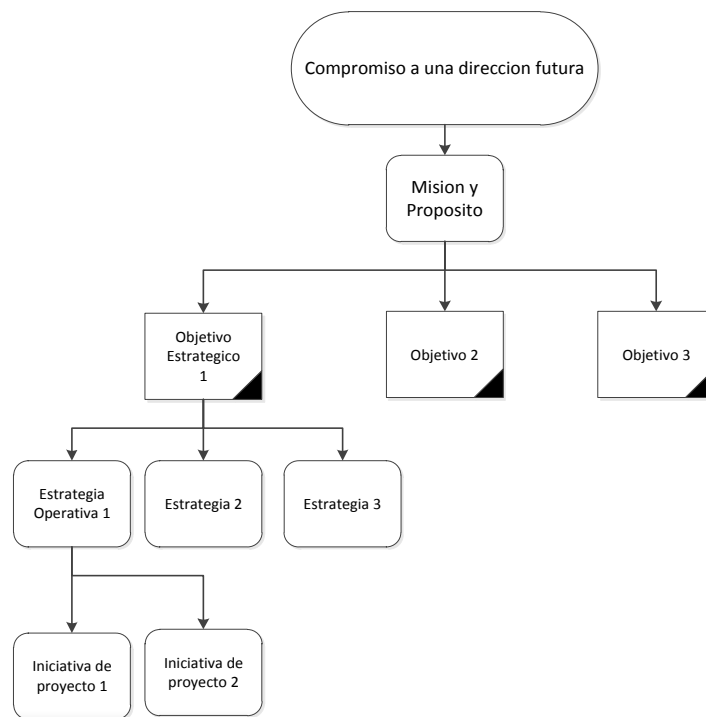
Integración: Administración de cambios, lecciones aprendidas e integración de todas las áreas.

## **2.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y SU RELACIÓN CON LOS PROYECTOS**

Parte fundamental de un crecimiento sostenido y eficaz de las organizaciones es el lograr materializar su misión, visión y estrategia de negocios en objetivos específicos y, estos a su vez, se conviertan en iniciativas que conlleven a proyectos claramente

definidos, para ser realizados en un tiempo específico, con recursos específicos y buscando resultados claros.

El PMI ® explica “la estrategia corporativa es concebida considerando y articulando como las metas corporativas de la organización y sus objetivos serán perseguidos y alcanzados”. (Morris, 2004). Dicho lo anterior, son los proyectos y programas las herramientas con las cuales cuentan las organizaciones para perseguir sus metas corporativas, siempre y cuando los mismos estén perfectamente alineados. La figura muestra la relación y jerarquía entre las estrategias, los objetivos y los proyectos.



Microsoft Visio 2010

**Figura 2.2** Jerarquía de objetivos, estrategias y proyectos

Se desprende de la figura 2.2 un alineamiento estratégico que permita convertir la misión y los propósitos de la organización a futuro en objetivos estratégicos tangibles, los cuales a su vez serán trasladados al área operativa de la empresa. Dicha estrategia operativa deberá de desglosarse en iniciativas de proyecto, que al ser

evaluadas y previo pre análisis de inversión, se podrán convertir en proyectos para lograr los objetivos específicos referenciados al objetivo general de la estrategia operativa.

Además de lo citado, se pueden alinear también algunos de los procesos del PMI con las estrategias de la corporación de forma directa, como las siguientes:

- Manejo de requerimientos: dichos requerimientos deben ir de la mano con las expectativas planteadas en la estrategia a la cual se refiere el proyecto, buscando únicamente el objetivo que este proyecto persigue.
- Manejo del alcance del proyecto: el alcance del mismo debe estar enlazado por completo con las expectativas consideradas por, la organización, como prudentes para sistemáticamente alcanzar los objetivos operativos y estratégicos de la organización.
- Definición del proyecto: en este proceso se logra definir la visión del proyecto, definir el propósito del mismo, los planes del proyecto se alinean con los planes del negocio y las bases de cooperación para el proyecto son acordadas. (Morris, 2004).

## **2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

Como parte de las variables que afectan, positiva o negativamente, la ejecución y funcionamiento de un proyecto se encuentra el tipo de estructura organizacional en el que el mismo sucede. Aún más, si el proyecto involucra a varias compañías, la mezcla de dichas estructuras organizacionales tendrá un impacto que debe ser considerado como parte de la planificación del mismo.

Según el PMI® “Las culturas y estilos pueden tener una fuerte influencia en la capacidad del proyecto de alcanzar sus objetivos. Las culturas y estilos se conocen habitualmente como normas culturales. Las normas incluyen un conocimiento común sobre qué enfoque abordar para la realización del trabajo, qué medios se consideran aceptables para ate fin y quien influencia para facilitarlo”. De lo anterior se desprende

que no solamente la estructura formal de los proyectos, sino también como se dan las relaciones no escritas en la organización. De estas también debe el administrador de proyectos aprender sobre la organización y buscar la manera de propiciar que dichas “normas” influyan positivamente a sus necesidades.

Las estructuras de la organización abarcan desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras matriciales entre ellas. En la tabla 2.1 se muestra la relación entre las diferentes estructuras organizacionales y las características del proyecto.

**Tabla 2.1** Influencias de la organización en los proyectos

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del director de Proyectos	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de recursos	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quien controla el Presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director de Proyecto	Director de Proyecto
Rol del director del proyecto	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa	Dedicación Completa
Personal administrativo de la Dirección de Proyectos	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa

Fuente: PMBOK® 2008

En adelante se realiza una breve descripción de los diferentes tipos de estructura organizacional:

- a. **Organización Funcional:** tiene una jerarquía donde cada trabajador tiene un jefe definido y la organización esta agrupada en diferentes especialidades, como producción, finanzas, recursos humanos. Con respecto a la realización de proyectos, cada especialidad realiza su parte de una forma independiente.
- b. **Organizaciones matriciales:** estas presentan una mezcla de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Las matriciales débiles mantienen muchas de las características de una organización funcional y el papel del director de proyecto es de coordinación. Las matriciales fuertes tienen muchas características de una organización

orientada a proyectos, pueden tener directores de proyecto a tiempo completo. La matricial equilibrada reconoce la necesidad de contar con un director de proyecto, no le confiere autoridad plena sobre el proyecto ni su financiamiento.

- c. **Organizaciones orientadas a proyectos:** los miembros del equipo están a menudo colocados en un mismo lugar, la mayor parte de los recursos de la organización participa en el trabajo de los proyectos y los directores del proyecto tienen mucho más independencia y autoridad. Suelen contar con unidades organizacionales denominadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del director de proyecto, o bien prestan sus servicios a varios proyectos.

## **2.6 REGLAMENTO SOBRE LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN**

### **2.6.1 Acuerdo SUGEF 14-09**

¿Qué es? El reglamento sobre la Gestión de la Tecnología de Información (Acuerdo SUGEF 14-09) tiene por objeto la definición de los criterios y metodología para la evaluación y calificación de la gestión de la tecnología de información (TI).

El reglamento dicta una serie de disposiciones que son aplicables a las entidades supervisadas por las Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

Este reglamento entró en vigencia desde su publicación en La Gaceta, diario oficial en el año 2009. Como característica principal se basa en el estándar COBIT®<sup>7</sup> para la administración y gestión de tecnologías de información.

---

<sup>7</sup> COBIT® Marco de referencia de buenas prácticas para el control de TI. Acrónimo en inglés de objetivos de control para la información y tecnología relacionada, emitido por el IT Governance Institute ®

Para efectos del sector cooperativo, COOCIQUE R.L. y demás cooperativas del sector de crédito y financiero deben seguir los lineamientos de este acuerdo en sus capítulos dos y tres en su totalidad.

## **2.6.2 GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN**

### **Artículo 5. *Objetivos de la Gestión de TI***

La gestión de la tecnología de información, debe orientarse al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) ***Alineación Estratégica:*** La TI es congruente con las estrategias y objetivos de la entidad.
- b) ***Administración del Riesgo de TI:*** Los riesgos relacionados con TI son conocidos y administrados.
- c) ***Entrega de Valor:*** La TI contribuye en la consecución de los beneficios esperados, eficiencia, productividad y competitividad de la entidad.
- d) ***Gestión de Recursos:*** La inversión en TI se ajusta a las necesidades de la entidad y es administrada adecuadamente.
- e) ***Medición del Desempeño de TI:*** El desempeño de TI es medido y sus resultados son utilizados para la toma de decisiones.

### **Artículo 6. *Marco para la Gestión de TI***

La entidad debe diseñar, implementar y mantener un marco para la gestión de la tecnología de información.

El marco para la gestión de TI debe ser congruente con el perfil tecnológico de la entidad, la naturaleza y la complejidad de sus operaciones.

Sin detrimento de lo anterior, el marco para la gestión de TI debe incluir al menos los procesos identificados como obligatorios.



### 2.6.3 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE TI

#### **Artículo 9. Marco Referencial**

La evaluación de la Gestión de TI se basará en el marco conceptual de la versión 4.0 de Cobit®, considerando sus cuatro dominios: Planear y Organizar, Adquirir e Implementar, Entregar y Dar Soporte y Monitorear y Evaluar.

#### **Artículo 10. Perfil Tecnológico**

La entidad debe completar el formulario de perfil tecnológico y remitirlo a la SUGEF en la forma y medio que le sea requerido por ésta, en los primeros diez días hábiles del mes de junio de cada año.

La calificación sobre la gestión de TI corresponderá a uno de los siguientes niveles:

**Tabla 2.2** Calificación Nivel

Calificación	Nivel
Mayor o igual que 85%	Normal
Mayor o igual que 70% y menor que 85%	Irregularidad 1
Mayor o igual que 55% y menor que 70%	Irregularidad 2
Menor que 55%	Irregularidad 3

**Fuente:** (Acuerdo SUGEF 14-09)

Dicha calificación, tabla 2.2 será considerada para juzgar la situación económica-financiera de la entidad conforme el reglamento respectivo.

La calificación sobre la gestión de TI se mantendrá hasta que la SUGEF determine una nueva calificación.

La calificación sobre la gestión de TI considera la ponderación de los siguientes factores:

1. El cumplimiento de los Objetivos de control detallados para cada proceso evaluado.
2. El nivel de madurez alcanzado en cada proceso evaluado.
3. El peso relativo de cada proceso evaluado. El peso asignado lo determina la SUGEF, considerando la importancia relativa del proceso, en virtud del dominio al cual pertenece y de su eventual impacto en los procesos de negocio.

## **CAPÍTULO 3    MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describió las características del tipo de investigación necesarias para éste trabajo de graduación, a su vez se definen los sujetos y fuentes de dónde se obtiene la información.

A su vez se describe cómo se ha organizado la información, el análisis de datos y cómo se obtuvieron los resultados de éste trabajo de investigación.

Ramírez Caro cita textualmente sobre la metodología a seguir: “Mientras que la teoría habla sobre el objeto, y su comportamiento en diferentes contextos, la metodología sirve para aproximarse al objeto, recogerlo, procesarlo y analizarlo. Si la teoría se encarga de ¿Qué es la cosa?, la metodología se relaciona con el ¿Cómo la procesamos?, ¿Mediante cuáles procedimientos?, nos la apropiamos y la analizamos.” (Ramírez Caro, 2011).

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para definir el tipo de investigación se ha considerado la revisión bibliográfica disponible, la identificación de los sujetos y el manual de buenas prácticas PMBoK® del Project Management Institute (PMI®).

La revisión bibliográfica (marco teórico) abarca temas como la gestión de proyectos, administración de proyectos, los proyectos desarrollados y su vínculo con la estrategia de la organización.

Se obtiene información mediante la consulta de expertos en el ámbito cooperativo en Costa Rica. Aquí se citan instituciones gubernamentales costarricenses que reúnen a un sector cooperativo con funciones muy claramente definidas por ley y con una visión macro. Se incluye al INFOCOOP R.L., CENECOOP R.L., entre otras. Además, la información de los líderes de las cooperativas es recolectada y explorada para determinar la evidencia o no de buenas prácticas descritas en el PMBoK® del Project Management Institute (PMI®) en su experiencia de gestión y administración de sus proyectos.

Es una investigación cualitativa porque se basa ante todo, en el proceso de recolección de información y su análisis. Es interpretativa, ya que se hace una descripción y valoración propias de los datos obtenidos. El planteamiento se va enfocando hacia dos temas en particular (gestión y administración de proyectos).

Por lo anterior, el tipo de investigación considerada en el presente proyecto de graduación se expone:

**Investigación Exploratoria:** permite aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuye con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular, se establece el tono para investigaciones posteriores y se caracteriza por ser más flexible en su metodología, es más amplia y dispersa, implica un mayor riesgo y requiere de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. (Grajales, 2000)

Del mismo modo, Rodrigo Barrantes se refiere a la investigación exploratoria; sirven como antecedente o preparación a otras investigaciones. Su objetivo es examinar un tema poco estudiado y que no se ha investigado aún. Probablemente al revisar la “literatura” sobre el tema encontramos que no hay una teoría al respecto y que sólo hay guías o ideas alrededor del tema. Son temas sobre los que sabemos muy poco, por eso hay que explorar al respecto para así aumentar el grado de familiaridad con el fenómeno, que se supone, es relativamente desconocido. De esta manera, se “prepara el terreno” para llevar a cabo investigaciones más completas sobre ese mismo tema. (Barrantes Echavarría, 2010)

**Investigación Descriptiva:** la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Ésta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos, exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos o correlación. (Grajales, 2000)

Sobre investigación descriptiva, Barrantes determina: su propósito como su nombre lo indica, es describir situaciones y eventos. Según Dankhe, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a su análisis. (Barrantes Echavarría, 2010)

Por lo anterior, del objetivo general de la investigación se tiene, que la relación de las variables gestión y administración de proyectos en el ámbito cooperativo costarricense es un tema poco conocido (investigación exploratoria). Por otro lado, se pretende investigar el uso de las buenas prácticas en administración de proyectos, conocer mediante conversaciones personales con expertos seleccionados en el ámbito cooperativo costarricense, sus experiencias, sus ideas (investigación descriptiva). En cuanto a la gestión de proyectos, éstas conversaciones describen la estructura organizacional, como surgen y se ejecutan los proyectos en las cooperativas en Costa Rica. Los actores principales en el ciclo de vida de los proyectos serán también descritos.

**Tabla 3.1** Comparativo de Investigaciones Usadas

Autores	Investigación	
	Exploratoria	Descriptiva
<b>Grajales</b>	permite aproximarse a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuye con ideas	Trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.
<b>Barrantes</b>	Sirve como antecedente o preparación a otras investigaciones. Su objetivo es examinar un tema poco estudiado, y que no se ha investigado aún	Su propósito como su nombre lo indica, es describir situaciones y eventos

Fuente: Comparación Propia (Grajales / Barrantes)

## 3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

### 3.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este trabajo de investigación se consideraron las siguientes fuentes bibliográficas para el logro de los objetivos:

### **3.2.1.1 Fuentes Primarias de la Información**

- El PMBoK ® del Project Management Institute (PMI®) como referente para realizar el comparativo de la situación en gestión y administración de proyectos en las cooperativas nacionales. Este manual de buenas prácticas es "columna vertebral" para la investigación propuesta. La maestría a su vez se basa en los lineamientos del PMI®.
- Como portadores de la información original se cita la ley de constitución del INFOCOOP y CENECOOP. Estas instituciones gubernamentales reconocidas por su liderazgo en el sector cooperativo costarricense.

### **3.2.1.2 Fuentes Secundarias de la Información**

- Yamal Chamoun en su libro Administración Profesional de Proyectos La Guía para un manejo de los proyectos con un enfoque profesional y práctico.
- Los proyectos deben estar dirigidos o conectados a una estrategia. En su libro "*Translating Corporate Strategy into Project Strategy*" de Peter Morris y Ashley Jamieson establecen que mediante una investigación en cuatro grandes firmas se evidencia que existe un vínculo entre la realización de las estrategias corporativas a través de la gerencia de proyectos.
- Como fuentes secundarias de la información – información retransmitida – se han seleccionado los estados financieros, entrevistas a expertos seleccionados del sector cooperativo costarricense.
- A su vez la información de gestión y administración de proyectos contenida en los sitios web del INFOCOOP, CENECOOP y cooperativas costarricenses como fuentes secundarias.

- Además de las anteriores referencias bibliográficas el apoyo en investigaciones y comparaciones publicadas en sitios web o internet. Estas fuentes son citadas e incluidas como parte de la bibliografía consultada para esta investigación.

### **3.3 SUJETOS**

La información extraída desde las personas o instituciones objeto de estudio y su relación con las variables y objetivos de la investigación. Para ello, se ha definido la población con expertos en el ámbito cooperativo nacional. Aprender de ellos, de sus experiencias y puntos de vista, valorar procesos y generar teorías o conocimientos fundamentados en las perspectivas de los participantes.

El juicio experto<sup>8</sup> definido por PMBoK® (Project Management Institute, Inc, 2008), es un conjunto de opiniones brindadas por profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando, en donde el Sr. Luis Santiago Vindas Montero es un conocedor del ámbito cooperativo nacional.

No se define una muestra en este estudio cualitativo desde una perspectiva estadística, pues no es el interés de esta investigación generalizar los resultados a una población más amplia.

### **3.4 VARIABLES**

Se entiende por variable todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos. Es todo aquello que se va medir, controlar y estudiar en la investigación. (Barrantes Echavarría, 2010)

---

<sup>8</sup> Experto: Un experto o perito es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica.

**Tabla 3.2** Definición de Variables de la Investigación

Verbo	Variable	Conceptualización	Indicador / Recursos / Activos	Instrumento / Técnica / Método
<b>Describir</b>	Eficacia	Logro de los objetivos propuestos (Producto) y una gestión del proyecto exitosa	<b>Administración de Proyecto:</b> tiempo, alcance, costos y calidad	Entrevista: Evidencia de buenas prácticas según PMBoK
			<b>Producto:</b> satisfacción total del cliente, impacto positivo a la organización.	Entrevista: Estructura Organizacional, como inician los proyectos
<b>Identificar</b>	Estructura Organizacional	Grupo que soporta la Gestión y Administración de Proyectos en las cooperativas estudiadas	1. Existencia o no de Recurso Humano capacitado en Gestión y Administración de Proyectos	Entrevista: constatar existencia de Recurso Humano capacitado en Gestión y Administración de Proyectos, o bien sea un Recurso Humano externo
			2. En propiedad o contratado	Entrevista: Determinar el tipo de Organización para la Gestión y Administración de Proyectos
			3. Tipo de Organización para la Gestión y Administración de Proyectos	Entrevista: Determinar el tipo de Organización para la Gestión y Administración de Proyectos
<b>Reconocer</b>	Prácticas en Gestión y Administración de Proyectos	Administración de Proyectos – nueve áreas del conocimiento del PMI	Administración de Proyectos – nueve áreas del conocimiento del PMI	Entrevista: Evidencia de la Gestión y Administración de Proyectos
		Gestión – Identificación del problema, factibilidad de los proyectos, inicio y aprobación de los proyectos, alineamiento estratégico	Gestión – Identificación del problema, factibilidad y viabilidad de los proyectos, inicio y aprobación de los proyectos, alineamiento estratégico	



<b>Establecer</b>	Similitudes y divergencias de Administración de Proyectos	Evidencia o ausencia de las buenas prácticas del PMBoK	Administración de Proyectos – nueve áreas del conocimiento del PMI	Análisis comparativo – <i>benchmark</i> de la situación hallada en cada cooperativa contra el PMBoK® y sus nueve áreas del conocimiento.
<b>Determinar</b>	Eficacia en Gestión y Administración de Proyectos	Logro de los objetivos propuestos (Producto) y una gestión del proyecto exitosa	Criterios de éxito Alcance, tiempo, costos y calidad	Criterios de éxito obtenidos para (Alcance, tiempo, costos y calidad) a través de la encuesta
				Análisis comparativo – <i>benchmark</i> situación hallada contra el PMBoK en sus nueve áreas del conocimiento

### 3.5 DESCRIPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

#### 3.5.1 ENTREVISTA

Ramírez Caro define la entrevista como un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado: el primero desea obtener la información que solo el entrevistado puede generar, dado que es un experto en la materia. (Ramírez Caro, 2011)

El tipo de entrevista a usar es la exploratoria para los expertos. El objetivo principal es conocer más sobre el tema de gestión y administración de proyectos en las cooperativas líderes. Es una entrevista personal (cara a cara), en un lugar que acuerden los involucrados y con cita previa.

La estructura de la entrevista es lo más flexible posible, no estructurada (Barrantes Echavarría, 2010), se busca la recolección de datos no estandarizados, al ser el principal objetivo que el entrevistado se extienda sobre el tema en gestión y administración de proyectos. Se diseñó un cuestionario, pero el entrevistador tiene la libertad de incluir preguntas adicionales para ahondar en conceptos u obtener mayor

información sobre temas deseados, es decir, no todas las preguntas están pre-determinadas.

Se buscó con cada pregunta obtener datos (que se conviertan en información) de personas, organizaciones, experiencias en proyectos, contextos o situaciones vividas por los expertos.

El registro de la entrevista es por medio de la combinación de grabación y notas en medios electrónicos (computadora) de modo tal permita la revisión y el análisis posterior de la información.

### **3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Es por medio de la combinación de la bibliografía en gestión y administración de proyectos y la investigación de campo por medio de las entrevistas que se recolectó la información, orientada por los objetivos de ésta investigación – se puede describir la situación en las cooperativas nacionales – que se evalúa la eficacia de sus proyectos.

Barrantes detalla, no solo hay que recolectar datos, sino que estos se deben registrar de modo que permitan la revisión y el análisis posterior, por el investigador y los participantes. El registro de la información cobra formas muy diversas. (Barrantes Echavarria, 2010) Para esta investigación se usan, para conservar lo significativo, registro u hoja de respuesta y conservar la producción verbal; grabaciones de audio. (Barrantes Echavarria, 2010)

El proceso a seguir para el análisis de información cualitativa después de la recolección de la información a través de las entrevistas, según Sampieri:

- Organización de los Datos e Información: se determinan criterios de organización de la información y se organizan los datos de acuerdo con los criterios seleccionados. Un criterio puede ser las cooperativas de una zona geográfica determinada o bien por tipo de cooperativa.
- Preparar los datos para el análisis: limpiar grabaciones de ruidos, digitalizar imágenes, filtrar videos y transcribir datos verbales en texto. Digitalizar las entrevistas con sus anotaciones

- Revisar los datos (lectura y observación): Obtener un panorama general de los materiales.
- Descubrir las unidades de análisis: Elegir cuál es la unidad de análisis a la luz de la revisión de los datos. Aquí las unidades de análisis es la gestión, la administración de proyectos y el PMBoK® en sus nueve áreas del conocimiento.
- Codificación de las unidades, primer nivel: localizar unidades y asignarles categorías y códigos.
- Describir las categorías codificadas las cuales emergieron en el primer nivel: conceptualizaciones, definiciones, significados.
- Codificación de las categorías, segundo nivel: agrupar categorías codificadas en temas y patrones y relacionar categorías.
- Generar teorías, hipótesis, explicaciones: conclusiones, recomendaciones y propuestas de solución. (Hernandez Sampieri, 2010)

Se pretende el análisis caso por caso de la situación encontrada en cada cooperativa y compararla con las buenas prácticas citadas por el PMBoK®. Aquí Barrantes recomienda el análisis de dominio, el cual identifica y analiza la categorías populares que agrupan y relacionan entre si los términos explicados por los informantes. (Barrantes Echavarria, 2010)

Los hallazgos encontrados en las cooperativas son comparados con cada una de las nueve áreas del conocimiento en gestión y administración de proyectos del PMI descritas en el PMBoK®. Se pretende revelar si hay o no evidencia en la aplicación y seguimiento de las buenas prácticas en los proyectos en las cooperativas consultadas y los resultados obtenidos en sus proyectos, a saber, el logro de los objetivos propuestos, cumplir con los requisitos del producto y expectativas del usuario-cliente final.

## **CAPÍTULO 4 RESULTADOS**

### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

Para realizar el análisis de la situación actual, se recolectó la información utilizando como herramienta la encuesta. Dichas encuestas fueron realizadas en los lugares de trabajo de los entrevistados, según la disponibilidad de los mismos. Se realizó una entrevista con preguntas abiertas que permiten al entrevistado desarrollar sus ideas de una forma compleja y basta.

Dado el método cualitativo de la investigación, se analizó a cada entrevistado por de forma individual, para luego comentar los puntos comunes y divergentes entre las percepciones y los diferentes grupos cooperativos del país. A continuación se describe el resultado de las entrevistas.

En los casos en los cuales los entrevistados no trabajen en cooperativas base, sino más bien en organizaciones de segundo nivel, la información será tratada en dos formas: como la organización de segundo grado tal cual es y como el experto en las organizaciones base, a saber que conforman la anteriormente citada.

#### **4.1.1 URCOZON R.L.**

##### **4.1.1.1 ANTECEDENTES**

URCOZON R.L. es la Unión Rural de Cooperativas de la Zona Norte. Dicha unión cuenta con 39 años de existencia y cuenta con 38 cooperativas afiliadas, las cuales en su gran mayoría son del cantón de San Carlos, pero actualmente la unión es de carácter nacional, por lo tanto incluye también cooperativas de zonas como Limón, Guanacaste y el valle central. La organización es de segundo grado, es decir, integra cooperativas de primer nivel, o cooperativas base.

Inicialmente se creó para fortalecer el sector agrícola y buscar la posibilidad de procesar harina de yuca y de plátano, pero el rumbo cambio hacia la capacitación, asesoría técnica y apoyo a las cooperativas. En la zona norte URCOZON R.L. es considerado un organismo de cooperación entre las cooperativas siendo un ente

integrador y facilitador. Incluye cooperativas de todo tipo: electrificación, ahorro y crédito, café, agrícola, consumo, servicios básicos como seguridad, producción.

#### **4.1.1.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y RELACIÓN CON PROYECTOS**

URCOZON R.L. como organización cuenta con un plan estratégico, el cual es revisado y monitoreado constantemente y es sometido a cambios anualmente si los requiere. En las últimas dos décadas esta actitud planificadora le ha permitido consolidarse como el centro focal de las cooperativas de la región de San Carlos y expandirse a más zonas geográficas.

Por su rol generador y promotor de conocimiento para las cooperativas base, URCOZON R.L. ha apostado por educar a sus bases en el planeamiento estratégico, en el uso del mismo y en cómo este les puede dar armas para crecer y como resultado ha logrado generar planes estratégicos para muchas de sus bases.

Entre las áreas de mayor debilidad que encuentra la organización con respecto al planeamiento estratégico se encuentran:

- Las cooperativas pequeñas, entiéndase, las conformadas por grupos reducidos de personas quienes se unen con el fin de mantener un único producto en el mercado como método de subsistencia, como una panificadora conformada por 10 mujeres de la zona de Pital que busca vender su producto en un área reducida del cantón; son conformadas por personas de baja escolaridad, que no comprenden el beneficio de la planificación estratégica para el crecimiento sostenido.
- Las cooperativas de mediano tamaño, que ya generan mayores proyectos y requieren de inversiones y préstamos de importancia, en muchos de sus casos tienen el plan estratégico creado pero no lo siguen, no lo revisan ni lo actualizan y solo lo utilizan como palanca para la obtención de préstamos de parte de organizaciones como INFOCOOP R.L.
- La falta de liderazgo y capacidad de gerenciamiento de las cooperativas para tomar el plan estratégico y convertirlo en planes de acción y éstos en

planes de acción que generen los frutos necesarios para el crecimiento buscado.

#### **4.1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SOPORTA LOS PROYECTOS**

La organización cuenta con personal que conoce del tema de proyectos, pero no son como tal un ente que realiza proyectos. Por otra parte, con respecto a las cooperativas base que la conforman son muy variadas en su accionar y sus estructuras para el manejo de proyectos. Se habla en este caso de 3 grandes grupos:

- Las grandes cooperativas: éstas cooperativas cuentan normalmente con grupos de personas quienes realizan proyectos y en algunos casos están moviéndose a estructuras organizacionales matriciales equilibradas, en donde la función del gerente de proyecto está siendo considerado como una tarea importante dentro de la organización. Los grupos de trabajo del proyecto se conforman de personal que proviene de diferentes áreas, en los casos que se requiera y además pueden ser subcontratados si son trabajos de alto nivel técnico o de los que la cooperativa carece en su diario accionar.
- Cooperativas de tamaño medio: son cooperativas que cuentan con menos personal que las anteriores, por lo tanto normalmente el gerente de la cooperativa es la persona encargada de fungir como gerente de proyecto, como una función adicional a sus quehaceres habituales, o en su defecto esta obligación recae en un tercero, el cual es de confianza del gerente y normalmente sobrecargado de tareas de confianza. En muchos de estos casos el proyecto no es tratado como tal, es decir el grupo de proyecto no es formalmente generado. Son organizaciones funcionales con leves tintes de matriciales, cuando la presión es tal que el gerente de proyecto necesita cooperación para sacar adelante el proyecto.
- Cooperativas pequeñas: son cooperativas con un número reducido de personas, o que las mismas están dispersas realizando tareas similares, pero que no requieren unos de los otros para trabajar, por ejemplo,

COOTAXI R.L., la cooperativa de taxis de la zona norte que cuenta con 90 taxista y cada uno de ellos maneja su propio taxi. Cooperativas de esta índole no cuentan con estructuras organizaciones formales, más que una junta directiva que funge como ente que toma decisiones sobre las necesidades de los miembros. En casos como este no se habla de proyectos, y más bien, lo deseado es el seguimiento de ocurrencias que pueden o no, ser buenas ideas de negocio, pero nunca son fundamentadas bajo un rigor técnico de gerencia de proyectos.

#### **4.1.1.4 EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS 9 ÁREAS DE PROCESO DEL PMI®**

##### 4.1.1.4.1 INTEGRACIÓN:

Se dan planes de proyecto en los cuales son de gran importancia y tamaño, y requieren financiamiento importante. Los demás, carecen del mismo. Importante acotar, que el hecho de que se da existencia de el plan (o de algunas de las partes del mismo) no tiene una relación directa con el éxito del proyecto; todo depende del uso, seguimiento y control del mismo.

##### 4.1.1.4.2 ÁMBITO:

Aparte de los anteriormente citados, no cuentan con documentación acerca del ámbito del proyecto, que sea firmada y ratificada al menos por los miembros iniciales del proyecto.

##### 4.1.1.4.3 TIEMPO, COSTO, ALCANCE

Muy pocos proyectos tienen un control real del tiempo, planeando hitos y chequeando los resultados a tiempo para hacer cambios en cuando sean necesarios para que no se cambien las fechas establecidas. De igual forma sucede con el costo y el alcance.

Normalmente se considera que el proyecto exitoso es aquel que cumple con lo planteado, aunque esto haya sido pobremente estipulado y no se cumpla en el tiempo o el costo planeado.

#### 4.1.1.4.4 CALIDAD

Desconocido en la mayoría de los proyectos e incluido únicamente en aquellos proyectos que por su tamaño, impacto o nivel de financiamiento se les exige.

#### 4.1.1.4.5 RECURSO HUMANO

Únicamente las cooperativas de cierto tamaño pueden tener algunos rasgos de manejo de recursos humanos para un proyecto específico. Normalmente el proyecto se realiza con la gente que esté disponible dentro de la cooperativa, siendo tareas extra a su trabajo cotidiano y sin previa negociación de las cargas de trabajo para que dé un buen soporte al proyecto.

#### 4.1.1.4.6 RIESGOS

Muy pobremente documentados y analizados en los pocos casos en los que esto sucede. En la mayoría de los mismos, este análisis es nulo.

#### 4.1.1.4.7 COMUNICACIÓN

No se dan planes de comunicación en el planeamiento de los proyectos. Se da de una forma natural y según la urgencia y necesidades de la organización.

#### 4.1.1.4.8 MANEJO DE CONTRATOS

Realizado normalmente ya sea por el gerente de la cooperativa o por el equipo de aprovisionamiento con el que cuenta la cooperativa, en los casos en que lo tengan.

### **4.1.1.5 GESTIÓN DE PROYECTOS**

Las etapas de pre inversión son vistas en los proyectos solo en dos condiciones:

- Cuando el proyecto es considerado grande o complejo, en el cual se ven involucrados entes externos, de gran riesgo técnico y necesita demostrar su factibilidad y viabilidad.
- Cuando el proyecto requiere financiamiento de entes que exigen que se dé un proceso formal de análisis y estudios necesarios dependiendo del campo de acción del negocio.



En el resto de situaciones, se brindan mínimas muestras de interés de revisión del ambiente del proyecto para comprender su capacidad de ser exitoso en su entorno. En muchos casos, esta etapa es completamente nula y se brinca inmediatamente a la inversión.

Las etapas de inversión y operación son siempre necesarias cuando se da el desarrollo de un proyecto.

Con respecto a la evaluación ex post, se conoce que las organizaciones si conocen por qué se dieron las cosas positivas y negativas del proyecto, pero nunca son documentadas. Esto es una situación que se da a nivel nacional.

#### ***4.1.1.6 CRITERIOS DE ÉXITO Y EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS***

El éxito de los proyectos es medido en la mayoría de los casos por la finalización o no del proyecto. Si esto sucede excediendo el tiempo y el costo, no causa un impacto relevante en la consideración de éxito, o no, del mismo.

La excepción a la regla se da cuando hayan organismos internacionales de por medio, los cuales exijan un control más regular de las variables y esperen análisis de progreso en los 3 aspectos mencionados, como mínimo.

#### ***4.1.1.7 ÁREAS DE MEJORA EN GESTIÓN DE PROYECTOS***

Se citan 3 puntos fundamentales:

- Capacitación de los grupos cooperativos en la gestión de proyecto y gestión empresarial.
- Mejorar su conocimiento con respecto a cómo producir y vender el producto de sus proyectos.
- Buscar que las cooperativas sean dirigidas, tanto en el ámbito de proyectos como el gerencial, por personas con alto conocimiento técnico más que la dependencia de factores políticos.

## **4.1.2 EXPERTO EN EL SECTOR COOPERATIVO**

### **4.1.2.1 ANTECEDENTES**

El señor experto, el cual su identidad se mantiene en confidencialidad, desempeñó cargos en el INFOCOOP R.L. por más de 20 años, entre ellos, jefe del área de control de crédito que financia los proyectos cooperativos y coordinador de macro proceso de desarrollo cooperativo. Actualmente, es profesor universitario para la Universidad de Costa Rica (UCR).

### **4.1.2.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y RELACIÓN CON PROYECTOS**

En este y varios temas que serán posteriormente mencionados, el experto divide las cooperativas costarricenses en tres grandes grupos.

- Grupo 1: cooperativas fuertes que manejan flujos importantes de dinero y que realizan negocios al nivel de grandes empresas nacionales e internacionales. Se considera que, a grandes rasgos, el 20% de las cooperativas se encuentran en este rubro.
- Grupo 2: cooperativas de moderado flujo de divisas, las cuales realizan negocios del impacto de la pequeña empresa nacional. Alrededor del 30% de las cooperativas encaja con esta descripción.
- Grupo 3: cooperativas nacionales compuestas por un grupo muy reducido de personas quienes se unen para solventar un problema único o para aprovechar una única oportunidad de negocio. Un 50% de las cooperativas nacionales forma parte de este grupo.

Dicho esto, en el planeamiento estratégico y el uso de dichas herramientas para generar los objetivos estratégicos y de ahí obtener los proyectos de crecimiento, explica:

- Grupo 1: tienen un marco estratégico bien planteado y lo consideran la espina dorsal de la organización. Ejecutan los planes de acción que provienen de los objetivos obtenidos según el plan y monitorean y

revisan el plan periódicamente para alinear el rumbo estratégico a las variables ambientales que los influyen.

- Grupo 2: han definido una misión y una visión, la cual no es revisada ni modificada en la mayoría de las ocasiones. Generan planes de acción como medida obligatoria para la búsqueda de financiamientos con instituciones que se los exigen, o fueron creados en alguna ocasión y no son seguidos, evaluados ni modificados. Los proyectos no van de la mano con los objetivos ni las expectativas generadas del plan estratégico.
- Grupo 3: No cuentan con planes estratégicos en la mayoría de los casos y sus proyectos son más bien ideas de negocios, no necesariamente bien fundamentadas. Trabajan en el ámbito del hacer – hacer, sin planeación a futuro real que les permita pasar a tener mayor importancia en su campo de acción social.

#### **4.1.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SOPORTA LOS PROYECTOS**

De igual manera, se explican sus rasgos por medio de los 3 grupos anteriormente citados:

- Grupo 1: tienen personal que entiende de conceptos de proyectos a nivel general y que es capaz de gerenciar proyectos cuando se necesitan. No son proyectizadas, pero algunas tienen matices de matriciales débiles. Cuentan con departamentos o personas, a las cuales se acude cuando se requiere iniciar, controlar o monitorear un proyecto. En caso de ser necesario, contrata a terceros para que formen parte del equipo de trabajo del proyecto.
- Grupo 2: no cuentan con el personal necesario y / o adecuado para el manejo de los proyectos. Cuando un proyecto inicia, normalmente es el gerente de la cooperativa o un miembro de la misma que siempre se le adjudican las tareas adicionales a sus cargos normales, quienes velan por el proyecto. No hay un entendimiento claro del tema de proyectos y no se

formalizan los miembros del proyecto como parte del planteamiento del mismo. Las tareas se hacen como resultado de la necesidad y urgencia de la cooperativa, y no de una forma planeada y consensuada.

- Grupo 3: son grupos reducidos de personas que no cuentan con el conocimiento del tema de proyectos, no tienen organizaciones con estructuras realmente definidas y consideran no contar con los recursos necesarios para hacer el debido proceso de manejo de proyectos.

#### **4.1.2.4 EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS 9 ÁREAS DE PROCESO DEL PMI®**

##### 4.1.2.4.1 INTEGRACIÓN:

En general las cooperativas no cuentan con el plan de manejo de proyecto completo, que incluya todas las áreas de conocimiento que dicta el PMI. Se tienen documentaciones muy variadas, y cada cooperativa utiliza, esto considera que requiere.

##### 4.1.2.4.2 ÁMBITO:

El ámbito del proyecto es documentado de una forma escueta y muy variada en el sector. En los casos en los que el proyecto ha pasado un por un proceso de pre inversión, es común contar con documentación con respecto al ámbito, como una acta constitutiva. Ahora bien, dentro del ámbito de la totalidad de los proyectos que se realizan en el sector, se considera en menos de un 10% contempla y documenta a cabalidad el ámbito del proyecto.

##### 4.1.2.4.3 COSTO, ALCANCE

El costo de los proyectos es, en los casos en los que estos requieren de financiamiento de parte de INFOCOOP, documentado en un flujo de efectivo, en el cual se demuestran los gastos requeridos en el tiempo y el retorno de inversión de los mismos. No es una documentación que se asemeje a lo que el PMI ® considera lo adecuado, pero al menos tienen algunos vestigios del mismo.

El alcance cumple con una situación similar, excepto en los casos en que los entes financieros externos que el proyecto necesite, le hagan cumplir con requisitos más estrictos de planificación y documentación.

#### 4.1.2.4.4 TIEMPO

Con respecto a la planificación del tiempo, solo los proyectos de un impacto social importante y que su inversión sea considerada considerable, tienen cronogramas detallados. Proyectos con inversiones menores a los 100 millones de colones no contemplan, en la mayoría de los casos, dichos análisis del cronograma de una forma seria.

#### 4.1.2.4.5 CALIDAD

Algunas cooperativas manejan el análisis de calidad para sus productos, pero no así en sus proyectos. Los proyectos que realizan algún análisis de calidad, se debe, principalmente, porque los entes financiadores lo soliciten.

#### 4.1.2.4.6 RECURSO HUMANO

Para dicho análisis se requiere hablar de los 3 distintos tipos de cooperativas:

- Grupo 1: este grupo de cooperativas cuenta con personal que entiende las bases de los proyectos y en algunos casos se tiene personal contratado específicamente para estas tareas. Además, sub contratan personal para trabajos especializados cuando así se requiere.
- Grupo 2: normalmente el gerente de la cooperativa es el encargado de cualquier proyecto, estos no siempre son manejados de una forma estructurada y cualquier integrante del equipo de proyecto será únicamente agregando tareas adicionales a sus tareas actualmente asignadas.

- Grupo 3: no entienden los conceptos de proyectos, no tienen grupos de trabajo establecidos y no existe una persona que sea la responsable del proyecto.

#### 4.1.2.4.7 RIESGOS

Los rasgos del manejo de riesgos son mínimos y en la mayoría de las cooperativas, son nulos.

#### 4.1.2.4.8 COMUNICACIÓN

No se da un planeamiento de la comunicación de los proyectos formal. Se dan las comunicaciones basados en las necesidades y urgencias de los proyectos.

#### 4.1.2.4.9 MANEJO DE CONTRATOS

Es realizado por las personas encargadas de la procuraduría de la cooperativa, en los casos en los cuales estos puestos existan en las mismas.

### **4.1.2.5 GESTIÓN DE PROYECTOS**

El proceso de pre inversión se da cuando el monto del financiamiento así lo requiere. En la medida en la que el monto aumente, en esa medida requerirá el financiamiento de instituciones más fuertes, las cuales requieren más información para iniciar los empréstitos. En los otros casos, donde los proyectos se estén desarrollando mayoritariamente con capital propio o financiamientos pequeños provenientes de instituciones como INFOCOOP, el flujo de efectivo, basado en un análisis de mercado y técnico funge como análisis de pre inversión. Parte del problema radica en que para los casos del flujo de efectivo, la seriedad y responsabilidad con la cual los análisis de mercado y técnico son realizados han sido considerados muy escueta y tomada a la ligera, lo cual representa un riesgo para la realización y éxito de los proyectos.

Los procesos de cierre no se dan en el sector cooperativo para los proyectos. No es una práctica común, aun cuando haya préstamos que explícitamente los soliciten,

los mismos no suceden o se dan de una forma escueta y sin consecuencias posteriores.

#### **4.1.2.6 CRITERIOS DE ÉXITO Y EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**

Los proyectos son medidos y considerados exitosos en tanto cumplan con lo esperado, es decir, si el producto del mismo se logra, el proyecto fue un éxito para la organización. Análisis que demuestren excesos en costo y tiempo a lo considerado inicialmente no son indicadores de fracaso.

La eficacia en la gestión de proyectos va de la mano con la madurez y capacidad de la organización, entendiéndose, las organizaciones categorizadas dentro del grupo 1 tienen mayor porcentaje de éxito (de alrededor de un 70%), las del grupo 2, esto se da en menor cuantía (alrededor de un 30%) y las del grupo 3, el éxito de los proyectos se da de una forma antojadiza, muchas veces por que el producto del proyecto es una necesidad del mercado y por ende, termina lográndose el entregar al mercado lo que espera.

#### **4.1.2.7 ÁREAS DE MEJORA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

Las mayores áreas de debilidad en el sector son:

- a. Gestión, tanto administrativa como de proyectos. Hay desconocimiento en el área del manejo de presupuestos, planes de negocio, falta de capacidad para investigar, falta de conocimiento técnico de manejo de proyectos.
- b. No hay un estándar de conocimiento de proyectos y cada cooperativa maneja sus proyectos e iniciativas de forma antojadiza. Ni el INFOCOOP ni el CENECOOP normalizan ni educan a los grupos de una forma efectiva al respecto.

### **4.1.3 COOPRENA R.L.**

#### **4.1.3.1 ANTECEDENTES**

COOPRENA R.L. es una organización costarricense creada por iniciativa de las cooperativas y organizaciones asociadas, con la finalidad de organizar, mercadear y

comercializar el producto turístico ofrecido por sus organizaciones miembros. Es un organismo de desarrollo privado, un consorcio cooperativo creado a la luz de la ley de cooperativas del INFOCOOP, como una cooperativa de segundo grado, conformado en la actualidad por 28 cooperativas y el estado costarricense.

Actúa como una plataforma de promoción y de capacitación a través de la cual el producto de turismo comunitario de sus afiliados se da a conocer en el ámbito nacional e internacional, a su vez, facilita herramientas tendientes a la profesionalización del sector mediante cursos, seminarios y talleres. Tal alternativa provee a las organizaciones afiliadas a COOPRENA R.L. una forma de complementar sus ingresos, generados principalmente por la producción agrícola y de mejorar su calidad de vida, a través del desarrollo de productos turísticos no tradicionales.

COOPRENA R.L. funciona en 4 áreas:

- a. Interés social, brindar capacitación.
- b. Desarrollo de infraestructura, con financiamientos blandos para sus cooperativas.
- c. Mercado y ventas, posicionamiento de las cooperativas en su factor turístico.
- d. Proyectos internacionales y consultoría.

#### **4.1.3.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y RELACIÓN CON PROYECTOS**

COOPRENA R.L. cuenta con un plan estratégico quinquenal, el cual es revisado anualmente. De este se desprenden planes operativos anuales, lo cual se ve ligado al presupuesto anual de operación. Cada proyecto que COOPRENA R.L. realiza cuenta con un plan operativo, un presupuesto y un flujo de caja. Los cooperantes internacionales, entiéndase, instituciones de carácter internacional que estas interesadas en hacer inversión de desarrollo social, controlan dicho flujo de caja contra los objetivos planteados para el proyecto.

Las cooperativas base que forman parte de la organización por defecto adolecen de planeamiento estratégico, pero en esto COOPRENA R.L. juega un papel educador y



edificador. Ya 20 de sus cooperativas cuentan con planes estratégicos generados de la mano de la misma y se está trabajando en un plan de seguimiento de los procesos estratégicos, pues las cooperativas base no encuentran el valor agregado en los planes estratégicos con los cuales ya cuentan.

#### **4.1.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SOPORTA LOS PROYECTOS**

Cada proyecto que COOPRENA R.L. maneja se relaciona con una pericia técnica específica, por lo tanto COOPRENA R.L. ya cuenta con un grupo de consultores a los cuales contrata para las partes específicas del proyecto que los requiere. Cuenta con un director general de proyectos el cual trabaja con el equipo técnico de consultores para armar el proyecto. El gerente general de COOPRENA R.L. juega la función de patrocinador, pidiendo revisiones periódicas de los logros alcanzados y opinan con respecto a los siguientes pasos a dar en cada proyecto. Explicado lo anterior, la institución tiene grandes rasgos de una organización proyectizada.

#### **4.1.3.4 EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS 9 ÁREAS DE PROCESO DEL PMI®**

##### **4.1.3.4.1 INTEGRACIÓN**

Cada proyecto de COOPRENA R.L. es manejado como un contrato, el cual cuenta con un plan de ejecución y la diagramación de la misma. El proceso de documentación es el plan de guía del proyecto y se sigue al pie de la letra.

##### **4.1.3.4.2 ÁMBITO, COSTO Y ALCANCE**

La determinación y documentación del alcance, tiempo y ámbito forman parte de la documentación previamente citada. Estos tres rubros son pilares de éxito de los proyectos manejados por la organización. El cooperante internacional establece la pauta sobre estos tres ítems, decidiendo así los indicadores que serán analizados para el cumplimiento de estos.

#### 4.1.3.4.3 TIEMPO

El tiempo es documentado de la misma forma que los anteriores, pero al ser proyectos de desarrollo social, es una situación normal que los mismos caigan en atrasos, por lo que desde el inicio se plantea una fecha de culminación, y dos fechas extra, las cuales serán fechas tentativas posteriores que podrían darse si se dan retrasos.

#### 4.1.3.4.4 CALIDAD

Se tiene un equipo que valora la calidad de la organización, pero no de forma metodológica, sino siguiendo cánones institucionales. El cooperante internacional considera el cumplimiento y costo como sus indicadores de calidad en cuanto la satisfacción obtenida del producto del proyecto, pero no se da una medición de las calidades de los entregables intermedios para la consecución del proyecto.

#### 4.1.3.4.5 RECURSO HUMANO

Como se explicó previamente, la organización cuenta con el patrocinador, el gerente de proyectos y algunos otros miembros del equipo y subcontrata consultores para realizar los puntos del proyecto que lo requieran. Este proceso sucede proyecto a proyecto.

#### 4.1.3.4.6 RIESGOS

El tipo de proyectos que maneja no contemplan un análisis de riesgo específico, pues el mayor riesgo con el que se cuenta es el no cumplimiento del 100% de uno de los indicadores. Al ser donaciones para proyectos sociales, lo que se mide es la metodología para alcanzar los indicadores establecidos.

#### 4.1.3.4.7 COMUNICACIÓN

El cooperante internacional exige ciertos canales de comunicación establecidos, los cuales deben ser acatados y realizados a cabalidad. Internamente, la organización abre canales de comunicación abiertos, apelando al buen clima organizacional para el

logro de sus comitivas. No se cuenta con un plan de comunicación específico a lo interno del proyecto, pero a lo externo, con el cliente final, está claramente dispuesto en el contrato de trabajo del proyecto.

#### 4.1.3.4.8 MANEJO DE CONTRATOS

El manejo de contratos es realizado por la gerencia general de COOPRENA R.L. y un grupo de apoyo que se cuenta para dicho propósito.

#### **4.1.3.5 GESTIÓN DE PROYECTOS**

El proceso de pre inversión es claro en los proyectos de gran magnitud y en aquellos quienes el cooperante internacional se encuentran directamente implicado. Se da el análisis que el cooperante considere prudente. Con respecto a los proyectos pequeños y medianos, se dan procesos de factibilidad y viabilidad, de una forma práctica y acondicionada a cada proyecto. La escogencia de dichos estudios de pre inversión es realizada utilizando el criterio de experto de los miembros de COOPRENA R.L., y alineándose con las expectativas de los cooperantes internacionales en los casos que esto aplique. Se tiene una buena documentación de los proyectos y todo queda claramente documentado en los cierres de proyecto, pero no se denota una clara aplicación de las lecciones aprendidas, más que el hecho de entender que los consultores contratados normalmente son los mismos, por tanto el crecimiento profesional es depurado con el ejercicio de manejo de múltiples proyectos en el tiempo.

#### **4.1.3.6 CRITERIOS DE ÉXITO Y EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**

La organización se hace cargo de un promedio de 8 proyectos anualmente, donde el primero es un proyecto con cooperantes internacionales directamente, que toma alrededor de 5 años, tres son proyectos de mediano tamaño o importancia con duraciones de 1 a 2 años y cuatro proyectos pequeños, considerados consultorías realizadas tanto a las cooperativas de COOPRENA R.L. como a instituciones que lo requieran.

La gerencia de la institución explica que, dadas las condiciones especiales en las que cuenta, en las cuales se depende directamente del apoyo de los cooperantes

para el crecimiento de la cartera y generación actual y futura de proyectos en el desarrollo social, el porcentaje de eficacia y éxito debe ser de un 100%. Ahora bien, con esto quiere decir, que debe cumplirse con los indicadores especificados en costo y alcance. El tiempo es una variable secundaria en el éxito de los proyectos.

#### **4.1.3.7 ÁREAS DE MEJORA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

El punto crítico que se describe en el cual se necesita mejorar es el lograr generar una cultura de planeamiento estratégico y de manejo de proyectos en las cooperativas base. Que comprendan los beneficios de manejar su negocio bajo dichas premisas, se interese por lograrlo y encuentre el valor agregado en dicho manejo de iniciativas.

#### **4.1.4 COOPELESCA R.L.**

##### **4.1.4.1 ANTECEDENTES**

COOPELESCA R.L. se fundó el 24 de enero de 1965 con la participación de 365 asociados y un capital inicial de ¢45.750 colones. En 1969 inicia su distribución de energía eléctrica con una extensión de líneas de apenas 259 kilómetros y 1.065 servicios.

En la década de los 80's, COOPELESCA R.L. asumió mediante convenio la totalidad del alumbrado público, antes administrado por las Municipalidades de los diferentes cantones que sirve COOPELESCA R.L. Además, asumió un medio de comunicación televisivo denominado TV Norte Canales 14-16, como una alternativa más de comunicación para los habitantes de gran parte de la zona norte.

En los años 90's la Cooperativa incursionó exitosamente en el área de generación eléctrica, primeramente en 1997 a través de Coneléctricas, mediante el desarrollo de la Central Hidroeléctrica San Lorenzo de 17 MW donde el 45% es propiedad de COOPELESCA R.L. Luego, entran en operación las centrales hidroeléctricas Chocosuela I, II Y III propiedad 100% de COOPELESCA R.L. con una producción de 25.5 MW.

En el año 2007, COOPELESCA R.L. inicia con el proyecto de Infocomunicaciones para disminuir de la brecha digital en la región Norte e inicia oficialmente con la comercialización de los servicios de TV Cable e Internet de RACSA vía COOPELESCA R.L. En el mes de noviembre del mismo año, la cooperativa abre en Ciudad Quesada, San Carlos, el Almacén de Materiales Eléctricos y Electrodomésticos como una alternativa de bajo costo al servicio de los asociados. En el año 2008, COOPELESCA R.L. inicia la venta de seguros a sus asociados principalmente el seguro popular de Incendio.

En el año 2009, se concluye la construcción de la I etapa de la Línea de 69kV, desde San Isidro de Peñas Blancas a Muelle de San Carlos. Esta etapa fue financiada a través de un crédito blando del INFOCOOP R.L. Este proyecto busca asegurar la capacidad, calidad y confiabilidad del servicio eléctrico por los próximos 30 años.

En este mismo año, entra en operación las centrales Hidroeléctricas Pocosol-Agua Gata, de 26 MW, propiedad de Conéctrias, donde un 45 % es propiedad de COOPELESCA R.L. En el mes de setiembre, se inició oficialmente con la construcción de la segunda etapa, esta abarca 90 km de redes eléctricas las cuales se desarrollaran desde Muelle de San Carlos hasta Cubujuquí en Horquetas de Sarapiquí.

En el año 2011, en el mes de marzo, la Cooperativa inicio con la construcción de la Central hidroeléctrica Cubujuquí, la cual se ubica en la Colonia Cubujuquí en Horquetas de Sarapiquí, y producirá 21.6MW.

En la actualidad COOPELESCA R.L. cuenta con 70 mil asociados, con un total de 79 mil servicios eléctricos, un porcentaje de electrificación del 99.6% y una cobertura de 5000 kilómetros cuadrados.

#### **4.1.4.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y RELACIÓN CON PROYECTOS**

La cooperativa realiza su plan estratégico cada cuatro años, incluyendo en su creación a los miembros del consejo, asociados y jefaturas.

Cuentan con misión, visión y valores corporativos quienes involucran desarrollo productivo, empresarial, asociativo y bienestar social.

#### **4.1.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SOPORTA LOS PROYECTOS**

Desde hace algunos meses, la cooperativa creó una Subgerencia de Desarrollo de Proyectos que le reporta a la gerencia general. Esta subgerencia está tomando un rol predominante en el manejo de los proyectos de alto impacto para la cooperativa, como la finalización de las líneas de conexión entre plantas que le permitirán dar mayor servicio a la zona. Por otro lado, los proyectos internos de la cooperativa no están siendo considerados bajo dicha figura y estos carecen de un seguimiento tan estricto y riguroso. Para algunos de los proyectos se manejan bajo la figura de la organización de planificación. Con esto, la organización funciona como una matricial equilibrada.

#### **4.1.4.4 EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS 9 ÁREAS DE PROCESO DEL PMI®**

##### 4.1.4.4.1 INTEGRACIÓN:

Los proyectos grandes (mega proyectos sobre todo de electrificación) tienen planes de integración en los cuales han muestras de todas las áreas de conocimiento.

En los proyectos operativos (proyectos generados para el mejoramiento interno de la cooperativa) este proceso no se da.

##### 4.1.4.4.2 ÁMBITO:

. El ámbito de los proyectos siempre es documentado en la cooperativa. Toda iniciativa para la organización debe ser documentada explicando lo que se espera lograr, el costo, el tiempo estimado para el mismo y el impacto esperado.

##### 4.1.4.4.3 COSTO, ALCANCE Y TIEMPO

Todos los *mega* proyectos incluyen esta información, la cual es monitoreada constantemente. En el alcance, es de vital importancia realizar un seguimiento cercano al mismo dado el nivel de inversión del que los proyectos de electrificación son muy importantes. De igual manera el manejo del cronograma y el logro de las actividades e hitos es fundamental para los logros que la cooperativa ha tenido.

Con respecto al costo, los grandes proyectos necesitan un análisis serio y fundamentado de este rubro. Para los proyectos operativos, el manejo de los costos también es de vital importancia, pues la cooperativa, al tener como negocio principal la venta y distribución de electricidad, depende en gran parte de los precios estipulados para éste por la ARESEP. Al tener entradas de efectivo fijas en ese aspecto, los proyectos internos deben ser delimitados por la capacidad de lograr cerrar los proyectos con el costo estipulado al iniciarse.

#### 4.1.4.4.4 CALIDAD

Se dan análisis de calidad únicamente en los proyectos de gran contenido técnico, en los cuales es importante lograr estándares esperados en la generación, entrega y manipulación de la electricidad. El resto de los proyectos no incluyen este rubro.

#### 4.1.4.4.5 RECURSO HUMANO

Cuando se empiezan los proyectos en las organizaciones internas de la cooperativa, es el sub gerente del área quien decide quién será el gerente del proyecto, y entre ambos deciden el grupo de trabajo que el proyecto tendrá. En algunos casos el gerente del proyecto es también el sub gerente del área. Los miembros del equipo no serán necesariamente solo personal de dicha organización, sino también pueden ser de diferentes organizaciones o también externos, si el conocimiento técnico necesario no se encuentra en el interior de la cooperativa.

#### 4.1.4.4.6 RIESGOS

No se da un seguimiento serio de los riesgos, si bien es cierto se documentan en los mega proyectos, en los demás no se da esa documentación inicial.

Para ninguno de los proyectos se maneja seriamente el gerenciamiento de los riesgos, dándoles seguimiento, actualizándolos y adjuntando los nuevos riesgos cuando se necesite.

#### 4.1.4.4.7 COMUNICACIÓN

Se abren canales de comunicación entre los miembros del equipo y las gerencias, pero esto no es planeado y documentado dentro del plan del proyecto.

#### 4.1.4.4.8 MANEJO DE CONTRATOS

La proveeduría de la cooperativa es la encargada del manejo de todas las compras relacionadas con cualquier proyecto. En los proyectos grandes, el gerente de proyecto y los sub gerentes funcionales ayudan en la negociación y el contrato.

#### **4.1.4.5 GESTIÓN DE PROYECTOS**

La pre inversión se da para los mega proyectos, pero no para los proyectos operativos. Dichos análisis son no solo necesarios sino requeridos para asegurarse que dichos proyectos pueden ser llevados a cabo.

El cierre de los proyectos, se da un proceso en los mega proyectos, que no incluye todos los pasos dados en las buenas prácticas del PMI®. Los proyectos operativos no cuentan con el proceso de cierre.

#### **4.1.4.6 CRITERIOS DE ÉXITO Y EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**

La cooperativa maneja anualmente alrededor de 20 proyectos de pequeña tamaño y 1 mega proyecto.

De estos proyectos pequeños, se tiene una eficacia de unos 70%, en su mayoría afectados por la falta de fondos, en los casos fallidos, para poder inyectar capital extra para llevarlos a su fin.

La organización considera proyecto exitoso aquel que logra su alcance. El tiempo no es un eje predominante de logro del éxito. Si bien es cierto el costo no es tampoco considerado un factor de éxito, si es una limitante en tanto los proyectos mantienen un monto fijo de inversión en los proyectos de índole interno. De igual manera, la calidad no es considerada como un filtro de éxito, si es requerido para los proyectos grandes. Los proyectos internos no cuentan con esto y no es considerado dentro de lo necesario para cerrar un proyecto exitosamente.



#### **4.1.4.7 ÁREAS DE MEJORA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

Se citan las siguientes áreas de mejora:

- a. Mejora en el manejo del riesgo en los proyectos.
- b. Una creación de la política de manejo de proyectos que permita definir la metodología a usar para diferentes tipos de proyecto, roles y responsabilidades de las diferentes organizaciones.
- c. Se debe reforzar el entendimiento y manejo de la calidad en los proyectos.
- d. Se debe incentivar la cultura de proyectizar las iniciativas organizacionales.
- e. Las lecciones aprendidas no se documentan adecuadamente y no se comparten del todo dentro de la cooperativa. Esto debe de mejorarse.

#### **4.1.5 COOCIQUE R.L.**

##### **4.1.5.1 ANTECEDENTES**

Fundado en 1965 como la primera cooperativa de ahorro y crédito del cantón de San Carlos, COOCIQUE R.L. tiene como misión el contribuir con el bienestar económico y social de sus asociados. La cooperativa se ha convertido en un pilar financiero en la zona de Huetar Norte y hoy en día cuenta con más de 114 mil asociados en todo el país. Hoy en día el grupo está constituido por 3 empresas: COOCIQUE R.L., FiaCOOCIQUE R.L. S.A e Inmobiliaria COOCIQUE R.L.

Los negocios principales de COOCIQUE R.L. actualmente son el ahorro y crédito, el manejo de los inmuebles de la cooperativa y la venta de electrodomésticos en su tienda situada en Ciudad Quesada. Cuenta con 310 empleados en las oficinas centrales y sucursales en todo el país.

##### **4.1.5.2 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y RELACIÓN CON PROYECTOS**

La cooperativa cuenta con un plan estratégico, misión y visión que son revisados cada 3 años. El último cambio en el mismo sucedió en el 2010. Los pilares de la cooperativa son el cliente, el social, el interno y la perspectiva financiera. El Comité

Ejecutivo y las sucursales hacen planteamiento estratégico de las perspectivas y se da la comunicación de la misión y visión para que cada una defina sus acciones. Existe una herramienta centralizada de control del plan estratégico y se da un seguimiento cuatrimestral de los indicadores. Las diferentes sucursales deben tener sus planes operativos en relación al plan estratégico planteado y toda esta información es documentada en una herramienta de software.

Con respecto a los proyectos, se busca que estén alineados al planeamiento estratégico, siendo el Comité Gerencial el encargado de aceptar o dimitir los proyectos basados en su percepción de los mismos. Los proyectos de gran importancia, como la creación de nuevas sucursales o la compra de inmuebles que requieran un desembolso importante de dinero son consensuados en la asamblea de asociados y el Consejo de Administración.

Ahora bien, el proceso por el cual los proyectos es analizado, la documentación requerida para ser tomado en consideración y los puntos de criterio a utilizar para la evaluación de los mismos.

#### ***4.1.5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SOPORTA LOS PROYECTOS***

Dada la nueva normativa de la SUGEF número 14-09 y que las entidades financieras están obligadas a cumplir con dicha normativa y esto exige una oficina de proyectos en el área de tecnologías de información (TI), COOCIQUE R.L. está entrando en un proceso de ajuste estructural, en el cual se ha creado la unidad de gestión de proyectos, el cual incluye no solo a TI sino a toda la organización. Con esto, se está adoptando una normativa de manejo de proyectos fundamentada y basada en las experiencias de la federación de cooperativas alemanas, gracias a un convenio de cooperación con las cooperativas nacionales del sector financiero. Dicha normativa está en etapa de implementación, por esto el nivel de madurez organizacional es muy bajo en relación al uso y utilidad del mismo.

#### **4.1.5.4 EVIDENCIA DE CONOCIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LAS 9 ÁREAS DE PROCESO DEL PMI®**

##### 4.1.5.4.1 INTEGRACIÓN:

La cooperativa no cuenta con una documentación que compile las diferentes áreas de acción de los proyectos, pero si hay documentación de algunas de las áreas de conocimiento.

##### 4.1.5.4.2 ÁMBITO:

Se trabaja con lo que se conoce como un caso de negocio, el cual de alguna manera describe lo que se desea lograr e incluye parte de la información que se esperaría este incluida dentro de un acta constituyente. Ahora bien, en este momento no todos los proyectos están pasando por el proceso de tener un caso de negocio y en algunas ocasiones lo que se aprueba es la idea de proyecto, sin la fundamentación documental relacionada.

##### 4.1.5.4.3 COSTO, ALCANCE

Para algunos proyectos de cierto impacto se dan los casos de negocio, los cuales incluyen tanto un análisis de costo como la identificación del alcance del mismo. En dichas situaciones, esta documentación es analizada y avalada por el Comité Gerencial para la aprobación del proyecto.

Dentro del costo de los proyectos no se considera el costo / hora del personal administrativo que ya labora para COOCIQUE R.L., por lo que cualquier atraso del proyecto que tenga asociada una mayor cantidad de horas trabajadas por las personas de la organización, no es documentado como un gasto adicional y no parece ser un factor decisivo en la consideración de éxito del proyecto.

##### 4.1.5.4.4 TIEMPO

Con la nueva metodología se está planteando dar un mejor seguimiento del cronograma de trabajo y por ende del tiempo estimado de entrega de los hitos y del proyecto y producto final. Dicho esto, no todos los proyectos se encuentran actualmente siendo desarrollados a la luz de la metodología, por lo que en algunos

casos dicha información es escasa y no es monitoreada constantemente, sino una vez que los entregables son esperados para una fecha específica y esta no se cumple. Es ahí donde se toman decisiones paliativas con respecto a la situación.

#### 4.1.5.4.5 CALIDAD

Se da una documentación mínima de las especificaciones de calidad esperadas para los proyectos, pero no se les da seguimiento ni control.

#### 4.1.5.4.6 RECURSO HUMANO

Normalmente las ideas de proyecto provienen de las personas que trabajan en departamentos específicos. Una vez que es aprobado el proyecto, se decide quien va a esta a cargo del mismo y si la persona en cuestión necesita ayuda, serán sus compañeros de departamento mayoritariamente quienes fungirán el papel de equipo de trabajo. La organización ahora cuenta con la unidad de gestión de proyectos, pero esta tiene como objetivo de corto plazo el implementar la metodología de proyectos más que ser un ente que regule, coordine y eduque a los miembros de los equipos en el manejo de proyectos. Normalmente las cargas de trabajo relacionadas con los proyectos son adicionales al trabajo realizado actualmente, por lo tanto el recurso humano se ve comprometido y muchas veces presionado desde varios flancos laborales y esto no le permite realizar sus labores como es debido en ninguno de los ámbitos.

#### 4.1.5.4.7 RIESGOS

. Se da una identificación de los riesgos iniciales y se plantea la gestión de los mismos. Con respecto al monitoreo y control de estos, la cooperativa carece de instrumentos y de iniciativas para hacerlo actualmente.

#### 4.1.5.4.8 COMUNICACIÓN

Para el manejo del plan estratégico se cuenta con una herramienta de comunicación brindada por el grupo cooperativo alemán, pero para el manejo de los proyectos no se tiene un plan de comunicación documentado desde el inicio del proyecto. Las comunicaciones se abren con los grupos implicados basado en la necesidad y urgencia de los problemas a solventar.

#### 4.1.5.4.9 MANEJO DE CONTRATOS

El manejo de contratos se da por servicios especializados de la cooperativa, y la procuraduría de la misma se encarga de cualquier compra y manejo de los mismos. Parte fundamental del éxito de sus proyectos es el tener a la gente de procuraduría de su lado.

#### **4.1.5.5 GESTIÓN DE PROYECTOS**

Los procesos de pre inversión en proyectos de la cooperativa se dan en pocas ocasiones. Actualmente como parte del caso de negocio, se dan muestras incipientes de estudios de factibilidad y viabilidad de los mismos, pero no profundizan a niveles esperados para un análisis formal de pre inversión. Se busca que la nueva metodología promueva los análisis de esta índole, al menos a nivel de profundidad de casos de negocio para todos los proyectos.

Con respecto a la evaluación ex – post, no hay un proceso de análisis de resultados y lecciones aprendidas que le permita a la organización crecer en conocimiento y madurez.

#### **4.1.5.6 CRITERIOS DE ÉXITO Y EFICACIA EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS**

Podría decirse que el criterio de éxito y la eficacia en la gestión de proyectos de la cooperativa están pasando por una reestructuración.

Con respecto al criterio de éxito, se entiende como proyecto exitoso a aquel que cumple con el objetivo final, es decir, su foco de medición es el alcance. El tiempo y costo son factores secundarios que no juegan un rol predominante en el accionar de los proyectos cooperativos.

Con respecto a la eficacia, dado el momento que la cooperativa está pasando, de 30 proyectos que tenía abiertos al empezar el 2011 sólo 13 de ellos serán continuados. Los demás fueron cancelados, para re insertarlos en la pila de proyectos de la cooperativa, pero ahora utiliza las nuevas metodologías.

#### **4.1.5.7 ÁREAS DE MEJORA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

Se expone que la cooperativa puede mejorar significativamente en los siguientes rubros:

- Generar un proceso de culturalización en el manejo de proyectos, que permita al ente gestor, obtener mejor soporte de todas las organizaciones con las que se cuenta. Además, lograr que la nueva metodología sea parte del ADN de la empresa.
- Potencializar y mejorar la forma en la que se da la documentación de los proyectos, demostrando el valor agregado de hacerlo y teniendo un mejor control y seguimiento de este rubro.
- Educar a la organización formalmente en el manejo de proyectos, tanto para los patrocinadores, como miembros del equipo, como gerentes de proyecto, para que sean capaces de comprender los conceptos básicos y con ello dar un mejor uso a la metodología propuesta para el sector financiero cooperativo.

### **4.1 ANÁLISIS GENERAL COOPERATIVO**

De los análisis individuales de la información obtenida se pueden rescatar rasgos importantes que caracterizan al sector cooperativo nacional en relación a los proyectos.

Uno de los puntos más característicos es la existencia de 3 grandes bloques de cooperativas. Las cooperativas de un nivel alto en sus finanzas y sus negocios, las cuales demuestran cualidades importantes, similares a las empresas de primer nivel nacional y hasta internacional, las del segundo bloque, que cuentan con negocios similares a las empresas de mediano a pequeño tamaño y el tercer bloque, que son cooperativas que subsisten gracias a un negocio único, de pequeñas proporciones.

Acercas de la utilización de las herramientas gerenciales de planeamiento estratégico como pilares para el desarrollo de las cooperativas, se demuestran y

denotan 3 fuertes tendencias: el primer bloque normalmente utiliza estas herramientas como mecanismo de gestión a mediano y largo plazo y sus proyectos van de la mano con el planeamiento establecido; el segundo tiene planes desarrollados, pero no los lleva a cabo, no los sigue ni los actualiza. El tercer bloque cooperativo, carece de dichas herramientas.

Con respecto a la estructura organizacional, y a la madurez organizacional para gestionar proyectos, se pudo notar como solo las cooperativas localizadas dentro del primer bloque cuentan con personal y estructuras suficientemente complejas como para realizar un adecuado manejo de proyectos, esto si los proyectos requieren ser desarrollados por el personal interno de la cooperativa. Las demás cooperativas no cuentan con estructuras de apoyo adecuadas o desconocen de la posibilidad de tener organizaciones, las cuales permiten un manejo más fluido de sus proyectos. Si esto se aúna a la falta de experiencia y conocimiento técnico del segundo y tercer bloque de cooperativas para el manejo de proyectos se demuestra una de las características más evidentes del porque se tienen niveles de éxito de alrededor del 30% en ellas.

Con respecto a la gestión de proyectos, el panorama es muy variado, pero la mayoría de los proyectos tienen procesos de pre inversión muy pobres o nulos, a excepción de los proyectos considerados fuertes, de gran capital invertido y que requieren de financiamiento externo por entes que exigen un buen control y manejo de las proyecciones para invertir. Los procesos de inversión y operación suceden en la totalidad de los proyectos como es de esperarse, con diferencias importantes en su manejo, documentación y control. El proceso de análisis ex – post es raramente visto en el sector, ocurriendo únicamente en las ocasiones que el financiador lo solicite, y aun en estos casos, se da la desatención de este proceso. De igual manera, puede notarse como no se da una retroalimentación real de las lecciones aprendidas para proyectos futuros.

Los factores de éxito considerados por el sector para los proyectos, son vistos en su mayoría a la luz del cumplimiento de su alcance planteado, dejando de lado los factores de tiempo y en menor medida, costo. Este desfase de los 3 pilares fundamentales del éxito en los proyectos, de acuerdo al PMI ®, demuestra, no

necesariamente un mal manejo de los objetivos planteados, pero sí de los recursos de las organizaciones. El logro de las metas con mayores lapsos de tiempo y con costos más elevados causa impactos negativos en la posibilidad de generar nuevos proyectos y expandir su negocio en relación a los planes estratégicos organizacionales. El éxito de los proyectos en el sector se ve influenciado por sus capacidades en la gerencia de los mismos, por las estructuras organizacionales que lo soportan, por el peso que le da la gerencia al éxito de los proyectos para el crecimiento de la organización, los análisis preliminares a la inversión y el control y reacción oportuna a los cambios ambientales. Es así como las cooperativas del primer bloque dan cifras de porcentajes de éxito de un 70% o superiores, las del segundo bloque de un 30% y las del tercero, el éxito es meramente oportunísimo y viene de la mano de una necesidad imperiosa del mercado acerca del producto final del proyecto.

Con respecto al conocimiento, uso e implementación de las 9 áreas del conocimiento del PMI ® en el manejo de proyectos del sector cooperativo, las señales son variadas.

El alcance de los proyectos es normalmente planteado, pero las diferencias más importantes radican en el nivel de detalle de lo que el proyecto incluye y lo que no. Dicho esto, una descripción poco detallada de los alcances esperados conlleva a cierres de proyecto que pueden tener diferencias importantes con lo realmente esperado.

En el tiempo, las cooperativas del sector tienen un entendimiento del tiempo que desean lograr resultados, pero no siempre es bien documentado, monitoreado y controlado. No se convierte en uno de los pilares de éxito de los proyectos, por lo que es normal encontrar proyectos atrasados en su cronograma, siendo cerrados y considerados aun exitosos. El manejo del tiempo mejora con respecto a los requerimientos de los financiadores de los proyectos.

En costo, dependiendo del tipo de negocio al que se encargue la cooperativa, así es manejado el costo. En una parte del sector el costo si es considerado como parte del criterio de éxito de un proyecto, ya que sus ingresos son fijos y regulados por entes gubernamentales, o porque su financiador internacional le pide un alto control del



mismo. El resto del sector cooperativo tiene un manejo de los costos en el tiempo, pero es normal ver como sus costos finales son mayores a los planteados con antelación.

En integración, son realmente pocos los proyectos que contemplan un plan de proyecto que involucre toda la información del mismo. Solo los proyectos que tienen cooperantes internacionales, o que el ente financiador así se lo requiere, mantienen esta documentación actualizada y transparente. En los demás casos, se dan vestigios de los mismos, documentando sus supuestos y proyecciones en alcance, tiempo y costo.

En comunicaciones, el sector es realmente pobre en su documentación acerca de las comunicaciones planeadas. Se dan y se abren canales de comunicación, pero son más relacionados a los procesos normales de comunicación de la organización que a procesos formales específicos del proyecto. Esto puede causar fallos en el flujo de información, que causan atrasos o re trabajos innecesarios en los proyectos.

En abastecimiento, las cooperativas normalmente usan sus equipos de procuraduría y muchas veces esta organización se convierte en un pilar y un grupo de mucha influencia en el desarrollo del proyecto.

En recursos humanos, la situación es variada en el sector. Las cooperativas del primer bloque cuentan normalmente con el personal suficiente para la realización de proyectos, escogencia de gerentes de proyecto y sus equipos de trabajo; y de necesitarlo, realizan contratación externa para las partes del proyecto que requieren alto conocimiento técnico. Las del segundo bloque, cuentan con menor capacidad de manejo de proyectos y el gerente de los mismos normalmente es el gerente de la organización, tomando el proyecto como una carga adicional y los equipos de trabajo no son realmente definidos, sino que las personas involucradas toman tareas extra dentro de sus responsabilidades actuales. El tercer grupo, no cuenta con los conocimientos técnicos ni el personal adecuado para manejo de proyectos, por lo que está en manos de los organismos cooperativos de segundo nivel el ser capaces de ayudar y promover los proyectos en el sector y guiar el proceso del proyecto en una buena parte o su totalidad.

El riesgo es un área de deficiencia en el sector. No se demuestra un manejo adecuado del mismo, de la documentación, monitoreo y control. Se plantean en algunas ocasiones los riesgos iniciales, pero sin evolucionar esto a una gerencia de riesgo. Es un área que los diferentes sectores consideran como una carencia.

Calidad es otra área con carencias importantes. Algunas de las cooperativas, por el tipo de producto o servicio que brindan, cuentan con normativa de calidad con respecto a los mismos, pero en el planeamiento y ejecución de los proyectos, la calidad no es considerada dentro de los puntos a monitorear.

En lo que respecta a la gestión integral de los proyectos, se muestran rasgos de análisis de pre inversión y estos son más robustos en proporción al monto de inversión de los mismos y a las exigencias de los entes financiadores. Para proyectos con costos elevados, se dan análisis de pre inversión fuertes, pero proyectos de menos de 100 millones, que necesitan financiamiento de instituciones como INFOCOOP, realizan procesos muy simples y de los cuales la solidez de los datos queda en entredicho en muchos de los casos. Con respecto a la evaluación ex post de los proyectos, es casi nulo en el sector. Se dan muy pocos casos de evaluación, y de los mismos, la documentación generada es aún menor. Compartir las lecciones aprendidas es un proceso que no sucede en el sector entre los proyectos de la cooperativa y menos aún entre cooperativas.

De forma general, se demuestra que el sector cooperativo costarricense está utilizando los proyectos como herramienta de crecimiento y logro de objetivos, pero solo las cooperativas de gran tamaño están dando señales claras de profesionalización de los procesos de gerencia y gestión de sus proyectos. Para otros sectores, recae en los organismos cooperativos de segundo nivel, los cuales deben buscar la manera de brindar soporte, asesoría y hasta el gerenciamiento y seguimiento de los proyectos para llevarlos a su conclusión.

## 4.2 CUADRO RESUMEN: ANÁLISIS GENERAL COOPERATIVO

		9 AREAS DE CONOCIMIENTO									
Sector Cooperativo		Gestión de Proyectos	Alcance	Costo	Tiempo	RRHH	Proveeduría	Comunicaciones	Integración	Calidad	Riesgo
Sector Turismo - COOPRENA		Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Verde	Naranja	Naranja
Sector Financiero - COOCIQUE		Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Naranja	Naranja	Naranja
Sector Eléctrico - COOPELESCA		Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Naranja
Sector AgroIndustrial - URCOZON	Grupo 1	Amarillo	Naranja	Verde	Amarillo	Amarillo	Verde	Amarillo	Amarillo	Amarillo	Amarillo
	Grupo 2	Amarillo	Naranja	Amarillo	Naranja	Naranja	Amarillo	Naranja	Naranja	Naranja	Naranja
	Grupo 3	Naranja	Naranja	Naranja	Naranja	Naranja	Naranja	Naranja	Naranja	Naranja	Naranja

Nomenclatura	
ROJO	NO SE PRESENTAN RASGOS SIGNIFICATIVOS.
NARANJA	RASGOS INCIPIENTES, POCO FUNDAMENTADOS, SIN PROCESOS CLAROS.
AMARILLO	PROCESOS INFORMALES ESTABLECIDOS/ PROCESOS FORMALES SEGUIDOS ESPORÁDICAMENTE .
VERDE	PROCESOS CLAROS ESTABLECIDOS Y SEGUIDOS PERIÓDICAMENTE.

Microsoft Excel 2010

Figura 4-1 Mapa de Resultados en las cooperativas consultadas

## 4.3 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En el ambiente cooperativo costarricense complejo y muy variable como el descrito anteriormente se debe tener en cuenta que la gerencia de proyectos es un campo nuevo o su nacimiento en la mayoría de cooperativas. Por esta razón los cambios propuestos requieren un plazo largo y en la medida de lo posible pequeños, ya que inicialmente se pretende introducir procesos, estructura y conocimientos, base necesaria para cambios mayores en las cooperativas.

La síntesis de la propuesta en concreto se ilustra en el siguiente mapa mental. Mediante cuatro palabras clave se pretende reunir un grupo de acciones iniciales y así mejorar la gestión y administración de proyectos en el sector cooperativo costarricense. Es clave el alineamiento de los proyectos con la estrategia, los procesos que garanticen y mantengan ese alineamiento, y finalmente es necesaria la capacitación para la adquisición de conocimientos para una nueva forma de trabajo.



Mind Manager

Figura 4-2 Mapa Mental - Propuesta Solución

### **4.3.1 PROCESOS**

En este punto se trata de brindar a las cooperativas con los elementos esenciales para mejorar o más bien iniciar con el mejoramiento hacia la gerencia de proyectos. Los procesos propuestos aplican a equipos, grupos de trabajo, proyectos, departamentos y la cooperativa completa.

#### **4.3.1.1 DIAGNÓSTICO**

Con la documentación de la solución de conocimiento se procede a un escrutinio (juicio experto), para elegir proyectos que realmente tengan la documentación completa y sea posible su realización. Es necesario un proceso para la presentación de la iniciativa, tipo entrevista con los mayores impulsores del proyecto, patrocinador, gerente del proyecto, gerente funcional que recibe el producto, etc. Otro cambio significativo que se pretende es un cambio en la categorización de los proyectos cooperativos.

En la investigación comprobó que la única categorización usada en distintas cooperativas es el criterio subjetivo del tamaño del proyecto, es un mega proyecto o bien un proyecto pequeño. Dicho criterio se basa en el costo total de la obra o bien en la duración del proyecto.

En su lugar, se propone categorizar los proyectos en estratégicos, técnicamente complejos, rentables u operacionales por citar algunas categorías iniciales. De esta forma, el patrocinio de los proyectos mejorará, evitando proyectos huérfanos o desatendidos y sin documentación necesaria (alcance, cronograma de trabajo, estimación de costos) al considerarlos pequeños u operacionales. Como impacto inmediato a las cooperativas está una correcta priorización de los proyectos que sólo se van a ejecutar. Además, de eliminar la mala práctica que hace que la gran mayoría de los proyectos pequeños u operacionales finalicen fuera del presupuesto y cronograma planeado. Se propone que INFOCOOP y organizaciones gubernamentales definan la categorización y se haga el cumplimiento en las cooperativas a la hora de otorgar el financiamiento y consultoría de los proyectos.

#### **4.3.1.2 CARTERA DE PROYECTOS**

En este punto se impulsa la definición de un modelo de cartera inversión donde se debe establecer un monto máximo a invertir anual, semestral o mensualmente en los proyectos factibles según se aprueben, de esta forma, poder diversificar eficientemente el riesgo.

Dirigido al INFOCOOP, COOPRENA R.L. y URCOZON R.L. donde cooperativas de todos los sectores llegan a solicitar financiamiento, el entorno es multiproyecto, es decir muchos proyectos compitiendo por los mismos recursos (tiempo, dinero y recurso humano).

Los criterios a considerar son razones financieras como la rentabilidad, retorno de la inversión, etc. Se sugiere que tomando como base la categorización antes descrita la cartera de proyectos se subdivide en sectores financieros dependiendo del tipo de cooperativa; proyectos turísticos, financieros - bancarios, manufactura, eléctricos.

Es necesario como una función para el portafolio el rendimiento de cuentas. La evaluación misma del progreso del portafolio. Sus rendimientos, establecer indicadores por sector financiero, prever crecimientos y/o diferentes vistas como por ejemplo, alineamiento de los proyectos con su estrategia, recursos y desde el punto de vista financiero.

#### **4.3.1.3 INDICADORES**

Es necesario despertar en las cooperativas la necesidad de monitorear y controlar la gestión y la administración de los proyectos. La creación de indicadores básicos y fáciles de entender es obligatoria. A la par de la definición de indicadores es imperativo la creación de un proceso para la comunicación de los mismos.

Se presentan retos en la generación de los indicadores como la distribución de la información. Por ejemplo, Indicadores de los costos del proyecto pueden ser útiles para el INFOCOOP, URCOZON R.L. si proveen el financiamiento del proyecto. Indicadores del progreso del proyecto pueden ser de gran utilidad para el equipo de proyecto.

En la gestión de proyectos, inicialmente se propone la medición del riesgo del proyecto como métrica. El nivel de incertidumbre motivado por la poca documentación y conocimiento del proyecto puede ser otro indicador sensible en el nacimiento de los proyectos. Esto último, tiene una relación directa con lo propuesto en la solución de proyectos descrita posteriormente, en ella se recomienda completar la gestión de proyectos a nivel de identificación y pre-inversión.

La necesidad de medir y controlar lo ejecutado contra lo planeado originalmente, el establecer líneas base en recursos, duración, costos es una buena práctica en administración de proyectos.

La responsabilidad de esta solución reside específicamente en los gerentes de proyectos asignados.

#### **4.3.2 PROYECTOS**

Es importante la adquisición de conocimiento para el manejo correcto de proyectos. Es necesario el conocimiento de proceso, es decir administración de proyectos, maximización de recursos, equipo de trabajo, metodologías, tareas, costos. Además, el conocimiento del negocio, gestión del proyecto, en donde la situación actual, oportunidad o problema a resolver, soluciones potenciales (nuevas tecnologías y nuevos procesos del negocio) son algunas variables a considerar.

Es en este punto donde se propone que del lado de gestión del proyecto, se complete la documentación necesaria a las dos fases iniciales: la identificación y la pre-inversión.

La ficha técnica en la fase de identificación debe contener según (Rosales Posas, 2008); nombre del proyecto, descripción del proyecto, sector, ubicación geográfica, antecedentes, problema/necesidad, recursos – disponibilidad entre otra información.

Para la fase de pre-inversión se debe incluir (Rosales Posas, 2008); estrategias, metodologías, recursos humanos, la identificación del proyecto.

El conocimiento del proceso (administración de proyectos) se enfoca a la fase de ejecución de los proyectos. Fase de inversión (Rosales Posas, 2008). En este punto ya

se sabe que el proyecto está listo para su inicio. Es necesario en las etapas de planificación y ejecución del proyecto tomar en cuenta las buenas prácticas de las nueve áreas de conocimiento descritas en el PMBoK®, además de planificar el impacto a la cooperativa u organización que recibe el producto (fase de operación). Por ejemplo, en el caso de COOPELESCA R.L. para un proyecto de una planta de distribución en la fase de operación es necesaria la creación de un área del negocio que garantice el soporte y mantenimiento técnico de la planta.

Esta solución va dirigida a cooperativas de nivel uno (INFOCOOP) y dos (URCOZON R.L. y COOPRENA R.L.) y a los gerentes de proyecto asignados que financian económicamente a las cooperativas solicitantes. De este modo es necesario un proceso como se describe a continuación.

### **4.3.3 ESTRATEGIA**

Uno de los grandes retos para todo el sector cooperativo nacional es gerenciar y administrar de modo estratégico. Esto significa que existe una necesidad de una forma de pensar y actuar creativamente desde el ámbito o nivel directivo como en los niveles funcionales (áreas funcionales como producción y operación) y el nivel operativo (trabajadores y operarios). Para ello debe existir un planeamiento que ponga en línea a todos los niveles de la organización, los proyectos, los objetivos, la dirección y los individuos que la forman en un plano estratégico.

Esta solución deberá ser ejecutada por las cooperativas de nivel uno y dos. Es decir, INFOCOOP R.L., URCOZON R.L. y COOPRENA R.L. Pero todas las cooperativas forman también parte activa en esta solución. Dichas cooperativas que brindan financiamiento a otras cooperativas para sus proyectos deberán como parte de sus requisitos para el otorgamiento del préstamo, solicitar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y cómo el proyecto o programa a financiar se alinea con ellos. Es decir, usar el proceso de financiamiento de los proyectos como disparador para actualizar y obligar a las cooperativas solicitantes a la actualización y/o creación de sus objetivos estratégicos.



Con toda esta información, se facilita el proceso de toma de decisiones para otorgar o rechazar un préstamo con datos en concreto. Con este conocimiento de cada una de las cooperativas, se tomará una decisión más congruente, con menores riesgos y por qué no con mayor confianza de que el proyecto llegue a satisfacer los objetivos propuestos inicialmente.

Desde el punto de vista de la cooperativa se va a saber y tener la seguridad que el proyecto aprobado es un proyecto ganador y con un posible impacto positivo para la organización y/o mercado nacional. Además, garantiza que existe una estructura de las actividades, tareas, entregables, responsabilidades dirigidas todas hacia los objetivos estratégicos de la respectiva cooperativa.

#### **4.3.4 CAPACITACIÓN**

El recurso más valioso en toda organización es el recurso humano. Las soluciones planteadas tienen su base en la capacitación de la gente que va a realizar los cambios para el sector cooperativo costarricense.

Se identifica al CENECOOP como la entidad que lidere y ejecute esta solución propuesta. Se pretende que éste esfuerzo sea parte de sus programas de gerencia a nivel regional.

Como competencias claves para lograr administrar y gestionar proyectos con eficacia se han dividido en dos grupos:

- Habilidades Suaves<sup>9</sup>: culturización de gerencia de proyectos, resolución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo, sinergia, manejo de reuniones, importancia de la documentación en los proyectos.
- Habilidades Duras<sup>10</sup>: se han identificado exclusivas para el gerente de proyectos la necesidad de coordinar certificaciones en administración de proyectos.

---

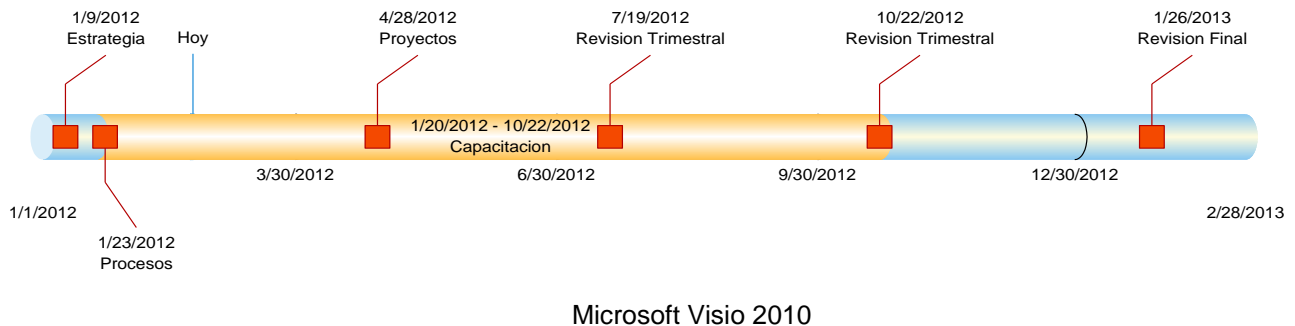
<sup>9</sup> Habilidades Suaves: es un término relativo a la inteligencia emocional individual. Es la unión del lenguaje, hábitos personales, amistad, optimismo, auto motivación, en las relaciones y tratos hacia otras personas.

<sup>10</sup> Habilidades Duras: estas son habilidades de cada persona para realizar y ejecutar una tarea o actividad específica.

Certificaciones disponibles en el mercado se disponen PMI®, PRINCE2®, IPMA®. Además, la necesidad de documentar la información de los proyectos, hace necesaria la compra de programas o *software* a la medida. Es necesario incorporar el conocimiento de éstos programas dentro del paquete de capacitación como habilidad dura. Estos programas pueden ser programas como el Microsoft Project ®, para el control del calendario de actividades y recursos de los proyectos hasta un versátil Microsoft Excel ®.

Es necesario aclarar que esta búsqueda de ambas habilidades no es exclusivamente dirigida a los gerentes de proyecto. Recordar, que los proyectos están formados por equipos de trabajo. Para una administración eficiente es necesario involucrar a todos los miembros del equipo. Patrocinador, equipo de proyecto central, gerentes funcionales, usuarios finales, contratistas, consultores externos con el objetivo de aclarar sus roles y responsabilidades cuando actúan en un proyecto.

### 4.3.5 CALENDARIO

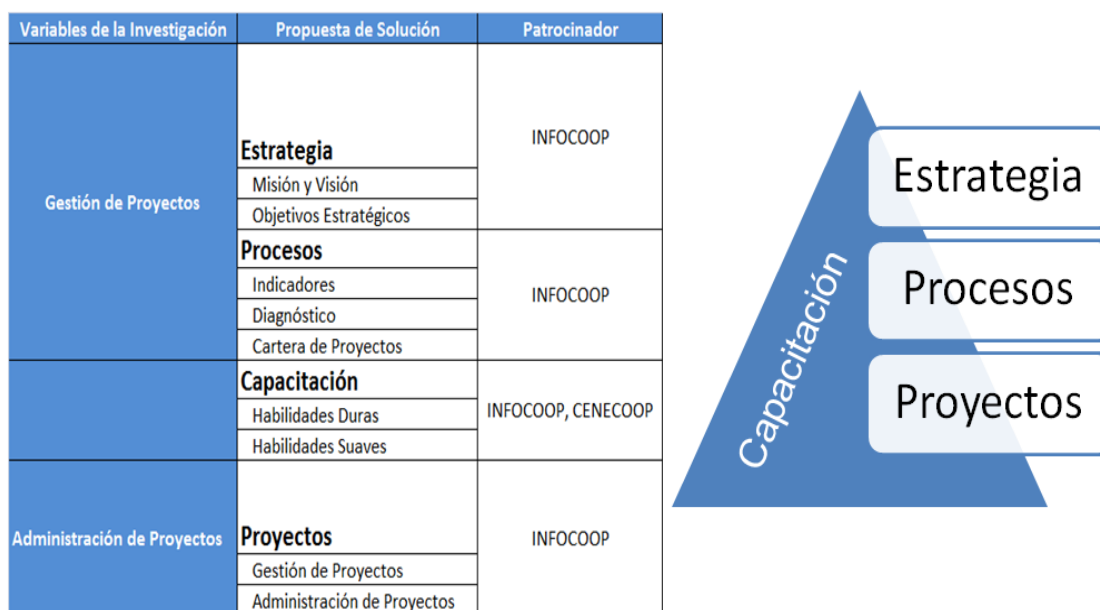


**Figura 4-3** Vista Panorámica de cronograma

Como parte de la solución propuesta se muestra en la figura 4.2 la secuenciación de las actividades. Se toma como año base el 1o de enero del año 2012.

La definición de la estrategia es la primera de todas las actividades. Es necesario el patrocinio y que la alta gerencia de entidades como el INFOCOOP, URCOZON R.L. y COOPRENA R.L. se vea involucrada en la solución. Casi en paralelo la definición de los procesos que sostengan la estrategia. La capacitación a su vez, arranca muy seguido de la definición de ambos. Se vislumbra una fase larga de capacitación en varias cooperativas y el personal involucrado en la gestión y administración de proyectos. Finalmente, la solución se pone a prueba con el arranque de los proyectos a administrar. Con un nuevo escenario, con una nueva estrategia, procesos que soporten las iniciativas y con un equipo y gerente de proyectos capacitados para desempeñar con eficiencia su función.

En el gráfico se relacionan las variables del estudio, gestión y administración de proyectos con la propuesta de solución. A su vez, la secuenciación de las iniciativas de la propuesta.



Microsoft PowerPoint 2010

**Figura 4-4** Relación Variables de Investigación y Propuesta

## **CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

#### **5.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la eficacia<sup>11</sup> en gestión y administración de proyectos en las organizaciones cooperativas identificadas con base en el PMBoK® del Project Management Institute (PMI®).

##### **5.1.1.1 EFICACIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

- La misión y visión son declaradas en la mayoría de las cooperativas y actualizadas en ciclos de 3-4 años. En la mayoría de las cooperativas no hay evidencia de objetivos estratégicos – siguiente nivel – para facilitar la generación de iniciativas. Existe evidencia que los proyectos se alinean a las estrategias corporativas definidas. Esto último, en casos de proyectos considerados grandes.
- No hay proceso estándar para la formulación y evaluación de los proyectos en el sector cooperativo.
- Las cooperativas – como requisito para financiamiento externo del proyecto – adoptan los procesos de pre-inversión que les exigen.
- Ninguna de las cooperativas realiza evaluaciones ex post ni procesos de cierre – lecciones aprendidas o cierre administrativo del proyecto - al finalizar sus proyectos.

##### **5.1.1.2 EFICACIA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

- No existe un criterio de éxito definido para evaluar los productos finales de los proyectos concluidos, el logro del alcance del proyecto es el criterio de éxito. Tiempo y costos son criterios secundarios.

---

<sup>11</sup> Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se espera o desea.

- La planificación de los proyectos es poco realista. Es frecuente encontrar proyectos con tiempos de entrega tardíos y costos mayores para el escenario de proyectos sin apalancamiento financiero.
- Existe una brecha o diferencia notoria en la administración de mega - proyectos contra los proyectos de mejora continua o mantenimiento de las cooperativas.

## **5.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **5.1.2.1 OBJETIVO UNO**

Identificar en el sector cooperativo nacional la estructura organizacional que soporta la gestión y administración de proyectos de las cooperativas consultadas.

### **5.1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- COOPELESCA R.L. y COOCIQUE R.L. tienen la figura de un gerente de proyectos capacitado para liderar las iniciativas.
- En COOPELESCA R.L. y COOCIQUE R.L. la estructura organizacional es matricial equilibrada. Están en proceso de formación de sus líderes de proyectos como parte de sus planes de capacitación.
- Con excepción de COOPELESCA R.L. y COOCIQUE R.L. donde existen estructuras organizacionales para la ejecución de los proyectos en el resto de las cooperativas y consorcios consultados se adolece de la estructura necesaria. Más bien es un recargo de funciones para el personal administrativo actual.

### **5.1.2.3 OBJETIVO DOS**

Reconocer las prácticas usadas en gestión y administración de proyectos de las cooperativas analizadas.

#### **5.1.2.4 PRÁCTICAS USADAS**

- Se encontró una parcial aplicación de la metodología PMI® en proyectos con apalancamiento financiero externo.
- Utilización de herramientas de *software* especializadas para administración de los proyectos es muy limitada.
- Se realizan estudios de factibilidad y viabilidad serios únicamente a proyectos con necesidad apalancamiento financiero externo que se los solicite.
- Ninguna de las cooperativas y consorcios consultados existen las herramientas y formatos estándares para la administración de los proyectos. En su lugar se apoyan en el uso de internet y documentación externa de la organización.
- El correo electrónico es el medio de comunicación más usado por el equipo de proyecto en el sector cooperativo.
- En los procesos de abastecimiento existe una limitada participación y autoridad de gerente del proyecto siendo el departamento de procuraduría el que ocupa el rol principal.
- La normativa 14-09 de la SUGEF establece una oficina de proyectos en el sector cooperativo de servicios financieros al menos para proyectos de tecnologías de información.
- El sector cooperativo evidencia una carencia de conocimiento técnico en administración de proyectos.

#### **5.1.2.5 OBJETIVO TRES**

Establecer similitudes y divergencias entre las prácticas actuales en gestión y administración de proyectos contra el PMBoK® - manual de buenas prácticas del Project Management Institute (PMI®).

- No existe evidencia de una metodología en administración y gestión de proyectos formalmente instituida en las cooperativas consultadas. Sin embargo, existe una aplicación incompleta de las áreas de conocimiento del PMI.
- El Alcance, costo, tiempo, recurso humano y comunicación se aplican en forma parcial durante el ciclo de vida en los proyectos con apalancamiento financiero externo.
- Las áreas de riesgo, aprovisionamiento, integración y calidad su aplicación es nula o escueta.
- La documentación en los proyectos es casi nula su evidencia. Existe documentación para dar nacimiento a los proyectos pero no hay una actualización durante el ciclo de vida del proyecto.
- Hay carencias serias en la documentación de lecciones aprendidas o minutas de las reuniones donde se realizan acuerdos.
- Durante y al cierre del proyecto no existen procesos de rendimiento de cuentas o revisión final para verificar el logro de los objetivos.
- En proyectos pequeños o proyectos de mantenimiento se aplica lo mínimo en áreas del conocimiento de la restricción triple. A saber, alcance, tiempo y costo. Existen niveles de incertidumbre altos durante el ciclo de vida del proyecto.

#### **5.1.2.6 OBJETIVO CUATRO**

Determinar la eficacia en gestión y administración de proyectos de las cooperativas en los ámbitos de alcance, tiempo, costos y calidad.

- Alcance. Existe un rango de 30%-70% en los proyectos que se llega al logro de los objetivos inicialmente planeados.
- Alcance: el factor principal de la baja eficiencia del alcance encontrada en los proyectos cooperativos son los constantes cambios y modificaciones al mismo.

- Tiempo: Nivel de eficacia es casi una improvisación. Esto se debe a problemas en la planificación en su fase inicial. Además el tiempo o duración del proyecto no es considerado en el sector cooperativo como un factor crítico de éxito.
- Costos: Nivel de eficacia es de improvisación. Esto se debe al nivel de apalancamiento de los proyectos. Además el costo del proyecto no es considerado en el sector cooperativo como un factor crítico de éxito.
- Calidad: Nivel de eficacia de la gerencia del proyecto es inexistente con excepción de proyectos con financiamiento externo que lo soliciten. La calidad del proyecto no es considerado en el sector cooperativo como un factor crítico de éxito.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **5.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar la eficacia<sup>12</sup> en gestión y administración de proyectos en las organizaciones cooperativas identificadas con base en el PMBoK® del Project Management Institute (PMI®).

#### **5.2.1.1 EFICACIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

- Comprender la estrategia del negocio cooperativo. Todos los proyectos de las cooperativas y consorcios consultados deben ser compatibles o estar en dirección con la estrategia general de la cooperativa u organización de primer nivel. La estrategia es la guía que la alta gerencia cooperativa utiliza en el proceso de toma de decisiones. Comprendiendo la estrategia permite que los proyectos conserven enfoque y estén alineados a un fin común.
- Es necesario cambiar las categorías actuales, (mega proyectos y proyectos operacionales), a proyectos de introducción de un nuevo producto, servicio y

---

<sup>12</sup> Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se espera o desea.



proyectos internos. Los primeros proveen a las cooperativas algo completamente novedoso. Estos proyectos generan un nuevo ingreso a la cooperativa. Los segundos, se incluye reorganizaciones, reingeniería o algunos desarrollos y sustituciones de activos. Impulsar estos últimos como una oportunidad para crear eficiencias operativas.

- Los proyectos es necesario dividirlos en “canastos” de corto plazo, mediano y largo plazo. Usando como criterio el consenso de patrocinadores, Junta Directiva y grupos de ejecución de los proyectos.
- Es necesario desarrollar un caso de negocio para cada proyecto. El caso de negocio incluye: identificación del equipo de trabajo, riesgos iniciales, impacto a la organización, productos finales del proyecto, métricas de calidad de los entregables del proyecto, estimaciones en costos y duraciones iniciales. Este obliga al gerente de proyecto y al equipo a enfocarse en un resultado deseado y esperado. En este ejercicio es necesario identificar el valor financiero que el proyecto aporta a la cooperativa.

## **5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

### **5.2.2.1 OBJETIVO UNO**

Identificar en el sector cooperativo nacional la estructura organizacional que soporta la gestión y administración de proyectos de las cooperativas consultadas.

- Involucrar activamente a la gerencia durante el ciclo de vida de los proyectos. En la actualidad las gerencias cooperativas cumplen un rol de aprobación de las iniciativas. Se recomienda un papel de rendición de cuentas y que siga el pulso en la ejecución de los proyectos.
- Es necesario un gerente de proyectos bien entrenado o capacitado en la administración y gestión de proyectos.
- Capacitar a todos los miembros del equipo primario (patrocinador, personal técnico) en la cultura de proyectos para una fácil definición de roles y

responsabilidades, acelerando la curva de aprendizaje durante el ciclo de vida del mismo.

### **5.2.2.2 OBJETIVO DOS**

Reconocer las prácticas usadas en gestión y administración de proyectos de las cooperativas analizadas.

### **5.2.2.3 PRÁCTICAS USADAS**

- Es un pilar fundamental en la gestión y administración de los proyectos el adecuado manejo del personal. Definir claramente roles, responsabilidades y habilidades necesarias de todos los integrantes del equipo. Esto involucra personal interno como externo.
- Como parte de la fase de planificación del proyecto debe incluirse un presupuesto para los miembros del equipo necesarios que se deban desarrollar. Esto es para desarrollar las competencias que nuestro equipo de proyecto no tiene y que son requeridas para la eficaz entrega de los productos del proyecto.
- Proponer al CENECOOP la definición de una plataforma tecnológica que asista en la administración y gestión de los proyectos para el sector cooperativo.

Algunas de las tareas generales en gestión y administración de proyectos pueden ser asistidas por software especificado a continuación

- Trabajar en colaboración en los proyectos (Collaborative software).
- Realizar un seguimiento de las tareas (Issue tracking system).
- Realizar la programación del proyecto (Scheduling).
- Gestionar la cartera de proyectos (Project portfolio management).
- Gestionar los recursos asignados a cada proyecto (Resource management).
- Gestionar los documentos de cada proyecto (Document management).

- Se debe iniciar con la disciplina de documentar desde el inicio y en todo el ciclo de vida del proyecto las incidencias, hallazgos, minutas de las reuniones del proyecto y problemas; con el objetivo de dejar un legado de lecciones aprendidas y sus soluciones. Esto puede ser de gran importancia en otros proyectos o bien durante la transición del proyecto a su fase de operación.
- El INFOCOOP como ente regulador y de financiamiento debe promover el uso de herramientas de gestión y administración de proyectos a cada una de las iniciativas que financia. Un proyecto que no cuente con documentación sería en alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos y orientado a los objetivos estratégicos - como mínimo – no debe ser sujeto de crédito.
- El INFOCOOP debe definir – para el financiamiento de proyectos – los requisitos mínimos a solicitar a las cooperativas a nivel de gestión y administración de los proyectos. Brindar la capacitación para que las distintas cooperativas comprendan y entiendan el valor agregado del uso de estas herramientas en sus proyectos.

#### **5.2.2.4 OBJETIVO TRES**

Establecer similitudes y divergencias entre las prácticas actuales en gestión y administración de proyectos contra el PMBoK® - manual de buenas prácticas del Project Management Institute (PMI®).

- Definir un plan de comunicaciones para cada proyecto. Debe incluir comunicaciones internas/externas, verticales/horizontales según la naturaleza del proyecto.
- La creación de un plan de manejo de riesgos en los proyectos. Desde las fases iniciales del proyecto (pre-inversión). Es necesario actualizarlo, monitorearlo en cada reunión del equipo, debido a la aparición de nuevos riesgos o bien actualización de planes de mitigación. En la actualidad, no existe la cultura de identificación de riesgos para las cooperativas y consorcios consultados.
- Definir un plan de manejo de calidad en los proyectos. Debe gestarse desde el inicio del proyecto, cuando se definen los entregables del proyecto (pre-

inversión) aquí se deben iniciar las métricas de calidad necesarias. Es necesaria la actualización y monitoreo en cada reunión del equipo, debido a la aparición de nuevas métricas o bien una actualización cuando se incluyan nuevos entregables. En la actualidad, no existe la cultura de control y monitoreo de la calidad de los entregables del proyecto en las cooperativas consultadas.

#### **5.2.2.5 OBJETIVO CUATRO**

Determinar la eficacia en gestión y administración de proyectos de las cooperativas en los ámbitos de alcance, tiempo, costos y calidad.

- Se recomienda el control y monitoreo constantes de la restricción triple en los proyectos. Es necesario establecer un grupo de personas en conjunto con el gerente de proyecto para fiscalizar las variables de alcance, tiempo y costos. El grupo controla y analiza los cambios propuestos y su impacto y riesgos/oportunidades para el proyecto.
- En el proceso de gestión es necesario completar las fases de pre-inversión e inversión. La apropiada documentación (caso del negocio, problema a resolver, estudios de factibilidad, estudio de mercado), de éstas fases reduce la incertidumbre y aumenta la confianza acerca de qué va a hacer.
- Incluir como factores críticos de éxito en los proyectos las áreas de tiempo, costo y calidad. En la actualidad sólo se considera el alcance como variable de éxito generando una pobre utilización de los recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Bulgarelli, Oscar y Carlos Luis Fallas. El movimiento cooperativo en Costa Rica. Sus antecedentes en la Historia Universal. CENECOOP. Imprenta Nacional. San José, Costa Rica 1990. Dos tomos.

Asamblea Legislativa. Constitución Política de Costa Rica. Investigaciones Jurídicas S.A. Centro para la Democracia. San José, Costa Rica. 1996.

Asamblea Legislativa. "Ley de Asociaciones Cooperativas y Creación del Instituto de Fomento Cooperativo". Ley 4179 del 22 de agosto de 1968 y Ley N° 6756 del 5 de mayo de 1982. (<http://www.pgr.go.cr>).

Barrantes Echavarrá, R. (2010). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.

Bermúdez, Mario. "Red de enlaces y caos en crisis cooperativa." Diario La República. San José, Costa Rica. 1998. <http://www.larepublica.net>

Browne, L. J. (2001, 11 23). *Lord Goold Memorial Lecture: Marketing Strategy - (Discurso, Bradford University, Londres)*. Retrieved 2 15, 2012, from British Petroleum: [www.bp.com](http://www.bp.com)

CENECOOP. (2007, 10 10). *Página Principal CENECOOP*. Retrieved 1 29, 2010, from <http://www.cenecoop.com>

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

CONACOOP. (2009, 12 20). *Página Principal CONACOOP*. Retrieved 1 30, 2012, from [Página Principal CONACOOP: http://www.conacoop.coop/leydelconacoop.html](http://www.conacoop.coop/leydelconacoop.html)

*Diccionario de la Lengua Española*. (2010). Madrid, España: Real Academia Española.

Grajales, T. (27 de Marzo de 2000). *Investipos*. Recuperado el 28 de 11 de 2011, de Investipos: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodologia de la Investigacion (5a Ed)*. Mexico D. F.: Mc Graw-Hill.

Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2006, Julio 10). *Pagina Principal del INFOCOOP*. Retrieved 12 01, 2011, from Ley 4179 de Asociaciones Cooperativas y otras normas Conexas: <http://www.infocoop.go.cr>

Jobs, S. (2005, 06 14). *Prepared text of the Commencement address - Stanford University*. Retrieved 02 15, 2012, from Prepared text of the Commencement address - Stanford University: <http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>

Miranda, J. J. (2006). *El Desafio de la gerencia de proyectos*. Bogota: MM Editores.

Morris, P. &. (2004). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, PMI.

Morris, P. (2004). *Trasnlating Corporate Strategy into Project Strategy*. Pennsylvania: Project Management Insititute.

Murcia, J. D. (2009). *Proyectos: Formulacion y criterios de evaluacion*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.

Project Management Institute, Inc. (2008). *PMBok® Guide: Guide for the Project Management Body of Knowledge, 4th Edition*. Pennsylvania, USA: PMI Publications.

Ramirez Caro, J. (2011). *Como disenar una investigacion academica*. Heredia, Costa Rica: Montes de Maria.

Rosales Posas, R. (2008). *Formulacion y Evaluacion de Proyectos*. San Jose, Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administracion Publica (ICAP).

ANEXOS

ENTREVISTA

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**



**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**ENTREVISTA CONDUCTUAL A LAS COOPERATIVAS**

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE MÁSTER EN GERENCIA DE PROYECTOS

INTEGRANTES:

ARCE SÁENZ CARLOS

RAMÍREZ ARAYA RONNY

FEBRERO, 2012

Estructura de Entrevista

Duración de la Entrevista: 1hr

Fase I - Introducción

Entrada – Saludo

Introducción

La entrevista pretende una consulta a los gerentes de cooperativas seleccionadas, con el fin de determinar el nivel de conocimiento y aplicación o no de un grupo de buenas prácticas para la efectiva administración y gestión de los proyectos. Además, de determinar si la cooperativa es abierta a la alternativa contratación de la empresa consultora en gestión y administración de sus proyectos en las áreas del negocio donde más lo necesite.

La metodología aplicada es mediante una entrevista, y se realizó mediante visita personal al entrevistado con cita previa. La entrevista elaborada presentó preguntas abiertas, para establecer comodidad al entrevistado con el fin de determinar la situación actual de la cooperativa en su manejo y administración de proyectos en cualquiera de sus áreas, agrícola, administrativa, financiera, TI o expansión de servicios. A su vez, se concluyó con preguntas cerradas, para obtener respuestas directas, sobre el tema de establecer una contratación de una consultora para la gestión y administración de sus proyectos.

Confidencialidad

La información particular de la cooperativa bajo ninguna forma va a ser compartida.

Fase II - Preguntas Abiertas o Exploración

**Objetivo:** Crear un ambiente de comodidad para el entrevistado. Explorar buenas/malas prácticas, explorar situación actual de la empresa en gestión y administración de proyectos.

**Pregunta 1** – ¿Cuál es el negocio central de su cooperativa o consorcio?



**Pregunta 2** - ¿Cuenta la cooperativa con una visión y misión que son revisadas periódicamente? ¿Considera usted que los proyectos de la cooperativa que se llevan a cabo, van de la mano a esa visión, misión y objetivos estratégicos?

**Pregunta 3** – ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Personal Administrativo: \_\_\_\_\_

Personal de Ventas: \_\_\_\_\_

Personal Consultoría: \_\_\_\_\_

Personal Investigación y Desarrollo: \_\_\_\_\_

Personal Técnico: \_\_\_\_\_

**Pregunta 4** - ¿La cooperativa genera nuevos proyectos periódicamente? ¿De ser así, de dónde provienen esas ideas que generan los proyectos? ¿Cómo hacen los proyectos?

**Pregunta 5** – ¿En promedio cuántos proyectos al año inicia la cooperativa?

- a) De 0 a 3                      b) De 4 a 6                      c) Más de 7                      d) Otro.

Especifique\_\_\_\_\_

**Pregunta 6** – ¿En promedio cuántos proyectos al año finaliza la cooperativa?

- a) De 0 a 3                      b) De 4 a 6                      c) Más de 7                      d) Otro.

Especifique\_\_\_\_\_

**Pregunta 7** – ¿En el nacimiento del proyecto, se hace la etapa de pre inversión del proyecto?

Entiéndase estudios de factibilidad técnica, legal, financiero, mercadeo, ambiental.

**Pregunta 8** – ¿Qué problemas han tenido en sus proyectos?

- a) SI                      b) NO

**Pregunta 9** – ¿Cuáles efectos positivos y negativos han tenido con la implementación de sus proyectos? Pistas: ambiental, interno de la cooperativa, social, económico, legal

**Pregunta 10** – En general, ¿los proyectos al final cumplen con las expectativas de sus asociados? ¿Son exitosos? ¿A nivel de tiempo, bajo el presupuesto planificado, el producto llega al mercado cuando se necesita, calidad de los productos del proyecto?

**Pregunta 11** – ¿Se utilizan herramientas de software para administrar los proyectos?

- a) SI                      b) NO

**Pregunta 12** - ¿Considera usted que, basado en la experiencia de los proyectos anteriores (exitosos o no tan exitosos), las personas que lideran los proyectos actualmente cuentan con los conocimientos suficientes para llevarlos a cabo? ¿Se sigue un proceso de escrutinio y/o selección del PM?

**Pregunta 13** – ¿Cómo se seleccionan los miembros del equipo de proyecto?

a) Al azar                      b) Por disponibilidad                      c) Más adecuado al proyecto

d) Antigüedad                      e) Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

**Pregunta 14** – ¿Se hace alguna evaluación al finalizar el proyecto? ¿Se documentan lecciones aprendidas? ¿Existe una integración de estas lecciones aprendidas para futuros proyectos?

Áreas de Conocimiento

**Integración (Plan de Proyecto Integral)**

¿Fue el proyecto finalizado y entregado de acuerdo a un plan de proyecto planeado?

**Ámbito (Project Charter)**

¿Entregables y requerimientos del proyecto son identificados y documentados?

¿El inicio del proyecto, el cliente verificó y firmó un “contrato de trabajo” con acuerdo de los requerimientos y entregables?

¿Al concluir el proyecto como parte del cierre se verifica y aceptan 1:1 los entregables del proyecto?

**Tiempo - (Cronograma de Trabajo)**

¿Cómo calculan la duración del proyecto?

¿Cuántos proyectos son finalizados en el tiempo estimado al inicio?

**Costo (Plan de Costos o Presupuesto)**

¿Cómo calculan los costos del proyecto?

¿Finalizó el proyecto bajo el presupuesto planificado?

¿Se realizan reportes semanales (rendición de cuentas) periódicas?

**Calidad (Plan de Calidad)**

¿Se establecieron métricas o criterios de éxito para cada uno de los entregables del proyecto?

### **Recurso Humano – (Adquisición y Desarrollo del Equipo de Trabajo)**

¿Cómo se selecciona a los integrantes principales del equipo de proyecto?

Pistas: Criterio de selección.

¿Fueron los roles y responsabilidades definidos para cada uno de los integrantes del proyecto?

¿Se le da empoderamiento/autoridad al líder del proyecto?

### **Comunicación – (Plan de Comunicación)**

¿Reuniones del equipo? ¿Hubo una publicación y distribución de las minutas al finalizar? ¿Seguimiento a los acuerdos?

¿El estatus del proyecto fue comunicado regularmente al equipo? Semanalmente, mensualmente, nunca.

### **Riesgos – (Plan de Administración Riesgos)**

¿Se involucró a todo el equipo de trabajo en la identificación de los riesgos del proyecto documentado?

¿Se creó para cada riesgo identificado un plan de mitigación como respuesta?

### **Manejo de Contratos – (Contratos con empresas Externas)**

¿Cómo se realiza el proceso de contratación de proveedores externas? Pistas: ¿Quiénes, el PM es participe de la contratación?

### **Áreas de Mejora**

¿Se perciben áreas de mejora en gestión y administración de proyectos necesarias para el sector cooperativo?

Fase IV – Despedida

**Objetivo:** Pretende establecer un punto de contacto con el entrevistado para posibles preguntas o siguientes. Recordar nivel de confidencialidad. La información particular de la cooperativa bajo ninguna forma va a ser compartida.

# COMPROBANTE REVISIÓN DEL FILÓLOGO

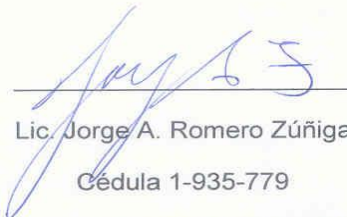
**Servicios profesionales en Filología, Lingüística, Literatura y docencia**

---

Martes 28 de febrero de 2012

## A QUIÉN INTERESE

Por medio de la presente yo, Jorge Arturo Romero Zúñiga, cédula 1-935-779, filólogo, he llevado a cabo la correspondiente corrección filológica del documento denominado "DESCRIPCIÓN SITUACIONAL DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN DOS ORGANISMOS AUXILIARES (CONSORCIOS) Y DOS COOPERATIVAS COSTARRICENSE, cuyos sustentantes son Carlos Arce Sáenz y Ronny Ramírez Araya, Maestría en Gerencia de proyectos, Instituto Tecnológico de Costa Rica. Sin otro apartado por indicar a continuación me suscribo,



Lic. Jorge A. Romero Zúñiga  
Cédula 1-935-779

Correo electr. [romero.arz@gmail.com](mailto:romero.arz@gmail.com)

**U.C.R.**  
*Lic. Jorge A. Romero Z.*  
Filología - Lingüística - Literatura

Lic. Jorge Arturo Romero Zuniga, celular 8354-4669, correos electronicos  
[romero.arz@gmail.com](mailto:romero.arz@gmail.com) [jorge.romerozuniga@ucr.ac.cr](mailto:jorge.romerozuniga@ucr.ac.cr)

Lic. Jorge Arturo Romero Zuniga, celular 8354-4669, correos electronicos  
[romero.arz@gmail.com](mailto:romero.arz@gmail.com) [jorge.romerozuniga@ucr.ac.cr](mailto:jorge.romerozuniga@ucr.ac.cr)