

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos de la Municipalidad de  
Desamparados**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de

Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Tammy Zúñiga Solano

San José, Julio del 2018

## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>ix</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>xii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Generalidades de la Investigación</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Marco de Referencia Empresarial</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Justificación del Estudio</b> .....	<b>8</b>
<b>1.4 Objetivos</b> .....	<b>10</b>
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos. ....	10
<b>1.5 Alcance y Limitaciones</b> .....	<b>11</b>
1.5.1 Alcance.....	11
1.5.2 Limitaciones. ....	12
<b>Capítulo 2 Marco Teórico</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Definición de proyecto</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 Definición de proyectos de carácter social.....	15
<b>2.2 Teoría de administración de proyectos</b> .....	<b>17</b>

2.2.1	Ciclo de vida del proyecto.....	18
2.2.2	Grupos de procesos del proyecto.....	18
2.2.3	Áreas de Conocimiento.....	19
2.2.4	El gerente de proyectos.....	21
2.2.5	Estrategia y proyectos.....	23
<b>2.3</b>	<b><i>Estrategia Organizacional.</i></b> .....	<b>23</b>
2.3.1	Relación de los proyectos y la estrategia.....	24
2.3.2	Estrategia y gobiernos locales. ....	24
<b>2.4</b>	<b><i>Oficina de Proyectos</i></b> .....	<b>25</b>
2.4.1	Madurez en la dirección de proyectos.....	26
2.4.2	Tipos de Oficinas de Administración de Proyectos.....	27
2.4.3	Valor agregado de las Oficinas de Proyectos.....	27
2.4.4	Cultura organizacional y capacidades organizacionales.....	28
<b>Capítulo 3</b>	<b>Marco Metodológico</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b><i>Tipo de Investigación</i></b> .....	<b>31</b>
<b>3.2</b>	<b><i>Fuentes de Información</i></b> .....	<b>33</b>
<b>3.3</b>	<b><i>Características de la población participante</i></b> .....	<b>35</b>
<b>3.4</b>	<b><i>Categorías de análisis</i></b> .....	<b>36</b>
<b>3.5</b>	<b><i>Fases de la investigación</i></b> .....	<b>41</b>
<b>3.6</b>	<b><i>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</i></b> .....	<b>41</b>
<b>3.7</b>	<b><i>Análisis de datos</i></b> .....	<b>44</b>

<b>Capítulo 4</b>	<b>Situación Actual de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados.....</b>	<b>46</b>
4.1	<i>Resultados de la investigación.....</i>	46
4.2	<i>Análisis del Concepto de Proyecto en la MD.....</i>	50
4.3	<i>Análisis del Concepto de Oficina de Proyectos en la MD.....</i>	51
4.4	<i>Estudio de las Prácticas en Gestión de Proyectos implementadas en la MD.....</i>	52
4.5	<i>Estrategia Organizacional.....</i>	54
4.5.1	Relación de la Estrategia Municipal con la Oficina de Proyectos.....	55
4.5.2	Cultura Organizacional en Proyectos.....	56
4.6	<i>Análisis FODA de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios.....</i>	57
<b>Capítulo 5</b>	<b>Gestión de proyectos en gobiernos locales.....</b>	<b>58</b>
5.1	<i>Resultados de la investigación.....</i>	58
5.2	<i>Relación de los proyectos municipales con la gestión municipal.....</i>	61
5.3	<i>Gestión de proyectos municipales, ¿cómo llevarlos al éxito?.....</i>	62
5.4	<i>Casos de éxito en gobiernos locales.....</i>	70
5.4.1	Municipalidad de Mora.....	71
<b>Capítulo 6</b>	<b>Análisis de brechas, de la situación actual a la situación propuesta ..</b>	<b>72</b>
6.1	<i>Comparación entre la situación propuesta y la situación actual.....</i>	72
6.2	<i>Análisis de brechas en gestión de proyectos.....</i>	76
6.2.1	Brechas encontradas.....	77
<b>Capítulo 7</b>	<b>Propuesta de cambio en la gestión de proyectos.....</b>	<b>82</b>

<b>7.1</b>	<b><i>Plan de acción</i></b> .....	<b>82</b>
7.1.1	Diagnóstico y análisis de la situación actual y definición de la situación propuesta	84
7.1.2	Reestructuración organizacional .....	84
7.1.3	Desarrollo de una metodología .....	88
7.1.4	Implementación de la metodología .....	93
7.1.5	Capacitación del personal .....	103
7.1.6	Desarrollo de capacidades organizacionales .....	107
7.1.7	Creación del repositorio de información y documentación de proyectos .....	108
7.1.8	Evaluación de la gestión en proyectos .....	109
<b>7.2</b>	<b><i>Alineación estratégica y proyectos municipales</i></b> .....	<b>110</b>
<b>7.3</b>	<b><i>Cronograma de implementación de la propuesta</i></b> .....	<b>116</b>
<b>7.4</b>	<b><i>Limitaciones de esta propuesta</i></b> .....	<b>125</b>
<b>Capítulo 8</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>126</b>
<b>8.1</b>	<b><i>Conclusiones</i></b> .....	<b>126</b>
8.1.1	Objetivo específico 1: .....	126
8.1.2	Objetivo específico 2: .....	127
8.1.3	Objetivo específico 3: .....	128
8.1.4	Objetivo específico 4: .....	128
<b>8.2</b>	<b><i>Recomendaciones</i></b> .....	<b>129</b>
8.2.1	Objetivo específico 1: .....	129
8.2.2	Objetivo específico 2: .....	130
8.2.3	Objetivo específico 3: .....	130

8.2.4	Objetivo específico 4: .....	130
	<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>132</b>
	<b>Apéndice A: .....</b>	<b>138</b>
	<b>Apéndice B: .....</b>	<b>139</b>
	<b>Apéndice C: .....</b>	<b>141</b>
	<b>Apéndice D: .....</b>	<b>142</b>
	<b>Apéndice E: .....</b>	<b>143</b>
	<b>Apéndice F:.....</b>	<b>166</b>
	<b>Apéndice G: .....</b>	<b>184</b>
	<b>Apéndice H: .....</b>	<b>189</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS, NIVEL GERENCIAL Y POLÍTICO. ....	4
FIGURA 1.2 ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS, NIVEL ESTRATÉGICO (ÁREAS O DIRECCIÓN). ....	5
FIGURA 1.3 ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS, SECCIONES.....	5
FIGURA 7.1 PRINCIPALES BRECHAS ENCONTRADAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DENTRO DE LA MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS .....	82
FIGURA 7.2 PLAN DE ACCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS .....	83
FIGURA 7.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RECOMENDADA A NIVEL POLÍTICO, GERENCIAL Y ESTRATÉGICO. ....	86
FIGURA 7.4 PERFILES DE LOS FUNCIONARIOS RECOMENDADOS PARA LA UNIDAD DE COOPERACIÓN TÉCNICA EN PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS. .	87
FIGURA 7.5 COMPETENCIAS ESPERADAS EN LOS FUNCIONARIOS DE LA UNIDAD DE COOPERACIÓN TÉCNICA EN PROYECTOS DE LA MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS. .	88
FIGURA 7.6 PROCESOS QUE SE DEBEN IMPLEMENTAR A CORTO PLAZO.....	97
FIGURA 7.7 PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT) .....	100
FIGURA 7.8 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN .....	104
FIGURA 7.9 PROCESO RECOMENDADO PARA LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROYECTOS DE LA MD.....	112
FIGURA 7.10 MODELO DE ESTRUCTURACIÓN JERÁRQUICA PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	112
FIGURA 7.11 EJEMPLO DE ASIGNACIÓN DE VALORES A LOS OBJETIVOS SEGÚN SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA.....	113
FIGURA 7.12 VISUALIZACIÓN DEL PROYECTO A Y SU IMPACTO EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	114
FIGURA 7.13 EJEMPLO DE ASIGNACIÓN DE IMPACTO DE LOS PROYECTOS EN LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	114
FIGURA 7.14 OPERACIÓN MATEMÁTICA PARA LA OBTENCIÓN DE LA PUNTUACIÓN DEL PROYECTO CON RELACIÓN A LA ESTRATEGIA, REFERENTE A UN OBJETIVO ESPECÍFICO	115

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1 PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.....	31
TABLA 3.2 EJEMPLO DE FUENTES PRIMARIAS CONSULTAS .....	34
TABLA 3.3 EJEMPLO DE FUENTES SECUNDARIAS CONSULTADAS .....	35
TABLA 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (PARTE 1).....	42
TABLA 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (PARTE 2).....	43

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 3.1 OPERACIONALIZACIÓN DEL PRIMER OBJETIVO.....	37
CUADRO 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DEL SEGUNDO OBJETIVO.....	38
CUADRO 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DEL TERCER OBJETIVO .....	39
CUADRO 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DEL CUARTO OBJETIVO.....	40
CUADRO 3.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
CUADRO 3.6 PROPUESTA DE ANÁLISIS DE DATOS PARA LA FASE DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	45
CUADRO 3.7 PROPUESTA DE ANÁLISIS DE DATOS PARA LA FASE DE ANÁLISIS DE DATOS.....	45
CUADRO 3.8 PROPUESTA DE ANÁLISIS DE DATOS PARA LA FASE DE CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJORA .....	45
CUADRO 4.1 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL SR. ROBERTO LEMAITRE .....	47
CUADRO 4.2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL SR. GILBERT JIMÉNEZ.....	48
CUADRO 4.3 DEFICIENCIAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE ACUERDO A LOS GRUPOS DE PROCESOS DEL PMI.....	53
CUADRO 4.4 ANÁLISIS FODA DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS.....	57
CUADRO 5.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LA SRA. MARÍA MAYELA ZÚÑIGA .....	58
CUADRO 5.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A AL SR. DIEGO CARRANZA Y AL SR. AGUSTÍN JIMÉNEZ.....	60
CUADRO 6.1 CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN PROPUESTA EN GESTIÓN DE PROYECTOS .....	72
CUADRO 6.2 CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN PROPUESTA REFERENTE A LOS ESTÁNDARES EN GESTIÓN DE LOS PROYECTOS MUNICIPALES.....	74
CUADRO 6.3 CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN PROPUESTA DE LA GERENCIA DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y DESARROLLO DE NEGOCIOS .....	75
CUADRO 7.1 PLANTILLA PARA LA PRESENTACIÓN DEL CASO DE NEGOCIO .....	90
CUADRO 7.2 PLANTILLA PARA EL DESARROLLO DEL CASO DE NEGOCIO .....	91
CUADRO 7.3 PLANTILLA PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS ESTUDIOS DEL CASO DE NEGOCIOS .....	92

CUADRO 7.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS – PARTE 1.....	94
CUADRO 7.5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS – PARTE 2.....	95
CUADRO 7.6 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS – PARTE 3.....	96
CUADRO 7.7 PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL ACTA DE CONSTITUCIÓN .....	98
CUADRO 7.8 PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL ENUNCIADO DEL ALCANCE.....	99
CUADRO 7.9 PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO .....	101
CUADRO 7.10 PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO .....	101
CUADRO 7.11 PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN DEL ACTA DE CIERRE DE FASE O DE PROYECTO.....	102
CUADRO 7.12 PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS .....	105
CUADRO 7.13 PERFIL RECOMENDADO DE LOS FACILITADORES DE LOS CURSOS EN GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA MUNICIPALIDAD DE DESAMPARADOS .....	106
CUADRO 7.14 EJEMPLIFICACIÓN DEL PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS A PARTIR DE LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA .....	115
CUADRO 7.15 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN .....	117
CUADRO 7.16 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL .....	117
CUADRO 7.17 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA .....	118
CUADRO 7.18 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA.....	118
CUADRO 7.19 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.	119
CUADRO 7.20 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES.....	119
CUADRO 7.21 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CREACIÓN DEL REPOSITORIO DE PROYECTOS .....	120
CUADRO 7.22 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS .....	120
CUADRO 7.23 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE UNA CARTERA DE PROYECTOS.....	121

CUADRO 7.24 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA (LISTADO DE ACTIVIDADES Y PREDECESORAS).....	121
--	-----

## Resumen

El presente trabajo retrata una propuesta para el fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos de la Municipalidad de Desamparados. La investigación base para la propuesta toma como objeto de estudio la unidad gestora de proyectos de la organización, la cual se denomina Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios. La estrategia de fortalecimiento se genera después de un análisis de brechas y de un proceso de benchmarking, el cual permite enriquecer la propuesta con experiencias e información relevante de buenas prácticas en organizaciones similares.

Para el desarrollo de este trabajo se realiza un diagnóstico de la situación de la gestión de proyectos en la Municipalidad de Desamparados, enfocando la investigación en la unidad gestora de proyectos. Posteriormente, se realiza una investigación literaria de recursos relacionados a la gestión de proyectos de la administración pública, y se enriquece con la aplicación de cuestionarios a funcionarios del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y de Desarrollo Local, así como de la Municipalidad de Mora. La experiencia de los funcionarios de la Municipalidad de Mora enriquece el trabajo de investigación, debido a que, en dicho gobierno local, no solo cuentan con una oficina de proyectos establecida, sino que también cuenta con resultados positivos en el referente del Índice de Gestión Municipal, documento elaborado anualmente por la Contraloría General de la República sobre la gestión dentro de las municipalidades. La información recopilada permite construir el ideal de una oficina de proyectos dentro de una municipalidad.

A partir del perfil de las necesidades en gestión de proyectos dentro de un gobierno local, los estándares que deberían cumplir sus proyectos, y las funciones que deberían regir una oficina de proyectos dentro de una municipalidad, se construye un análisis comparativo con la situación de la Municipalidad de Desamparados, así como un análisis de las brechas.

El análisis comparativo y el análisis de brechas permitieron la definición de un plan de acción para el fortalecimiento de la gestión de proyectos de la Gerencia de Gestión de Proyectos y de Desarrollo de Negocios, así como para iniciar el proceso de creación de una cartera de proyectos para la Municipalidad de Desamparados. Esta propuesta de plan de acción tiene sus limitaciones, las cuales son retratadas al final de la misma.

El valor agregado de este trabajo no se limita a la estrategia diseñada para la Municipalidad de Desamparados, sino que provee una herramienta para comprender la utilidad de la gestión de proyectos en la gestión municipal.

**Palabras clave:** Municipalidad de Desamparados, Gestión de Proyectos, Proyectos Municipales, Planificación Estratégica, Alineación Estratégica, Estrategia y Gobiernos Locales, Proyectos Sociales, Gestión Municipal

## **Abstract**

The present work portrays a proposal for the strengthening on project management practices at the local government in Desamparados. The foundations for the proposal take as an object of study the project management unit of the organization, the Project Management and Business Development Management Office. The strengthening strategy is the result of a gap analysis and a benchmarking process, which allows enriching the proposal with experiences and relevant information of good practices in similar organizations.

In order to achieve the goals set for this study, a diagnosis of the situation related to project management is made at the local government studied, focusing the research on the project management unit. Subsequently, a literary investigation of resources related to the management of public administration projects is carried out, and it is enriched by the application of questionnaires to officials of the Municipal and Local Development Training Institute, as well as the Municipality of Mora. The information collected allows the creation of the profile of what would be the ideal state of a project office within a municipality.

The profile explores the needs on project management within a local government, the standards that should be met by their projects, and the functions that should govern a project office within a municipality. Based on this profile, a comparative analysis is performed with the situation of the Municipality of Desamparados, as well as a gap analysis of the discoveries. The comparative analysis and the gap analysis allowed the definition of an action plan to strengthen the project management practices within the unit studied, as well as to set the foundations to start a project portfolio for the Municipality of Desamparados. This proposed action plan has its limitations, which are portrayed in the document.

The added value of this research paper is not limited to the strategy designed for the Municipality, as it also provides a tool to understand the usefulness of the project management practices in municipal management.

**Keywords:** Municipality of Desamparados, Project Management, Municipal Projects, Strategic Planning, Strategic Alignment, Strategy and Local Governments, Social Projects, Municipal Management

## **Introducción**

Municipalidad es el término con el que se define a los gobiernos locales en Costa Rica, cuyo propósito es el de velar por suplir las necesidades de las comunidades y asegurar el desarrollo del país a partir de estrategias locales alineadas con el plan de desarrollo nacional. A partir de esta premisa, la gestión municipal es importante no solo para el mejoramiento de la situación de las comunidades, sino para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del país. Tomando en cuenta que la gestión municipal son acciones políticas y administrativas destinadas a cumplir con los objetivos estratégicos de las municipalidades, y que los proyectos son medios para el cambio y el cumplimiento de la estrategia organizacional, se establece una relación entre la gestión de los proyectos municipales con la gestión municipal.

Existe una relación entre la gestión de los proyectos municipales con la gestión municipal, por lo tanto, un fortalecimiento en la gestión de proyectos se reflejará de manera positiva en la gestión municipal, y, por ende, en los índices de desarrollo humano de las comunidades.

Para efectos de este trabajo, se toma el caso de la Municipalidad de Desamparados para generar una investigación que no solo enriquezca la gestión en proyectos de esta municipalidad, sino que sirva de referencia para otros gobiernos locales que busquen fortalecer su gestión en proyectos. De esta manera, el presente trabajo realiza un estudio de la gestión en proyectos de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados, con el fin de establecer una propuesta para el fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos de esa oficina.

El primer capítulo del presente trabajo retrata las bases de la investigación desarrollada, desde el marco referencial de la organización, el planteamiento del problema, la justificación de la investigación, hasta los objetivos propuestos y los alcances y limitaciones de este trabajo.

El segundo capítulo describe el marco teórico sobre el cuál se desarrollan los conceptos que sirven como base tanto para la recopilación de información, como para el desarrollo de los análisis posteriores y para la realización de la propuesta de fortalecimiento.

En el tercer capítulo de este documento se describen las bases metodológicas con las que se desarrolla el presente trabajo, desde los sujetos de investigación hasta la operativización de los objetivos del presente estudio.

A partir del capítulo 4 y hasta el capítulo 7 se desarrollan los objetivos establecidos para este trabajo, siendo los capítulos 4 y 5 una síntesis de los resultados obtenidos durante la investigación, y los capítulos 6 y 7 el desarrollo de los análisis para la creación de la propuesta de fortalecimiento.

Para la realización de la propuesta de fortalecimiento, el trabajo desarrolla inicialmente un análisis de la situación de la Gerencia mencionada al momento de la investigación, así como una recopilación

de información para determinar la situación propuesta que debería existir en una municipalidad referente a la gestión de proyectos.

A partir del análisis de la situación actual de la Gerencia, y de la definición de la situación propuesta para una oficina de proyectos dentro de una municipalidad, se desarrolla un análisis comparativo entre ambas situaciones, así como un análisis de brechas que permite establecer las pautas u prioridades para el mejoramiento de las prácticas en gestión de proyectos. Dicho análisis de brechas es la herramienta que permite definir las acciones recomendadas para el mejoramiento en gestión de proyectos, y así construir la propuesta de fortalecimiento.

El capítulo 8 consiste en la recopilación de las conclusiones y recomendaciones que realiza el autor, referente tanto a la particularidad del caso de estudio de la Municipalidad de Desamparados, como para la gestión de proyectos en otras organizaciones similares.

El fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos en los gobiernos locales puede crear efectos positivos para la sociedad, desde los niveles organizativos más locales, como lo son las municipalidades, hasta los más generales, como lo es el Gobierno Central. La alineación estratégica de los gobiernos locales al Plan de Desarrollo Nacional determina que la gestión municipal influye tanto en el desarrollo de la gestión política, así como en las comunidades. De ahí la importancia de una gestión de proyectos eficiente, eficaz y efectiva en los gobiernos locales.

## **Capítulo 1**

### **Generalidades de la Investigación**

En el presente capítulo se describe la situación actual que se estudiará en esta investigación. Con el fin de ubicar al lector y generar una imagen del problema a valorar, se incluye un marco referencial de la organización, así como una justificación del porqué se está realizando esta investigación. Adicionalmente se incluyen en el capítulo las bases de este trabajo, como lo son el problema, los objetivos y el alcance, así como antecedentes de investigaciones similares.

#### ***1.1 Marco de Referencia Empresarial***

El cantón de Desamparados es el número tres de la provincia de San José, y es una de las comunidades del país con más antigüedad y mayor cantidad de habitantes. Los orígenes del cantón, después de la colonización del país, se remontan al siglo XVIII, con pequeños poblados que aprovechaban los suelos fértiles y la cercanía a otros asentamientos, como San José, Aserrí, Cartago, entre otros. Fue después de que la comunidad aceptara a “Nuestra Señora de los Desamparados” como patrona de su poblado, que el nombre varió de Dos Cercas al nombre de Desamparados con el que es conocido el cantón actualmente. (Municipalidad de Desamparados, 2017)

El 4 de noviembre de 1862 fue constituido el cantón de Desamparados, gracias a la Ley de Ordenanzas Municipales, sin embargo, el cantón siguió bajo la administración de la Municipalidad de San José hasta el 23 de diciembre de 1876, cuando la Ley No 53, le da autonomía plena al cantón, y se elige un gobierno municipal de tres regidores. El primer centro de enseñanza del cantón se inauguró en agosto de 1880, y poco a poco, el cantón se fue convirtiendo en uno de los más poblados del Gran Área Metropolitana. (Municipalidad de Desamparados, 2017)

De acuerdo a los Indicadores Demográficos Cantonales 2013, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la población del cantón de Desamparados tiene una población de 228142 habitantes, para una superficie total de 118.26 km, con una densidad de población de 1919,9 habitantes por km<sup>2</sup>. (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2015, p. 18). La Municipalidad de Desamparados (MD) es el ente gubernamental local que se encarga de velar por el bienestar de los pobladores del cantón, administrando los intereses y servicios locales. (Programa Estado de la Nación [PEN], 2001, p. 241-242).

En Costa Rica, y según las disposiciones del Código Municipal, las municipalidades están constituidas por un Alcalde, un Concejo Municipal, la figura de un contador o auditor (según la cantidad de ingresos del cantón), y la estructura administrativa necesaria para la ejecución de las funciones de la Municipalidad. En el caso de la MD, debido a la cantidad de habitantes del cantón,

el Concejo Municipal está formado por un total de once regidores propietarios, once regidores suplentes, doce síndicos propietarios y trece síndicos suplentes. Los puestos de Alcalde, Vice Alcalde, regidores y síndicos son de elección popular, y el actual gobierno municipal inició su administración en mayo del 2016. Según lo designado por el Código Municipal, la MD debe contar con la figura de un auditor. Es importante recalcar que, según el Código Municipal, el Concejo Municipal cumple una función de cuerpo deliberativo, mientras que la figura del Alcalde es un órgano unipersonal de carácter administrativo. De esta manera, el Concejo Municipal es el que toma decisiones en cuanto a la estrategia a seguir, establece las Comisiones Municipales, y toma Acuerdos Municipales a partir del Plan de Gobierno establecido por el Alcalde.

La misión de la MD es:

Desamparados es un cantón que combina el territorio urbano y rural y cuya principal fortaleza son sus habitantes que trabajan en el día a día para lograr un mejor lugar para vivir y trabajar. (Municipalidad de Desamparados, 2017)

La visión de la MD es:

Desamparados: un cantón universal y próspero con un desarrollo equilibrado e integrado. (Municipalidad de Desamparados, 2017)

En las Figuras 1.1, 1.2 y 1.3, se puede observar el organigrama de la MD, dividido en tres niveles, político, gerencial y estratégico, así como en secciones administrativas.

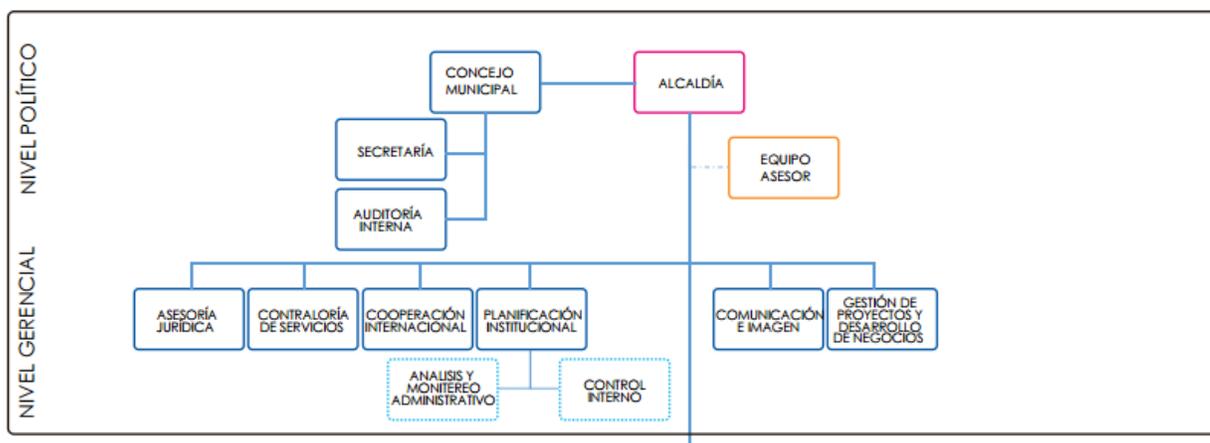


Figura 1.1 Organigrama de la Municipalidad de Desamparados, Nivel Gerencial y Político.

Fuente: (Municipalidad de Desamparados, 2017)

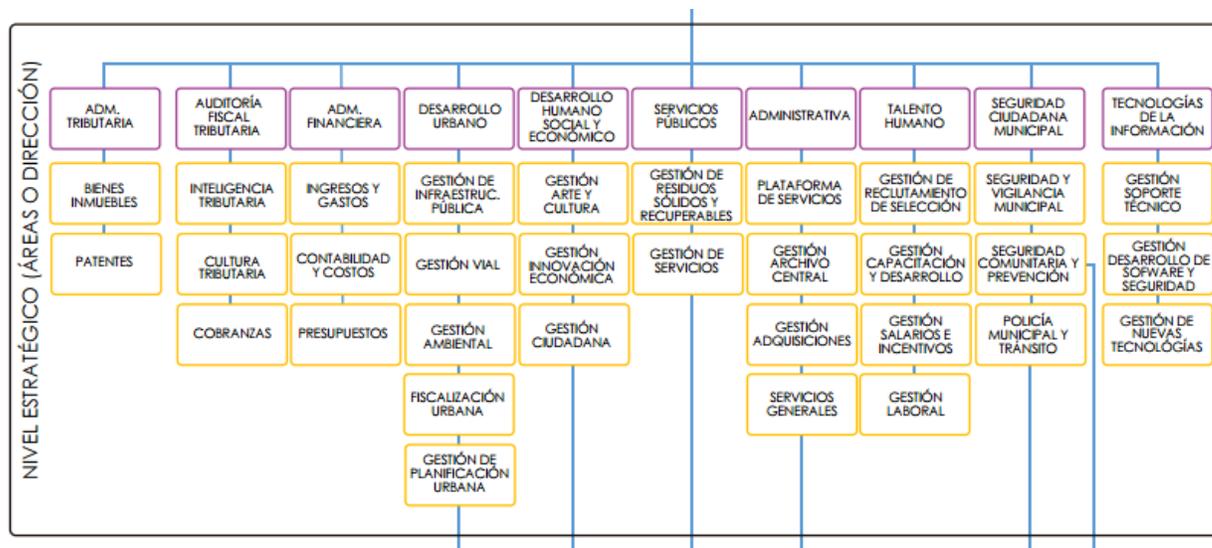


Figura 1.2 Organigrama de la Municipalidad de Desamparados, Nivel Estratégico (Áreas o Dirección).

Fuente: (Municipalidad de Desamparados, 2017)

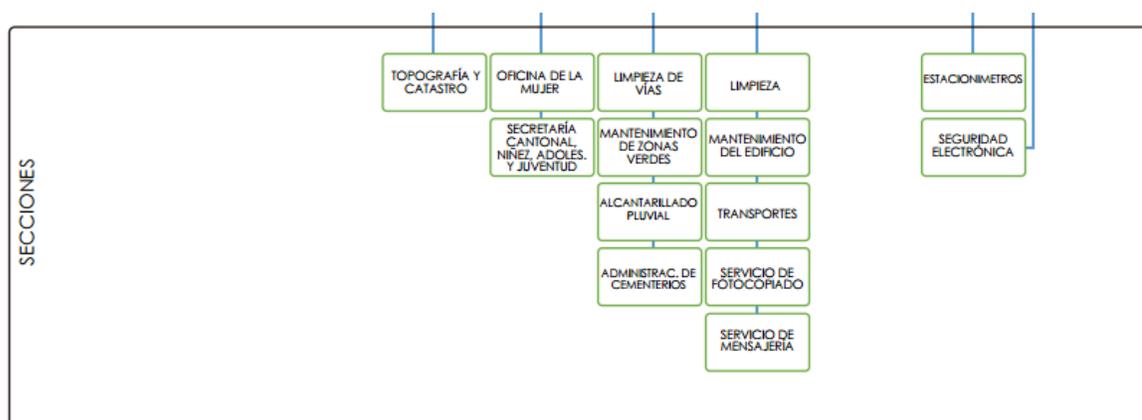


Figura 1.3 Organigrama de la Municipalidad de Desamparados, Secciones.

Fuente: (Municipalidad de Desamparados, 2017)

La Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados es el producto de uno de los más recientes cambios estructurales que realizó la Municipalidad, luego del cambio de administración de mayo del 2016. Esta Gerencia se encuentra subordinada a la Alcaldía, y su objetivo es el apoyo a la misma en proyectos estratégicos. Los proyectos que la MD, su Alcaldía, y en específico la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios definen como proyectos estratégicos son proyectos sociales, cuyos objetivos y alcances se encuentren alineados con las dimensiones y los ejes temáticos del Plan de Gobierno 2016-2020

que maneja la actual administración. Algunos de los ejes temáticos dentro del Plan de Gobierno antes mencionado son la generación de empleo, la seguridad ciudadana, la conservación de los recursos hídricos del cantón, mejorar la oferta educativa e impulsar una cultura inclusiva en la comunidad. (Municipalidad de Desamparados, 2016, p. 10-21)

Actualmente, la Gerencia está conformada únicamente por un funcionario, y está trabajando en un total de nueve proyectos estratégicos, que giran alrededor del eje estratégico propuesto en el Plan de Gobierno y en el Plan de Estratégico Municipal.

Los proyectos que está gestionando actualmente la Gerencia son:

1. Centro Cívico por la Paz: El proyecto es parte de un programa nacional de prevención de la violencia, por medio de instalaciones para la atención integral de niños y adolescentes. En el caso del Centro Cívico por la Paz en Desamparados, el proyecto nace como parte de un convenio con el Gobierno de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
2. Parque Ambiental y Social Finca Jerusalén: El proyecto consiste en el desarrollo de un parque ambiental que permita la conservación del área, adicionalmente de acondicionar un espacio para la educación, recreación y salud de los habitantes del cantón.
3. Centros de Cuido: Los Centros de Cuido son parte de la Red de Cuido y Desarrollo Infantil, programa desarrollado por el Gobierno Central. En el caso de la MD, los Centros de Cuido es un proyecto de construcción y puesta en marcha de instalaciones de un Centro de Cuido en la comunidad de La Capri.
4. Centro de Acopio Oportunidades sin Límites: Su finalidad es aportar una alternativa de empleo para la comunidad por medio del desarrollo de un centro de acopio. Adicionalmente, el centro de acopio será un medio para el mejoramiento del manejo de los desechos dentro del cantón.
5. Proyecto Sector 8 de Los Guido: Es un proyecto de desarrollo de infraestructura para el mejoramiento de las condiciones de dicha comunidad. Entre las obras a realizar se encuentra el mejoramiento de la red potable y sanitaria, la construcción de una red pluvial, así como la construcción de calles, aceras y parques públicos.
6. Proyecto Albergue: Casa-Dormitorio “Centro de Atención Primaria para el Habitante de la Calle”: Es un proyecto que se realiza en conjunto con la Parroquia de Nuestra Señora de los Desamparados, para la construcción de una segunda planta en el Centro Pastoral Social de Desamparados con el fin de habilitar y poner en marcha un centro de atención integral a los habitantes de la calle.
7. Defensoría Social en Desamparados: Es un proyecto donde se busca la puesta en marcha de la iniciativa para garantizar el acceso a la justicia a mujeres agredidas del cantón, y es

coordinado en conjunto con el Instituto Nacional de la Mujer, el Colegio de Abogados y Abogadas de Costa Rica y el Poder Judicial.

8. La Casa del Migrante: Es un proyecto que busca desarrollar un centro de atención integral a los migrantes del cantón, en conjunto con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), la Cancillería de la República y la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
9. Registro de menores de edad que trabajan en el cantón: Es el desarrollo de un registro de los menores de edad que trabajan dentro de la jurisdicción de la municipalidad, con el fin de asegurar la integridad de los menores del cantón.

Todos los proyectos antes mencionados se trabajan en colaboración con instituciones externas, tanto nacionales como internacionales, así como gubernamentales como organizaciones no gubernamentales. Por ejemplo, el proyecto del Centro Cívico por la Paz se trabaja en conjunto con el Ministerio de Justicia y Paz, el Ministerio de Cultura y Juventud, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), y la Unidad Ejecutora del Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión social. Los proyectos antes mencionados se encuentran en diferentes etapas, incluyendo los últimos tres que se encuentran en una etapa de formulación. (Municipalidad de Desamparados, 2017)

## ***1.2 Planteamiento del Problema***

La Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados es la oficina encargada dentro de la organización en realizar las gestiones de los proyectos estratégicos. Dicha oficina fue creada el año 2016 para mejorar la gestión municipal, sin embargo, durante el tiempo en el que ha estado en funcionamiento, no se han aplicado los estándares y procedimientos propios de la gestión de proyectos. La falta de planificación, control y verificación en los proyectos afecta la ejecución de los mismos, generando un desconocimiento del cumplimiento de los objetivos y del alcance de los proyectos, que se ve reflejado en el alto grado de subejecución presupuestaria que tiene la Municipalidad. Con la implementación de buenas prácticas en la gestión de los proyectos, se podría mejorar considerablemente los resultados de los proyectos, así como podría mejorar la imagen de la gestión municipal. Factores como una gestión inadecuada en mecanismos de ejecución y evaluación de recursos financieros y carencias en los procesos de planificación y formulación de los proyectos pueden derivar en una afectación directa e indirecta hacia el desempeño y la gestión municipal, que se evidencian en la subejecución presupuestaria, la falta de alineación estratégica de los proyectos, o la ausencia de patrocinios externos a los proyectos municipales.

### ***1.3 Justificación del Estudio***

El 30 de septiembre del 2014, la Contraloría General de la República (CGR) publicó el “Informe de Auditoría de Carácter Especial Sobre el Proceso de Formulación Presupuestaria en la Municipalidad de Desamparados”. Dicho informe concluyó que la MD no contaba con un plan estratégico a largo plazo que permitiera la planificación efectiva de los proyectos, así como la respectiva asignación presupuestaria (CGR, 2014, p. 9-12). Si bien es cierto que la Municipalidad desarrolló un Plan Estratégico Municipal de Desamparados 2015-2020, el cual fue publicado en abril del 2015, los resultados del “Informe del Seguimiento de la Gestión Acerca del Control y Registro de los Compromisos Presupuestarios en las Municipalidades de Belén, Curridabat, Desamparados, Heredia, La Unión y Pococí”, presentado por la Contraloría en julio del 2017, reflejan que las acciones correctivas tomadas por la MD no han sido efectivas para el mejoramiento de la planificación y utilización de los recursos. (CGR, 2017, p. 8-15)

Es importante recalcar que en febrero 2016 se dieron las elecciones municipales en el país, que, en caso de la MD, generó un cambio en la Alcaldía en mayo de ese año, así como el cambio en las figuras de regidores y síndicos. Con el cambio de administración, llegó un nuevo Plan de Gobierno, el cual, indirectamente, cambia los objetivos y los intereses de la MD. Actualmente, el Plan Estratégico Municipal se encuentra en revisión, con el fin de alinear las estrategias del gobierno local con los objetivos establecidos en el Plan de Gobierno.

Bajo este contexto, el 13 de junio de 2016 inicia labores la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios. Esta figura se plantea como una Oficina de Proyectos, encargada de la gestión de los proyectos municipales, conceptualizada como:

El proceso mediante el cual la Municipalidad busca generar un mejor aprovechamiento del recurso humano tanto institucional como el comunal, brindando soporte en capacitación y asesorías, por medio de la consecución de respaldos materiales, humanos y financieros tanto en el plano local como nacional e internacional. (Municipalidad de Desamparados, 2016, p. 4)

La Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios debería ser la unidad encargada de la administración de los recursos, el control de los proyectos y el ente verificador de la alineación de los proyectos con el Plan Estratégico Municipal. Sin embargo, esta oficina actualmente está compuesta por una persona, quién cuenta con pocas facultades dentro de la organización en el manejo de los proyectos, y trabaja principalmente con los proyectos estratégicos de la Municipalidad. Esta gerencia está ubicada dentro del organigrama municipal en el nivel gerencial, estructuralmente debajo

de la Jerarquía del Alcalde, quien sería la jefatura directa de dicha gerencia. (Municipalidad de Desamparados, 2016, p. 4)

Para los fines de este trabajo, la investigación se desarrollará en relación a los proyectos estratégicos de la MD gestionados por la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de dicho ente. Es importante recalcar que adicional a los proyectos estratégicos, dentro de la organización existe diversidad de proyectos, de los cuales la Oficina de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios no tiene control o posibilidad de asistencia.

La Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la MD resulta entonces una oficina de proyectos sin facultades en la gestión de los proyectos municipales, y existen diversos factores que contribuyen a esta situación, entre los que se pueden mencionar:

1. La falta de control de los proyectos en temas de costo, tiempo y alcance.
2. La falta de protocolos o procedimientos para la formulación de los proyectos.
3. La falta de un lenguaje común dentro de la Municipalidad en materia de proyectos.
4. El poco apoyo del Concejo Municipal y de la Alcaldía hacia el tema de proyectos.
5. La falta de alineación de la organización hacia el Plan Estratégico Municipal.
6. Las líneas programáticas de la Gerencia, orientadas hacia la búsqueda de recursos y cooperación de instituciones externas (tanto nacionales como internacionales).

Al existir este problema en la MD, la afectación en el desarrollo de los proyectos va desde las esferas del gobierno local y de sus colaboradores, hasta la población civil del cantón de Desamparados, que es uno de los cantones con mayor densidad de habitantes del país. Una debilitada gestión de proyectos degenera en un mal uso de recursos, el poco éxito en la estrategia y los proyectos de la organización, y al final de cuentas, en una ineficiente gestión municipal.

Las labores de la MD han sido objeto de varios estudios por parte de la CGR, en gran parte por los montos presupuestarios que maneja el gobierno local, definidos por las leyes y reglamentos del país relacionados con los gobiernos locales. El interés por una eficiente utilización de los recursos es reflejo de que mejoras en la gestión de los presupuestos y los gobiernos locales beneficia los niveles de desarrollo de los habitantes de dichas comunidades. Índices como el de desarrollo humano, pobreza, seguridad ciudadana, entre otros, pueden verse beneficiados por una efectiva administración de los gobiernos locales.

La necesidad básica de la MD, y en específico de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios, está en la definición de una alineación estratégica de los objetivos de la Municipalidad con los proyectos estratégicos que desarrolla, así como una estandarización y formalización de los procesos de los proyectos que gestiona dicha gerencia. La Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios no posee plantillas ni procedimientos para los proyectos que

ejecuta, lo cual dificulta el seguimiento, monitoreo y control de los proyectos. Adicionalmente, el fortalecimiento de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios puede beneficiar otras unidades administrativas de la Municipalidad, incentivando una cultura de gestión de proyectos, mejorando los controles y la ejecución de proyectos de otra naturaleza, y generando mejoras en los Índices de Gestión Municipales de las próximas revisiones por parte de la Contraloría General de la República.

El Sistema Municipal de Costa Rica se encuentra regido por diferentes normativas, como lo es el Código Municipal, la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, la Ley de Contratación Administrativa, la Ley General de Administración Pública, la Ley General de Concejos Municipales de Distrito, la Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos, entre otras normativas, leyes y reglamentos. Adicionalmente, la Municipalidad tiene sus propios reglamentos y normativas, que deben ser acatadas por todos sus funcionarios.

#### **1.4 Objetivos**

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

##### **1.4.1 Objetivo general.**

Fortalecer las prácticas de gestión de proyectos en la Municipalidad de Desamparados mediante una estrategia que permita un aumento en el cumplimiento de los proyectos en términos de tiempo, alcance, costo y calidad, así como su incidencia en el bienestar de los ciudadanos.

##### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar las prácticas de gestión de proyectos que se desarrollan en la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios en la Municipalidad que permita el establecimiento del marco de referencia actual de la organización en el ámbito de la gestión de proyectos.
- Identificar las prácticas en gestión de proyectos mediante una investigación que permita la definición de un marco referencial para el mejoramiento de la eficiencia en los resultados de los proyectos de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad.
- Evaluar las diferencias entre las prácticas actuales en gestión de proyectos de la municipalidad y las mejores prácticas de casos de éxito, para la identificación de oportunidades de mejora en la gestión municipal de los recursos.

- Desarrollar una estrategia que permita el mejoramiento de la gestión de proyectos de la oficina Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad.

### ***1.5 Alcance y Limitaciones***

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

#### **1.5.1 Alcance.**

Este trabajo desarrolla un estudio de las prácticas de gestión de proyectos que se llevan a cabo en la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la MD, así como un diagnóstico de dicha oficina, y un análisis de su potencial para el mejoramiento en la gestión municipal basado en las oportunidades de mejora. A partir del análisis de la situación y el análisis de brechas, se realiza una serie de recomendaciones, planteando un posible esquema de implementación de mejores prácticas para dicha oficina.

A nivel teórico, se establece una conceptualización de lo que es un proyecto, las principales teorías alrededor de la administración de proyectos, la relación de la estrategia organizacional con los proyectos, define lo que se considera una oficina de proyectos, y establece un esqueleto teórico para el desarrollo de las capacidades organizacionales de la oficina en estudio. Debido a que el objeto de estudio pertenece a una organización gubernamental, regida por diferentes leyes, códigos, normativas y reglamentos, se debe considerar la legislación y normativa pertinente, con el fin de establecer una propuesta viable, respetuosa a las disposiciones legales del país.

En cuanto a las áreas de conocimiento de la gestión de proyecto, la estrategia a desarrollar debe considerar especialmente la gestión del alcance, la gestión de cronogramas y la gestión de costos. Las gestiones de integración, calidad, comunicación, riesgos, recursos e interesados serán consideradas, sin embargo, la prioridad será las tres mencionadas inicialmente. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que la gestión de las adquisiciones no será considerada para el alcance de este proyecto, debido a la existencia de la Ley de Contratación Administrativa, que rige las adquisiciones a nivel de las municipalidades.

Para la elaboración de la propuesta, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios, así como el contexto en el que se desarrolló la misma dentro de la Municipalidad. Es importante destacar que, en el diagnóstico, se deberá evaluar la gestión de los proyectos en ejecución, así como el papel de la oficina dentro de la organización para la selección y priorización de proyectos estratégicos de la Municipalidad.

La propuesta será sustentada por las herramientas necesarias para la ejecución efectiva, eficiente y eficaz de los proyectos, así como se generará una estrategia que enmarque las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión de proyectos en la Gerencia. La selección de las herramientas será definida a partir del diagnóstico de la oficina, así como las necesidades en gestión de proyectos que tenga la oficina. La estrategia para el mejoramiento será sustentada por un plan de implementación, que permita a la Gerencia la aplicación de las buenas prácticas de una manera escalada y planificada, con el fin de que las prácticas recomendadas se conviertan en prácticas establecidas dentro de la oficina.

Por último, es importante definir que, dentro del alcance del proyecto, no se contempla la implementación de la propuesta generada. El proyecto finaliza con la estrategia de implementación, sin embargo, será decisión de la Municipalidad, y en específico de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios, si la misma se implementa o no dentro de la organización.

### **1.5.2 Limitaciones.**

Para el desarrollo de este trabajo, se determinan las siguientes situaciones como limitantes para la investigación:

1. La Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios es una unidad nueva dentro de la organización, que no surge de un proceso de madurez en gestión de proyectos articulado. Es decir, la Gerencia se diseña a partir de una necesidad por mejorar la gestión de proyectos, pero sin haber realizado un proceso de mejora en las capacidades organizacionales de la organización que acompañara el cambio.
2. La Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios no cuenta con métricas ni controles de los proyectos, así como no cuenta con plantillas, herramientas digitales ni programas informáticos para el soporte de su gestión.
3. La Gerencia está conformada por una persona, quien no tiene estudios formales en el área de gestión de proyectos. Adicionalmente, dentro de las partidas presupuestarias de la Municipalidad, no está contemplado un cambio a esta situación.
4. La dirección de la Municipalidad (constituida por la Alcaldía y el Concejo Municipal) son designados por elección popular, sujetos a cambios administrativos cada cuatro años, así como a los resultados de la consulta popular. Esto deriva en tres limitantes fundamentales. La primera, es la falta de continuidad de la estrategia municipal, ya que esta es determinada a partir del Plan de Gobierno de turno. La segunda, es la dificultad para realizar acuerdos, esto debido a que el Concejo Municipal está compuesto por once regidores, de siete partidos

políticos diferentes. Por último, los intereses políticos detrás de las propuestas y los proyectos.

5. Debido a que la Gerencia de Proyectos y Desarrollo de Negocios está conceptualizada para la ejecución de los proyectos estratégicos, otros proyectos que se realizan en la Municipalidad en diferentes áreas, como lo son Desarrollo Urbano y Servicios Públicos, no serán considerados en este trabajo.
6. La persona que desarrolla el proyecto no forma parte de la organización, por lo que esto puede generar una resistencia hacia el trabajo, tanto del diagnóstico como de la propuesta que se pretende plantear. Adicionalmente, al ser una persona externa a la organización, se pueden desarrollar dificultades para la obtención de información necesaria para el desarrollo del trabajo.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

Este capítulo corresponde al referente conceptual para el trabajo que se desarrolla en este documento, y con el cual se pretende generar una base teórica que permita el entendimiento de los conceptos sobre los cuales se debe desarrollar la estrategia para el mejoramiento de la gestión de proyectos en la MD. En este capítulo, se ofrece una herramienta que funciona como guía para el entendimiento del desarrollo de este trabajo.

Adicionalmente, este capítulo presenta la perspectiva sobre la cual se analiza la situación actual de la gestión de proyectos de la MD.

#### ***2.1 Definición de proyecto***

La comprensión de la gestión de proyectos inicia con la definición de proyecto. El entendimiento del concepto permite analizar las diferentes aristas que componen la administración de un proyecto, entender las perspectivas y el alcance del mismo, así como la aplicación de prácticas que aporten a la correcta planificación, ejecución y control de los procesos.

De acuerdo a la Real Academia Española (RAE), existen varias definiciones para la palabra proyecto, sin embargo, la definición que puede aplicarse como referente en este trabajo es la que describe la palabra como “Designio o pensamiento de ejecutar algo” (Real Academia Española [RAE], 2017). La definición de la RAE es un concepto inicial, que permite establecer una línea de trabajo sobre la conceptualización.

En el campo de la administración de proyectos, se pueden destacar las conceptualizaciones de organizaciones especializadas. Por ejemplo, según la Asociación Internacional de Administración de Proyectos (IPMA por sus siglas en inglés), un proyecto es esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado con el fin de realizar entregables acordados con una serie de requerimientos y limitaciones definidas previamente (International Project Management Association [IPMA], 2015, p. 36). Para el Instituto de Administración de Proyectos (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” (Project Management Institute [PMI], 2017, p. 4). Otra definición es la que provee la Asociación para la Administración de Proyectos (APM por sus siglas en inglés) en su “APM Body of Knowledge Fifth Edition”, en la que define que un proyecto “es un esfuerzo único y transitorio ejecutado para lograr un resultado deseado” (Association for Project Management [APM], 2006, p. xv).

Es importante también establecer la definición de proyecto que maneja el Gobierno de Costa Rica, dado que la MD es un ente gubernamental, que se rige de acuerdo a las normativas, regulaciones y

conceptos establecidos dentro del marco jurídico nacional, así como el concepto establecido por diferentes organizaciones relacionadas al gobierno central. En nuestro país, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) es la institución responsable de la definición de conceptos como proyecto, programa, plan estratégico, entre otros, que determinan las bases teóricas para todos los entes relacionados con la administración pública. En el documento “Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica”, publicado por el Ministerio de Hacienda (MH) en conjunto con el MIDEPLAN, se encuentra el concepto de proyecto como “el nivel más concreto de programación que consiste en un conjunto articulado de actividades integradas, destinado a lograr objetivos específicos con un presupuesto dado y un tiempo determinado, orientado a la producción de bienes y servicios” (Ministerio de Hacienda [MH], 2014, p 9-10).

También es importante destacar el concepto que presenta el PMI en la sexta edición del PMBok®, en la que introduce en su nueva edición el valor de los proyectos como agentes de cambio dentro de las organizaciones, así como menciona que los proyectos permiten la creación de valor de negocio (ya sea monetario, estratégico, de mercado u otros). Adicionalmente, en su nueva edición, el PMI retrata a los proyectos como una forma de acción ante los contextos y factores que determinan la necesidad del mismo. (PMI, 2017, p. 4-9)

A partir de dichos conceptos, se entiende entonces como proyecto al esfuerzo que se realiza con el fin de lograr un resultado tangible y medible, de acuerdo a los requerimientos definidos en su concepción.

### **2.1.1 Definición de proyectos de carácter social**

Debido a que los proyectos son medios para el cambio y el desarrollo, los mismos pueden presentarse con un carácter económico o con un carácter social. Los proyectos de carácter económico son aquellos que buscan una rentabilidad económica, ya sea producto del proyecto per se, o de la estrategia a la que está relacionada el proyecto. Los proyectos con este carácter pueden darse sin distinción en la empresa privada, así como en la administración pública.

En el caso de los proyectos de carácter social, se puede utilizar la definición dada por el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), en su Guía para Presentación de Proyectos:

De otra parte, se entiende aquí que un proyecto es de carácter social cuando la decisión de realizarlo no depende de que los consumidores o usuarios potenciales del producto puedan pagar integralmente e individualmente los precios de los bienes o servicios ofrecidos, que cubrirá total o parcialmente la comunidad en su conjunto, a

través del presupuesto público, de sistemas diferenciales de tarifas o de subsidios directivos. El carácter social se relaciona con la naturaleza del bien o servicio que se va a producir y cambia según el nivel y distribución del ingreso de la comunidad a la cual se destina este producto. Así, un proyecto caracterizado como social en un país o una región con cierto grado de desarrollo, lo cual se refleja en el nivel de los ingresos y en su distribución, puede, en otro país, plantearse como un proyecto estrictamente económico. La clasificación está, además, ligada al concepto de nivel relativo de bienestar de determinados grupos sociales, por debajo del cual la comunidad como un todo se dispone a costear la producción de ciertos bienes y la prestación de servicios cuyos costos no pueden sufragar íntegramente sus consumidores o usuarios. (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social [ILPES], 1987, p. 17)

De esta manera, es importante definir que un proyecto de carácter social busca comparar que los beneficios para un sector de la población, una comunidad o un país, sean mayores que los costos de determinada inversión, (Sapag, Sapag & Sapag, 2014, p. 7). Por ende, los proyectos de carácter social deben generar un beneficio social, que no es más que el valor para la sociedad de un bien o servicio atribuible a un proyecto, y la diferencia con el efecto que el proyecto induciría en otros productores, sin que el beneficiario del proyecto y/o los consumidores se vean afectados (Sapag et al, 2014, p. 330). Adicionalmente, es importante establecer que los proyectos de carácter social generan un costo social, es decir, “el valor que tiene para la sociedad proveer una mayor cantidad de factores de producción a los mercados donde el proyecto se abastece y el efecto que tiene que otros usuarios dejen de usarlos” (Sapag et al, 2014, p. 330). La diferencia entre el beneficio social y el costo social genera la necesidad del concepto de precio social, que es el valor económico que se genera por un proyecto de carácter social. En el momento de evaluar y determinar la viabilidad de proyectos sociales, se deberán determinar los beneficios y costos sociales, con el fin de determinar si el proyecto genera un precio social positivo. De acuerdo a Sapag, Sapag y Sapag, “el cálculo de precios sociales dependerá de una cantidad de variables, cuya importancia y ponderación deberá establecerse de acuerdo con los objetivos y las prioridades que la sociedad determine por medio del Estado como garantes del bien común” (Sapag et al, 2014, p. 330).

Por último, es importante mencionar el concepto de proyecto social establecido por el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), donde la institución determina que un proyecto social “es un conjunto de actividades planeadas para desarrollar acciones orientadas a obtener impactos en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, por lo que se busca la rentabilidad social por los actores interesados en la ejecución de estos proyectos” (Ministerio de Planificación [MIDEPLAN],

2010, p. 84).

## ***2.2 Teoría de administración de proyectos***

Con el fin de establecer los lineamientos que deben enmarcar la correcta planificación, ejecución y control de los proyectos, es necesario comprender los conceptos alrededor de la administración de proyectos. Administrar es un verbo que se refiere a diferentes acciones que se realizan con el fin de lograr un objetivo, como lo pueden ser dirigir, coordinar, organizar, controlar, planificar, entre otros, y es que la administración es el resultado de un conjunto de acciones para lograr un objetivo. Al momento de relacionar la administración con los proyectos, lo que se establece es una definición de las prácticas aconsejables con el fin de llevar a cabo los proyectos de manera exitosa.

Y es que como menciona Estrada Reyes en su documento “Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial”:

La gestión de proyectos, es una gran herramienta la cual sirve de apoyo y al mismo tiempo influye de manera directa sobre las operaciones futuras, es por ello la importancia de conocer la profesión, para que las mejores prácticas puedan ser ejecutadas por las pequeñas, medianas y grandes empresas, con el fin de brindar ese conocimiento necesario que permita mejorar los procedimientos y aumentar su desempeño, para que los proyectos a desarrollar sean capaces de lograr afrontar las condiciones fluctuantes del mercado. (Estrada Reyes, 2015, p. 63)

En el ámbito profesional, existen diversas organizaciones y asociaciones que han recopilado experiencias y buenas prácticas en documentos que son de referencia obligatoria a la hora de hablar de la gestión de proyectos. Cada una de estas organizaciones o asociaciones han determinado diferentes propuestas de enfoque para la gestión de proyectos. Por ejemplo, el PMI, retrata en el PMBok® diferentes áreas de conocimiento y destaca la gestión de proyectos a partir de grupos de procesos que deben realizarse durante su ejecución. Ahora bien, IPMA, por su parte, retrata un compendio de competencias que son recomendables en los administradores de proyectos, con el fin de lograr proyectos exitosos. Otra organización de gran importancia en el ámbito de la gestión de proyectos es la APM, que presenta en su compendio de buenas prácticas un enfoque hacia la estrategia en la gestión de proyectos, programas y portafolios.

También, existen intentos por crear una estandarización en la gestión de proyectos, como es el caso de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), que realizó un esfuerzo en conjunto para crear el documento ISO 21500/2012, que resulta ser un compendio de buenas prácticas en la gestión de proyectos, inspirado tanto en el enfoque del PMI como de IPMA.

Para efectos de este trabajo, se retrata de forma puntual los enfoques de PMI, IPMA y APM, ya

que cada uno de ellos permite establecer un marco sobre el cual desarrollar la estrategia de mejora, así como se establecen los parámetros definidos por MIDEPLAN en la “Guía Metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública Costa Rica”.

### **2.2.1 Ciclo de vida del proyecto**

Los proyectos, por su naturaleza temporal, tienen ciclos de vida, definidos de acuerdo al PMBok®, como inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto. (PM, 2017, p. 18-19, 547-548) Cada una de estas fases está determinada por diferentes grupos de procesos, donde las acciones de planificación, evaluación, medición, dirección, entre otras, son vitales para el éxito del proyecto.

Cada proyecto es único, y si bien es cierto no se pueden establecer recetas en la gestión de los proyectos, si se puede determinar que todos los proyectos tendrán ciclos de vida similares desde que se van desde el inicio del mismo, hasta que se concluye con el objetivo establecido. Dentro del ciclo de vida, el proyecto puede tener una cantidad variable de fases, según sean las características intrínsecas del proyecto, los entregables del mismo, así como de la relación entre las mismas fases. Como retrata el PMI en la sexta edición del PMBok®, existe una estrecha relación entre las fases del ciclo de vida del proyecto con los grupos de procesos y las áreas de conocimiento. (PMI, 2017, p. 19)

Es importante tomar en cuenta la naturaleza temporal de los proyectos, dado que la duración de un proyecto influye en la relación costo y tiempo de los mismos, así como los riesgos a los que se enfrenta y otros factores que pueden afectar el desarrollo de un proyecto.

Para APM, los proyectos deben de ser planificados de una manera estructurada, que no solo se relacione con el ciclo de vida del proyecto, sino que también se relacione con la jerarquía de la organización, así como los procesos y los procedimientos que deben ser cumplidos (APM, 2006, p. 76). Para este objetivo, determina que el ciclo de vida de un proyecto está compuesto por el concepto, la definición, la implementación, la entrega y el cierre (APM, 2006, p 80-81).

### **2.2.2 Grupos de procesos del proyecto**

De acuerdo al conocimiento recopilado en el PMBok® Sexta Edición, existen 49 procesos que se desarrollan durante el ciclo de vida de un proyecto, y dichos procesos se agrupan en 5 grupos. (PMI, 2017, p. 23-25) Los grupos de procesos descritos en el PMBok® son:

- Grupo de Procesos de Inicio: son aquellos procesos que determinan el inicio de un proyecto o el inicio de la ejecución de una fase.
- Grupo de Procesos de Planificación: son aquellos procesos que se realizan con el fin de

establecer y organizar todo lo necesario para realizar el objetivo propuesto.

- Grupo de Procesos de Ejecución: son todos aquellos procesos relacionados a la ejecución del proyecto o de las fases.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: son aquellos procesos con los cuales se realiza una medición y comprobación del desempeño del proyecto, así como del objetivo del mismo.
- Grupo de Procesos de Cierre: son dichos procesos con los que se finaliza el proyecto.

Entre los 5 grupos de procesos pueden existir interacciones, y en el caso de los procesos de monitoreo y control, estos se dan de manera continua durante todo el ciclo de vida del proyecto. Es decir, algunos de los procesos de un proyecto pueden realizarse de manera simultánea, o pueden existir relaciones de dependencia entre un proceso y otro, en el cual uno de ellos sea necesario para iniciar otro proceso.

Es importante mencionar que todos los procesos dentro de un proyecto están relacionados, y que existen diferentes tipos de relaciones entre ellos, así como diferentes tipos de dependencias. Cada proceso requiere de entradas, que consiste en información y/o insumos para la ejecución de las actividades, así como de salidas, que pueden ser entradas de otros procesos del mismo proyecto. (PMI, 2017, p. 23)

### **2.2.3 Áreas de Conocimiento**

De acuerdo al compendio del PMBok®, el PMI describe diez áreas de conocimiento en las que se desenvuelve la gestión de proyectos. Estas áreas son:

*2.2.3.1 Gestión de la Integración del Proyecto: De acuerdo al PMI, “incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017, p. 69). Adicionalmente, el PMI caracteriza esta gestión con unificación, consolidación, comunicación e interrelación. (PMI, 2017, p. 69).*

*2.2.3.2 Gestión del Alcance del Proyecto: está es la gestión enfocada “en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (PMI, 2017, p. 129). El concepto de alcance no se limita al alcance del proyecto, sino que también está relacionado al alcance del*

*producto/servicio que se derivará del proyecto.*

- 2.2.3.3 *Gestión del Cronograma del Proyecto: debido a que los proyectos tienen una naturaleza temporal, es importante la gestión de la programación de un proyecto, con el fin de tener un plan detallado en el cual se muestre cómo y cuándo se entregará el proyecto y sus componentes. (PMI, 2017, p. 175)*
- 2.2.3.4 *Gestión de los Costos del Proyecto: dentro del proyecto, es importante tomar en consideración el costo del mismo, con el fin de concluir el proyecto con el presupuesto establecido. Los procesos relacionados con la planificación, la estimación, la presupuestación, el financiamiento y el control de costos están dentro de esta área de conocimiento. (PMI, 2017, p. 231)*
- 2.2.3.5 *Gestión de la Calidad del Proyecto: al igual que con el alcance, la gestión de la calidad no se limita a la calidad del proyecto, sino que se extiende a la calidad del producto final. Esta área de conocimiento “incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer los objetivos de los interesados” (PMI, 2017, p. 271).*
- 2.2.3.6 *Gestión de los Recursos del Proyecto: de acuerdo al PMI, la gestión de recursos se refiere no únicamente a los recursos humanos, es decir, al equipo del proyecto, sino también a los recursos físicos necesarios para la adecuada gestión del proyecto en todas sus fases. La Gestión de los Recursos “incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto” (PMI, 2017, p. 307)*
- 2.2.3.7 *Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: son “los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información” (PMI, 2017, p. 359). Es importante*

*recalcar que esta área se refiere al intercambio de información entre todos los involucrados dentro del proyecto.*

*2.2.3.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto: la gestión de riesgos se refiere a la correcta “planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto” (PMI, 2017, p. 395).*

*2.2.3.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: los proyectos requieren de diferentes tipos de recursos con los que, en la mayoría de los casos, el equipo de proyecto no cuenta con ellos. Esta área lo que implica es la correcta planificación y ejecución de las acciones necesarias para “comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (PMI, 2017, p. 459).*

*2.2.3.10 Gestión de los Interesados del Proyecto: los interesados de un proyecto son todos aquellos que estén relacionados con el mismo, lo que incluye desde el cliente, el patrocinador, el equipo de proyecto, hasta los usuarios finales o personas que podrían verse afectadas directa o indirectamente durante el ciclo de vida del proyecto. La gestión de los interesados son todos aquellos procesos que permiten la identificación de los mismos, sus implicaciones en el proyecto, y cómo gestionarlos de manera que el proyecto se lleve a término de forma exitosa. (PMI, 2017, p. 503)*

La correcta gestión de las áreas descritas anteriormente, en conjunto con el desarrollo de los procesos recomendados por el PMI, permite el desarrollo de una gestión de proyectos planificada y organizada, facilitando la ejecución de los mismos y aumentando las posibilidades del éxito.

#### **2.2.4 El gerente de proyectos**

Los proyectos son desarrollados por personas, por lo que la figura del gerente de proyectos es vital en la gestión de los mismos. Un gerente de proyectos no es solo aquel que está encargado de llevar a término un proyecto, sino que es la cabeza de un equipo multidisciplinario, el cual estará trabajando con un objetivo común. El gerente de proyectos deberá no solo saber gestionar el desarrollo del proyecto en cualquiera de sus fases, sino que también deberá gestionar efectivamente a su equipo de

trabajo, a los interesados del proyecto, monitorear los costos y la duración del proyecto, así como deberá coordinar que se ejecuten correctamente todas las actividades necesarias. Estrada Reyes describe a un gerente de proyectos como “el que genera un control y vigilancia necesarios para que el proyecto no se desvíe de sus objetivos iniciales” (Estrada Reyes, 2015, p. 71).

El enfoque de IPMA referente a la administración de proyectos establece parámetros de competencias que son deseables y esperables en un gerente de proyectos. Estas competencias, retratadas en el Triángulo de Competencias, se dividen en tres tipos, y de acuerdo a IPMA, se pueden desarrollar de diferentes maneras según sea el nivel dentro de la gestión de proyectos en el que se desenvuelva el gerente (ya sea dirección de proyectos, dirección de programas o dirección de portafolios). De acuerdo a la última Base de Competencias Individuales (ICB por sus siglas en inglés), IPMA describe las competencias personales, las competencias prácticas y las competencias de perspectiva. (IPMA, 2015, p. 26)

#### *2.2.4.1 Competencias personales*

Las competencias personales (*People Competences*) “son aquellas competencias personales e interpersonales que son necesarias para participar o liderar un proyecto” (IPMA, 2015, p. 29). Por ejemplo, se pueden mencionar el trabajo en equipo, la negociación, la orientación hacia los resultados, liderazgo, entre otros.

#### *2.2.4.2 Competencias prácticas*

Estas competencias son aquellas que están relacionadas con métodos, herramientas y técnicas específicas utilizadas para llevar a cabo con éxito los proyectos (IPMA, 2015, p. 29). Entre este tipo de competencias se pueden incluir alcance, planificación y control, cambio y transformación, calidad, recursos, entre otros.

#### *2.2.4.3 Competencias de perspectiva*

IPMA define las competencias de perspectiva como aquellas con las cuales el individuo interactúa con el contexto alrededor de un proyecto. Se podría decir que las competencias de perspectiva son la combinación de las competencias personales con las competencias prácticas, es decir, la aplicación de estas dos, con el fin de llevar a cabo con éxito un proyecto. Los elementos de estas competencias son estrategia, gobernanza, estructura y procesos, conformidad, estándares y regulaciones, poder e interés, y cultura y valores.

### **2.2.5 Estrategia y proyectos**

Debido a que los proyectos están relacionados con el cumplimiento de objetivos, existe una relación intrínseca entre los proyectos y la estrategia. APM, en su compendio de conocimiento, explica que es importante estudiar la gestión de proyectos en el contexto en el que se desarrolla, así como se debe analizar la gestión a partir de las características únicas que tiene el proyecto, y su relación con un objetivo mayor.

Para APM, “la naturaleza única y transitoria de los proyectos significan que una estrategia, y un plan para su ejecución, han sido desarrollados.” (Association for Project Management [APM], 2006, p. 17). La estrategia lo que busca es el cambio, y los proyectos se consideraran como un vehículo para el cambio (PMI, 2017, p. 9-10, 16-17). Por esta razón, los proyectos deben de gestionarse de acuerdo a los contextos en los que se desarrollan, las razones por las que se generaron, los cambios que se pretenden, y la naturaleza única de cada proyecto.

De acuerdo a la propuesta de APM, se debe realizar un enfoque estratégico a la hora de administrar los proyectos, es decir, establecer un plan de acción único según el contexto, tomando en cuenta variables como lo son los beneficios esperados, manejo de interesados, manejo del valor, manejo del riesgo, de la calidad, así como el manejo de la seguridad, tanto social como ambiental. Este enfoque define un proceso de planificación estratégica de proyectos, que una vez que esté finalizado, se ejecuta y se monitorea simultáneamente, de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo del proyecto.

Con el fin de ejecutar estratégicamente un proyecto, APM menciona diferentes técnicas que le permiten al gerente de proyectos llevar a término su objetivo de manera exitosa. Para esto, se recomienda la gestión de requerimientos, desarrollo de soluciones, la estimación, gestión de las tecnologías, ingeniería del valor, procesos de prueba y error y la gestión de la consolidación.

### **2.3 Estrategia Organizacional.**

Por muchos años, la estrategia era un concepto relacionado únicamente a operaciones militares, donde se establecían procedimientos o acciones a seguir para cumplir con un objetivo. En la actualidad, se habla de estrategia como un concepto más amplio, siempre considerando una estrategia como un plan de acción para el cumplimiento de un fin, pero aplicado a una diversidad de campos, como lo son los negocios, la política, los deportes, entre otros. A nivel organizacional, la estrategia es el plan a seguir, con el fin de llegar al estado del negocio deseado. Conceptos como misión, visión, valores, objetivos estratégicos, son solo algunos de los puntos relacionados con la estrategia organizacional.

Ansoff, citado por Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez y Castro Ríos, define que la estrategia “es

punto convergente y direccionador de la naturaleza del negocio y de las actividades que esta conlleva, adicionando la interacción permanente con el entorno y los mercados” (Barbosa Ramírez, Castro Ríos y Noguera Hidalgo, 2014, p. 154). De esta manera, la estrategia es la realización de un análisis continuo de los contextos, con el fin de que las organizaciones puedan realizar los objetivos que le dan la razón de existir. A nivel privado, la razón de existir de una empresa es la que le permite generar dividendos y mantenerse en el mercado, sea cual sea su área productiva. A nivel público, la razón de existir de un ente es la que le permita generar el desarrollo de los habitantes a través del concepto establecido, por ejemplo, un ministerio de hacienda tiene como razón de existir la recolección de los tributos, o una municipalidad, el mejoramiento del desarrollo humano de la localidad.

La estrategia organizacional debe de estar conceptualizada de acuerdo al entorno en el que se desarrolla la organización, sus objetivos, y su razón de existir. Una estrategia efectiva debe de estar alineada con el contexto, y debe de ser realizable, alcanzable y temporal. Adicionalmente, una estrategia debe de estar abierta a los cambios que se puedan generar en el entorno de la organización, de manera que prevea la supervivencia de la organización en escenarios cambiantes como los que se desarrollan actualmente en nuestra sociedad.

### **2.3.1 Relación de los proyectos y la estrategia**

Para las organizaciones, la estrategia es el camino a seguir para llegar al punto esperado, sin embargo, los proyectos son el vehículo que permite llegar hasta ese destino. Los proyectos deben de estar alineados a la estrategia organizacional, de manera que cada uno de ellos acerque más a la organización al punto determinado a la hora de plantear la estrategia. Cuando los proyectos no están alineados con la estrategia, el proceso se vuelve mucho más lento para la organización, y se pueden desviar recursos importantes por una falta de planificación alineada.

Los proyectos, programas y/o portafolios deben ser establecidos y ejecutados de acuerdo a la estrategia de la organización. Una organización con un plan estratégico claro y definido tendrá mayores posibilidades de alcanzar sus objetivos estratégicos que aquellas organizaciones que no cuentan con una visión clara de lo que esperan realizar. La realización de los proyectos, cuando están alineados con la estrategia organizacional, asegura que el plan estratégico se llegue a alcanzar.

### **2.3.2 Estrategia y gobiernos locales.**

En el caso de los gobiernos locales, si bien es cierto su objetivo y su razón de existir no tiene relación con la generación de dividendos, la razón de ser de las municipalidades y de los gobiernos locales es el desarrollo humano de la localidad. Para este fin, y de acuerdo al Código Municipal y a

las diferentes regulaciones del país, las municipalidades deben de definir planes estratégicos que les permitan mejorar la calidad de vida de los contribuyentes.

Dentro de la planificación estratégica municipal, se deben de tomar como referencia el Plan de Gobierno, el Plan de Desarrollo Municipal, el Plan Estratégico Municipal, entre otros documentos. De acuerdo al tamaño de la municipalidad, y a su nivel de madurez en proyectos y en estrategia, se pueden encontrar mayor o menor cantidad de documentos, que son los que establecen la estrategia organizacional de cada municipio.

El Plan de Gobierno, definido por el Alcalde en su campaña electoral, es el que establece los objetivos que se van a buscar alcanzar durante la gestión de dicho alcalde. Por otro lado, existe el Plan de Desarrollo Municipal, el cual es el plan estratégico que se deriva del Plan de Gobierno, y que está elaborado por la figura del alcalde, pero que debe ser aprobado por el Concejo Municipal. (Instituto de Fomento y Asesoría Municipal [IFAM], 2016, p. 23-96).

A partir del Plan de Desarrollo Municipal, es que se desarrollan las políticas y se definen los planes de acción que se llevarán a cabo durante la administración del gobierno local electo. Los puestos del Concejo Municipal son de elección popular, y se determinan de acuerdo a la cantidad de votos obtenidos en las elecciones municipales. Esto genera que dentro de los Concejos exista una presencia de diferentes partidos políticos, lo cual puede desencadenar en una dificultad para lograr acuerdos y definir un Plan de Desarrollo Municipal efectivo.

## ***2.4 Oficina de Proyectos***

De acuerdo al PMI, una oficina de proyectos “es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (PMI, 2017, p. 48), por lo que se puede determinar que una oficina de proyectos (o PMO por sus siglas en inglés) es en realidad una figura dentro de una organización que se encarga de gestionar y estandarizar los proyectos de la organización.

La gestión de una PMO dentro de una organización será definida por el grado de control que la organización le permita a la PMO, así como también por la estructura de la organización, ya sea orgánica (o sencilla), funcional (centralizada), multi-divisional, matricial, orientada a proyectos, virtual, híbrida, o una organización proyectizada (PMI, 2017, p. 47). De acuerdo al PMI, una PMO puede ser de apoyo, de control o directiva. Por su parte, Letavec retrata tres roles primordiales de una PMO, que son consulta, conocimiento y estandarización (Letavec, 2006, p. 4).

La naturaleza de cada PMO dependerá de la organización, y su rol dentro de la gestión de proyectos estará determinada por diferentes factores, como los dos ya antes mencionados. De la misma manera, existirán limitaciones para sus funciones, ámbitos de desarrollo, y competencias,

según sea cada caso. Adicionalmente, el rol de la PMO en la gestión de proyectos de una organización también será determinado por el nivel de madurez de la oficina en cuanto a su desempeño ante los proyectos se refiere.

### ***2.4.1 Madurez en la dirección de proyectos***

Gracias a la importancia que se ha desarrollado hacia la gestión de proyectos, se han generado diferentes aportes para el establecimiento del nivel de madurez de la práctica de las organizaciones, ya sea que cuenten o no con una PMO. Debido a que existen diferentes metodologías para definir la madurez de una organización en materia de gestión de proyectos, para efectos de este trabajo se utiliza el modelo de madurez elaborado por Harold Kerzner, conocido como Modelo de Madurez en Administración de Proyectos (PMMM por sus siglas en inglés).

De acuerdo al modelo que estableció Kerzner en su libro “Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model”, la madurez de una PMO se puede medir en 5 niveles:

- Lenguaje común: las organizaciones ubicadas en este nivel reconocen la importancia de la gestión de proyectos, y entienden la necesidad de manejar un lenguaje y una terminología para el manejo básico del conocimiento en gestión de proyectos. (Kerzner, 2001, p. 42)
- Procesos comunes: las organizaciones en este nivel buscan definir y desarrollar sus procesos con el fin de repetir el éxito de un proyecto en proyectos posteriores, así como busca la aplicación de los conocimientos de gestión de proyectos en otras áreas de la organización. (Kerzner, 2001, p. 42)
- Metodología común: las organizaciones en este nivel reconocen que, al unificar metodologías y procedimientos dentro de la organización, ofrece efectos positivos, como mejoras en el proceso de control. (Kerzner, 2001, p. 43)
- Comparación (Benchmarking): en este nivel, las organizaciones reconocen y buscan, a través de la observación y análisis de otras experiencias, el mejoramiento de su propia cultura en gestión de proyectos. (Kerzner, 2001 p. 43)
- Mejoramiento continuo: las organizaciones en este nivel buscan la mejora continua de sus propias metodologías en gestión de proyectos a través de la información recopilada en los procesos de benchmarking, así como en el estudio y análisis de sus propias prácticas en gestión de proyectos. (Kerzner, 2001, p. 43)

Para determinar el nivel de madurez de una organización, Kerzner desarrolló un cuestionario que permite medir el nivel de una organización en cuanto a la gestión de proyectos se refiere. Entre mayor sea el nivel de madurez de la organización, mejores serán sus prácticas referentes a la gestión de proyectos.

#### ***2.4.2 Tipos de Oficinas de Administración de Proyectos***

Existen diferentes tipos de PMO, que se clasifican ya sea por su nivel de madurez o por el grado de control que ejercen sobre los proyectos dentro de la organización.

En cuanto a la clasificación de las PMO según el nivel de control que ejercen, se pueden clasificar como de apoyo, de control o directiva. En este caso, las oficinas de proyectos de apoyo son aquellas que tienen un bajo control sobre los proyectos, pero proveen herramientas, capacitación y buenas prácticas a los directores de proyectos, así como acceso a la información y lecciones aprendidas. Las oficinas de control son aquellas que tienen un nivel de control moderado, y además de ser un apoyo para los directores de proyectos, exigen un cumplimiento a los mismos por medio de adopción de marcos o metodologías, uso de plantillas y herramientas específicas, así como buscan el cumplimiento de los marcos de gobernanza de la organización. Por último, las oficinas directivas cuentan con un alto nivel de control sobre la gestión de proyectos, y son asignadas por la PMO, a quien deben rendir cuentas. (PMI, 2017, p. 48)

#### ***2.4.3 Valor agregado de las Oficinas de Proyectos***

Una PMO puede ofrecer diferentes beneficios para la organización, y esto se determina a partir de la estructura de la PMO y su rol en cuanto a los proyectos de la organización. Es importante mencionar que una PMO puede ser bastante beneficiosa para una organización, siempre que la organización esté en un nivel de madurez que le resulte favorable. Por ejemplo, en una organización en la cual no existe una cultura orientada a proyectos, donde sus colaboradores no manejan un lenguaje común y una metodología común, y donde la dirección de la empresa no está comprometida con la alineación estratégica de los proyectos, una oficina de proyectos puede convertirse en una fuga de recursos, y generar dentro de la misma organización una resistencia hacia el mejoramiento de las prácticas en administración de proyectos. Como menciona Figuerola, “para seguir siendo relevantes, la PMO deberá demostrar su valía a través de la planificación integrada, las métricas de rendimiento constante, marcos de metodología flexible y adaptable, y la rendición de cuentas por los resultados”. (Figuerola, 2012, p. 13)

De acuerdo a Letavec, los beneficios de una PMO pueden identificarse en diferentes categorías (Letavec, 2006, p. 10-11). Por ejemplo, se puede hablar de un nivel conceptual, en el cuál una PMO puede unificar y estandarizar las actividades de la organización referentes a los proyectos y a los programas. Otro beneficio de una PMO se puede establecer en la recopilación de información. Una PMO puede concentrar parte de sus esfuerzos en la recopilación de información, de buenas prácticas, de experiencias, así como de plantillas y fórmulas que enriquezcan el conocimiento dentro de la organización. Siempre dentro de la recopilación de información, la organización puede verse beneficiada por una PMO debido a que la información recopilada durante los proyectos también puede enriquecer el conocimiento del contexto y del entorno de la organización, los riesgos que se pueden enfrentar en los proyectos, así como el desarrollo de los proyectos y su alineación con la estrategia organizacional.

En otra categoría, una PMO puede beneficiar una organización generando una estandarización de los procesos y procedimientos, provocando adicionalmente un mejoramiento en la gobernanza de la organización. A nivel estratégico, una PMO genera beneficios a la organización en cuanto la PMO lleve un control de las fases de los proyectos de la organización, incluyendo los objetivos alcanzados en cada uno de los proyectos, y su relación con los objetivos estratégicos de la organización.

Por último, una PMO puede llegar a convertirse en una fuente de conocimiento y capacitación dentro de la organización, lo cual, puede generar mejoras en otros departamentos y áreas de la misma, enriqueciendo el personal y generando una cultura proyectizada beneficiosa para la organización.

#### ***2.4.4 Cultura organizacional y capacidades organizacionales***

Uno de los factores más importantes en la gestión de proyectos es la cultura organizacional. Como se mencionó anteriormente, los proyectos, en todas sus fases, son realizados por personas, y las personas están influenciadas por la cultura, tanto su entorno personal como el entorno organizacional. Es importante definir que la cultura organizacional no está compuesta únicamente por los estatus de la organización, por el concepto que existe detrás de ella, sino también por las personas que forman parte de la organización.

Como describe el PMI, la organización, tanto su cultura, estructura y gobernanza, son parte de los factores ambientales que se deben considerar en los diferentes procesos de la gestión de proyectos. (PMI, 2017, p. 38). APM, por su parte, incluye dentro de su compendio de conocimientos una sección dedicada a la organización y la gobernanza, y una segunda sección dedicada a las personas y a las capacidades deseadas en los profesionales en dirección de proyectos. (APM, 2006, p. 79-120). Adicionalmente, se puede mencionar IPMA, que su ojo de competencias está basado en las competencias ideales que debe tener un administrador de proyectos.

Existe una gran relación entre la efectiva, eficaz y eficiente gestión de proyectos con la cultura de la organización, así como las capacidades organizacionales de la misma relacionadas con la administración de proyectos. Sin embargo, dicha relación muchas veces es subestimada o no es considerada en la aplicación de las prácticas de administración de proyectos o en el establecimiento de una oficina de proyectos. Como mencionan Centeno y Serafín:

Sin importar la concepción particular que se le atribuya al éxito en el área de gerencia de proyectos, las investigaciones diagnósticas sobre el desempeño actual de los proyectos arroja un resultado insatisfactorio que propicia considerar que no se está prestando suficiente atención a las variables mediadoras del éxito en proyectos, en particular esta investigación permite concluir que se debe hacer explícita la cultura que posee una organización antes de decidir orientarla a la gestión por proyectos y proceder a ello si la tipología cultural que caracteriza a la empresa interesada es promotora de la ejecución de proyectos, en virtud de que los aspectos culturales son muy difíciles de cambiar. (Centeno y Serafin, 2006, p. 9)

Para el mejoramiento de la cultura organizacional en la relación con la administración de proyectos, se pueden desarrollar las capacidades organizaciones. Como menciona Álvarez Cervantes, “las capacidades organizacionales se desarrollan con el tiempo, hasta que llegan a aprenderse, de manera tal que, conforme los actores “maduran” en sus prácticas, definen los mejores caminos del quehacer organizacional, para generar un conocimiento, una información y un desempeño eficientes y eficaces” (Álvarez Cervantes, 2015, p. 348).

Para efectos de este trabajo, se consideran como referentes teóricos para el desarrollo del estudio las capacidades organizacionales de gobernabilidad, estructura, procesos, personas, trabajo en equipo, tecnología y liderazgo.

*2.4.4.1 Gobernabilidad: Se entiende como gobernabilidad la normativa o regulación estructurada por la organización para el desarrollo de los proyectos, así como los estándares y procedimientos establecidos para la administración de los mismos.*

*2.4.4.2 Estructura: Se entiende como estructura a la forma en que la organización ha definido su administración, es decir, las jerarquías, relaciones y formas de trabajo de los colaboradores de la organización.*

*2.4.4.3 Procesos: Se entiende como procesos a la definición de las acciones de la organización para llevar a cabo una acción y/o objetivo.*

*2.4.4.4 Personas: Se entiende como personas a los colaboradores de la*

*organización, a nivel individual. De esta manera, se entiende el concepto desde una perspectiva de cada colaborador y como se relaciona con la organización.*

*2.4.4.5 Trabajo en equipo: Se entiende como trabajo en equipo a la capacidad de los colaboradores de trabajar en conjunto por un objetivo en común.*

*2.4.4.6 Técnicas y tecnología: Se entiende como técnicas y tecnología a todas aquellas herramientas disponibles para la administración de proyectos, no necesariamente relacionadas a tecnologías de la información.*

*2.4.4.7 Liderazgo: Se entiende como liderazgo a la capacidad de establecer una visión y dirección, así como la capacidad de influenciar positivamente en los equipos de trabajo para el desarrollo de los proyectos.*

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

El presente capítulo expone las bases metodológicas de la investigación realizada en este proyecto, así como describe el proceso realizado para llegar a definir la propuesta estratégica para el mejoramiento de la MD. Brevemente, se explicarán los conceptos teóricos que definen la investigación cualitativa, fuentes y técnicas de investigación utilizadas en el desarrollo de este trabajo.

#### *3.1 Tipo de Investigación*

De acuerdo a Azofeifa, se puede definir una investigación “como la búsqueda sistemática de información adecuada para el conocimiento de objetivo de un tema específico”. (Azofeifa, 1977, p. 5). A partir de esta definición, se determina que la investigación es un proceso de recopilación y análisis de información que permite llegar a una conclusión para un problema propuesto.

De acuerdo al enfoque en la recolección de información, las investigaciones se pueden determinar cómo cualitativas o cuantitativas. Existen varias diferencias entre ambos enfoques, que se retratan en la Tabla 3.1, y dichas diferencias se pueden resumir en que la investigación cuantitativa se centra en variables numéricas que permiten el análisis de las mismas, mientras que la investigación cualitativa se centra en características o cualidades que determinan el desarrollo de recopilación de la información y su posterior análisis.

Tabla 3.1 Principales diferencias entre la investigación cualitativa y cuantitativa

<b>Investigación Cualitativa</b>	<b>Investigación Cuantitativa</b>
Subjetiva	Objetiva
Holista	Particularista
Relativista	Realista
Observación	Experimentación
Realidad dinámica	Realidad estática
Orientada al proceso	Orientada al resultado
Inferencias de sus datos	Inferencias más allá de los datos
Exploratoria, inductiva y descriptiva	Confirmatoria, inferencial, deductiva
Se centra en la fenomenología y su comprensión	Se basa en la inducción probabilística

Fuente: Elaboración propia, 2017

Como mencionan Ugalde Binda y Balbestre Benavent, “los métodos cualitativos son paradigmas, aplicados comúnmente en las ciencias sociales, donde los fenómenos no se pueden comprender en toda su amplitud desde información cuantitativa”. (Balbestre Benavent y Ugalde Binda, 2013, p. 182). Y es que la investigación cualitativa permite adicionalmente crear un acercamiento al objeto de estudio, con lo cual se “busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva”. (Martínez Rodríguez, 2011, p. 12)

Para efectos de este trabajo, se estará realizando una investigación cualitativa, debido a que, en parte, el objeto de estudio de este trabajo no cuenta con parámetros suficientes para realizar un análisis basado en variables numéricas, así como, para los objetivos de este estudio, se desarrollará una investigación que pretenderá la comprensión y el establecimiento de las cualidades deseables para el mejoramiento de la gestión en proyectos en el objeto de estudio. Adicionalmente, las bases del análisis de este estudio se encuentran en teorías y conocimientos recopilados por diferentes fuentes, que enriquecen el proceso de investigación y el ejercicio de análisis.

Ya identificado el enfoque de la investigación a desarrollar, podemos mencionar diferentes tipologías o métodos a la hora de realizar una investigación cualitativa:

- Fenomenología: este tipo de investigación se realiza con el fin de conocer la interpretación que los individuos dan a sus experiencias, así como del proceso de interpretación que realizan. (Herrera, 2008, p. 10)
- Etnografía: con esta tipología, se busca comprender la relación del modo de vida de un objeto de estudio en concreto por medio de una observación participativa. Es un proceso de observación, descripción y reconstrucción analítica para la interpretación del objeto de estudio. (Herrera, 2008, p. 10)
- Teoría fundamentada: este método permite la creación de una teoría o hipótesis a partir de datos recolectados, y no de teorías o hipótesis existentes. (Herrera, 2008, p. 10)
- Etnometodología: una investigación etnometodológica realiza un estudio de relación entre los fenómenos sociales y las acciones y discursos de los objetos de estudio. “La característica distintiva de este método radica en su interés por centrarse en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido y significado a sus prácticas sociales cotidianas”. (Herrera, 2008, p. 10)
- Investigación-acción-participativa: es un método cíclico de investigación, donde se realiza, a partir de una conceptualización inicial y básica del problema, una recopilación de información, un análisis de los datos recolectados, se conceptualiza un problema a investigar, se plantea un plan de acción que luego es ejecutado, y finalmente, se vuelve a

realizar una nueva conceptualización. Es un método en el que se utiliza el concepto de conocer haciendo, es decir, la investigación se da por medio de un proceso de acciones que dan por resultado el análisis final. (Bautista, p. 95)

- Método biográfico: este método también se conoce como “Historias de vida”, y consiste en la recopilación de datos de un objeto de estudio (una persona, un grupo o una organización), con el fin de entender los procesos sociales y su contexto. (Martínez Rodríguez, 2011, p. 22)
- Estudio de casos: tal y como lo describe Martínez Rodríguez, el estudio de casos es “una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo o mixto; se analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría”. (Martínez Rodríguez, 2011, p. 23)

Para el objetivo de este trabajo, se realiza una investigación que combina los métodos de la etnometodología, la investigación-acción-participativa, el método biográfico y el estudio de casos. Estos métodos se estarán utilizando de la siguiente forma:

- Método biográfico y Etnometodología: Se estarán utilizando para la realización del análisis de la situación actual de la MD. El método biográfico se utilizará para establecer la línea de tiempo que ha llevado a la MD a su contexto actual, mientras que la etnometodología permite el análisis de las dinámicas que se dan en la MD referentes a la gestión de proyectos.
- Estudio de casos y Etnometodología: Para la realización del marco referencial de buenas prácticas en gestión de proyectos, se realizan estudios de casos de otras municipalidades en el país donde se aplican buenas prácticas, y que puedan ser consideradas como casos de éxito al aplicarlas. Adicionalmente, la etnometodología permite establecer los contextos en los que se han desarrollado las experiencias exitosas, para establecer pautas que puedan ser aplicables a la MD.
- Investigación-acción-participativa: Para el desarrollo de la estrategia propuesta, se utiliza un proceso cíclico de investigación, en el que se llega a las conclusiones a partir de un proceso de acciones establecidas, que requieren de la participación del investigador.

### ***3.2 Fuentes de Información***

Toda investigación debe partir de la recopilación de datos, y para esto, se requiere que el investigador cuente con sujetos y fuentes de información que le suministren al investigador los insumos necesarios para realizar el proceso de análisis del cual se deriva el producto final. Tal y como lo describe Muñoz-Muñoz, “las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento,

búsqueda y acceso a la información” (Muñoz-Muñoz, 2001-2011), por lo que es necesario contar con ellas para el correcto desarrollo de los análisis y ejercicios requeridos para el desarrollo del proceso investigativo.

La investigación se desarrolla también con la ayuda de fuentes primarias y secundarias, que garantizan la veracidad de la información recopilada, y ofrecen las bases para su posterior análisis. Las fuentes primarias son aquellas que contienen información de primera mano, es decir, son la fuente original de la información presentada. Para la presente investigación, se utilizan diversas fuentes primarias, como lo son libros, artículos científicos, códigos y reglamentos, páginas de internet y testimonios de expertos, entre otras fuentes. En la Tabla 3.2 se ejemplifican algunas de las fuentes primarias utilizadas para este trabajo.

Tabla 3.2 Ejemplo de fuentes primarias consultas

<b>Categoría</b>	<b>Ejemplo de fuente primaria</b>
<b>Libros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APM Body of Knowledge Fifth Edition, por la Association for Project Management (APM)</li> <li>• Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management, por el International Project Management Association (IPMA)</li> <li>• Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, por H. Kerzner</li> <li>• A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok®), por el Project Management Institute (PMI)</li> </ul>
<b>Artículos Científicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional, por M. Álvarez Cervantes</li> <li>• Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial, por J.N. Estrada Reyes</li> </ul>
<b>Códigos y Reglamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Municipal de Costa Rica</li> </ul>
<b>Documentos oficiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública de Costa Rica, por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)</li> <li>• Plan de Gobierno 2016-2020, por la Municipalidad de Desamparados</li> <li>• Plan Estratégico Municipal 2016-2020, por la Municipalidad de Desamparados</li> </ul>
<b>Páginas de Internet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio web de la Municipalidad de Desamparados</li> <li>• Sitio web del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal</li> <li>• Sitio web de la Contraloría General de la República de Costa Rica</li> <li>• Sitio web del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017

Las fuentes secundarias son aquellas donde la información se deriva de documentos originales, como lo son informes de estudios o censos, tesis de grado o proyectos de graduación, libros interpretativos, enciclopedias, antologías y demás. En el caso de esta investigación, se recurre a fuentes secundarias de consulta como lo son los informes de estudios realizados por entes gubernamentales, las antologías de casos de éxito, memorias de ponencias y bases de datos especializadas, entre otros. En la tabla 3.3 se ejemplifican algunas de las fuentes secundarias utilizadas para este trabajo.

Tabla 3.3 Ejemplo de fuentes secundarias consultadas

<b>Categoría</b>	<b>Ejemplo de fuente primaria</b>
<b>Informes de Estudios o Censos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre el Proceso de Formulación Presupuestaria en la Municipalidad de Desamparados, por la Contraloría General de la República</li> <li>• Resultados del Índice de Gestión Municipal del periodo 2015, por la Contraloría General de la República</li> <li>• Resultados de Investigación: “Análisis de los Programas de Gobierno de las Alcaldías e Intendencias Municipales 2026-2020”, por el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y de Desarrollo Local</li> </ul>
<b>Proyectos de Graduación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología de Gestión de Proyectos en la Dirección de Urbanismo de la Municipalidad de Desamparados, por C. Gómez Lizano y J.A. Gutiérrez Chinchilla</li> <li>• Propuesta para convertir a la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Bagaces en una Oficina de Proyectos, por B.A. Hernández Vásquez</li> <li>• Modelo de Gestión Estratégica de Proyectos para la Municipalidad de Turrialba, por P. Valladares Rosado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017

### ***3.3 Características de la población participante***

La población de interés para este trabajo está compuesta por los actores dentro de la MD que estén relacionados a los proyectos estratégicos de la organización, así como de las personas dentro de la MD que estén involucrados en la toma de decisión para el planteamiento estratégico de la MD. En este caso, al delimitar la población a únicamente las personas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización, así como al personal relacionado a los proyectos estratégicos, la población participante es bastante pequeña. La Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la MD está compuesta por una persona, y el resto de la población de estudio estaría relacionada a la Alcaldía y al Concejo Municipal.

Los sujetos de estudio son las personas que serán el objeto del estudio a desarrollar, y para los efectos de esta investigación, los sujetos de información son:

1. Alcalde de la MD
2. Director de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la MD

Adicionalmente a los sujetos antes mencionados, se realizará consulta a otros sujetos, no relacionados con la MD, que permitirán establecer la referencia para el estado deseado en gestión de proyectos sobre el cual se plantea la estrategia. Para este fin, se consideran los siguientes sujetos de información:

1. Funcionarios de la Municipalidad de Mora (MM)
2. Funcionarios del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL)

### ***3.4 Categorías de análisis***

Con la finalidad de plantear un camino a seguir en la presente investigación, así como con el objetivo de caracterizar el tipo de información requerida para el presente trabajo, es necesario abordar las variables que se utilizan para alcanzar los objetivos planteados en el capítulo 1, así como las categorías para el análisis de la información.

Romero Chaves describe las categorías de una investigación como “los diferentes valores, alternativas, es la forma de clasificar, conceptuar o codificar un término o expresión de forma clara que no se preste para confusiones a los fines de determinada investigación”. (Romero Chaves, 2005, p.113). Es decir, las categorías son las unidades en las que se clasificarán los sujetos de estudio. De la misma manera, las categorías estarán compuestas por subcategorías, que permiten refinar y clarificar la categoría.

Las variables son los elementos que se van a analizar de forma medible y controlada, es decir, son las referencias para los indicadores que se recolectaran durante el proceso de recopilación de datos. Cada variable debe ser medible, y debe ser representativa al proceso de investigación que se realiza.

De esta manera, en los Cuadros 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4 se muestra la operacionalización de cada objetivo según las categorías de cada uno de ellos.

Cuadro 3.1 Operacionalización del primer objetivo

<b>Objetivo</b>	Diagnosticar las prácticas de gestión de proyectos que se desarrollan en la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios en la MD que permita el establecimiento del marco de referencia actual de la organización en el ámbito de la gestión de proyectos.				
<b>Entregable</b>	Diagnóstico de la situación				
<b>Conceptualización del objetivo</b>	Retratar la situación actual en gestión de proyectos Establecer los procedimientos y procesos actuales que se llevan en MD			<b>Productos</b>	Revisión de competencias y buenas prácticas Análisis FODA Listado de documentos internos
Categoría	Sub categoría	Definición conceptual	Definición operacional		Definición instrumental
			Interrogantes	Sujetos o fuentes de información	Técnicas Instrumentos
<u>Gestión de Proyectos</u> Los conocimientos, prácticas y políticas existentes en la MD	Conocimientos	Estándares específicos, lenguaje común, entre otros.	¿Cuál es el concepto de proyecto que maneja la organización? ¿Cuál es el concepto de oficina de proyectos que maneja la organización? ¿Cuál es la justificación de la oficina de proyectos?	Sujetos: Alcalde Fuentes: No aplica	Entrevista semiestructurada y esquemática Historia de vida
	Prácticas	Manejo de procesos, plantillas, activos de la organización, listado de requerimientos, etc.	¿Cuáles fases siguen en la gestión de proyectos? ¿Cuáles actividades se realizan? ¿Qué áreas de conocimiento se ven involucradas?	Sujetos: Director de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios Fuentes: No Aplica	Entrevista semiestructurada y esquemática Observación no participante
	Políticas	Selección de proyectos, alineación estratégica, apoyo institucional, estructura organizacional, entre otros.	¿Cómo se definen los proyectos estratégicos? ¿Cómo se seleccionan los proyectos estratégicos? ¿Cuál es el planteamiento para la alineación estratégica de los proyectos? ¿Qué políticas afectan la gestión de proyectos?	Sujetos: No Aplica Fuentes primarias: documentos de la MD, reglamentos, leyes y normativas de CR, libros referenciales sobre gestión de proyectos. Fuentes secundarias: estudios, informes, estadísticas y reportes de gestión sobre la MD	Análisis de documentación

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cuadro 3.2 Operacionalización del segundo objetivo

<b>Objetivo</b>	Identificar las prácticas en gestión de proyectos mediante una investigación que permitan la definición de un marco referencial para el mejoramiento de la eficiencia en los resultados de los proyectos de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad.				
<b>Entregable</b>	Marco referencial para MD			<b>Productos</b>	Listado de buenas prácticas
<b>Conceptualización del objetivo</b>	Establecer los requerimientos para proyectos de administración pública Definir prácticas exitosas en otros organismos similares Definición del estado deseado en gestión de proyectos para MD				Listado de requerimientos y normativas para la ejecución de proyectos gubernamentales Descripción del estado deseado
Categoría	Sub categoría	Definición conceptual	Definición operacional		Definición instrumental
			Interrogantes	Sujetos o fuentes de información	Técnicas Instrumentos
<u>Gestión de Proyectos</u> Los conocimientos, prácticas y políticas existentes en la MD	Conocimientos	Estándares específicos, lenguaje común, entre otros.	¿Cuáles son las bases en proyectos que deben manejar en la municipalidad? ¿Qué lenguaje común debiera de manejar la municipalidad?	Sujetos: No aplica Fuentes primarias: libros relacionados a gestión de proyectos, reglamentos, normativas, legislación vigente y documentación de MIDEPLAN. Fuentes secundarias: índices de gestión, proyectos finales de graduación y estadísticas.	Análisis de documentación Historias de vida
	Prácticas	Manejo de procesos, plantillas, activos de la organización, listado de requerimientos, etc.	¿Cuáles son los principales retos que han experimentado? ¿Cuáles son las prácticas que consideran necesarias para la gestión de proyectos municipales? ¿Cuáles son las acciones que toman para asegurar el éxito en los proyectos? ¿Cómo manejan los proyectos en la institución?	Sujetos: Funcionarios relacionados a proyectos en otras municipalidades Fuentes: No aplica	Entrevista semiestructurada y esquemática Observación no participante Benchmarking
	Políticas	Selección de proyectos, alineación estratégica, apoyo institucional, estructura organizacional, entre otros.	¿Cuáles son las regulaciones y las normativas que afectan la gestión de proyectos en las municipalidades? ¿Cuál es el proceso recomendado para el planteamiento de proyectos municipales?	Sujetos: Funcionarios del IFCMDL Fuentes: No aplica	Entrevista semiestructurada y esquemática

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cuadro 3.3 Operacionalización del tercer objetivo

<b>Objetivo</b>	Evaluar las diferencias entre las prácticas actuales en gestión de proyectos de la municipalidad y las mejores prácticas de casos de éxito, para la identificación de oportunidades de mejora en la gestión municipal de los recursos.				
<b>Entregable</b>	Listado de recomendaciones para la MD				
<b>Conceptualización del objetivo</b>	Análisis de brechas entre situación actual y estado deseado			<b>Productos</b>	Listado de recomendaciones Ejemplo de documentación
Categoría	Sub categoría	Definición conceptual	Definición operacional		Definición instrumental
			Interrogantes	Sujetos o fuentes de información	Técnicas Instrumentos
<u>Análisis de brechas</u> Detalle de las brechas existentes hacia la situación propuesta que se pretende alcanzar	Necesidad es en gestión de proyectos	Prácticas, necesidades y problemáticas de la MD en gestión de proyectos que deberían ser mejoradas con la implementación de la propuesta	¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión de proyectos en la MD? ¿Cuáles son las necesidades de la MD en gestión de proyectos? ¿Cuáles son las principales brechas que enfrenta la MD? ¿Qué tipo de prácticas y políticas deben de implementarse en la MD?	Sujetos: Información recopilada para objetivos 1 y 2 Fuentes primarias: libros relacionados a gestión de proyectos, reglamentos, normativas, legislación vigente y documentación de MIDEPLAN. Fuentes secundarias: índices de gestión, proyectos finales de graduación y estadísticas.	Análisis documental Análisis de brechas
	Definición de la oficina de proyectos	Perfil de los roles, funciones y responsabilidades de la oficina de proyectos a partir de las necesidades establecidas	¿Cuál es la función que debe cumplir la oficina de proyectos en la MD? ¿Qué tipo de oficina de proyectos necesita la MD? ¿Qué tipo de situaciones pueden mejorar con un planteamiento efectivo de la oficina de proyectos en la MD?	Sujetos: Información recopilada para objetivos 1 y 2 Fuentes primarias: libros relacionados a gestión de proyectos, reglamentos, normativas, legislación vigente y documentación de MIDEPLAN. Fuentes secundarias: casos de estudio y proyectos finales de graduación.	Análisis de casos Análisis de brechas
	Modelo propuesto para la gestión de proyectos	Establecimiento del concepto de oficina de proyectos, prácticas en gestión de proyectos y políticas y procedimientos	¿Cuáles son las principales brechas para la MD entre el estado actual y el estado deseado? ¿Cuál es el modelo en gestión de proyectos recomendado para la MD?	Sujetos: Información recopilada para objetivos 1 y 2, así como resultados de los análisis de las subcategorías anteriores Fuentes: No Aplica	Análisis documental Matrices comparativas Análisis de casos

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cuadro 3.4 Operacionalización del cuarto objetivo

<b>Objetivo</b>	Desarrollar una estrategia que permita el mejoramiento de la gestión de proyectos de la oficina Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad.				
<b>Entregable</b>	Estrategia de mejora para la MD		<b>Productos</b>	Descripción de la estrategia de mejora	
<b>Conceptualización del objetivo</b>	Propuesta de puesta de cambio para la MD				
<b>Categoría</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>		<b>Definición instrumental</b>
			<b>Interrogantes</b>	<b>Sujetos o fuentes de información</b>	<b>Técnicas Instrumentos</b>
<u>Capacidades organizacionales</u> Aquellas características o habilidades que requieren ser desarrolladas, mejoradas o instauradas en la MD	Cultura organizacional	Definición de estrategia para el mejoramiento de las capacidades organizacionales	¿Cuáles prácticas deberán implementarse en la oficina de proyectos? ¿Cuáles procesos deberán establecerse dentro de la oficina de proyectos? ¿Cuáles capacidades organizacionales son recomendadas para la oficina de proyectos?	Sujetos: Información recopilada para objetivos 1, 2 y 3 Fuentes primarias: libros relacionados a gestión de proyectos, reglamentos, normativas, legislación vigente, documentación de MIDEPLAN, así como libros sobre cultura organizacional, gestión de cambio y estrategia organizacional. Fuentes secundarias: estudios de casos, índices de gestión, proyectos finales de graduación y estadísticas.	Matrices comparativas Análisis documental Análisis de casos Técnicas analíticas Revisión documental
	Alineación estrategia y proyectos	Presentación de recomendaciones para definir la alienación entre los proyectos y la estrategia institucional	¿Cuáles procedimientos deberá establecer la oficina de proyectos para alinearse a la estrategia municipal? ¿Cómo debería manejarse la relación de la oficina de proyectos con la alcaldía y el concejo municipal?		
<u>Gestión del cambio</u> Procesos holísticos para impulsar el cambio en la organización con un enfoque estratégico	Cambio organizacional	Recomendaciones de aplicación de la estrategia, considerando la gestión del cambio dentro de la organización	¿Cuáles cambios deberán plantearse en la oficina de proyectos? ¿Cómo deberán gestionarse los cambios en la oficina de proyectos? ¿Cuáles son los beneficios esperados para la oficina de proyectos y la municipalidad?		

Fuente: Elaboración propia, 2017

### 3.5 Fases de la investigación

La investigación está definida por cinco fases, que se ilustran en el Cuadro 3.5.

Cuadro 3.5 Fases de la investigación

Fase	Actividades
Definición del problema	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planteamiento del problema</li><li>• Planteamiento de los objetivos</li><li>• Planteamiento de la justificación del estudio</li><li>• Planteamiento del Alcance y de las Limitaciones del estudio</li></ul>
Diseño de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición del marco teórico (establecimiento de los conceptos y la teoría en la que se basará el estudio)</li><li>• Definición de la metodología del trabajo a seguir</li></ul>
Recopilación de información	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diagnóstico de la Organización</li><li>• Análisis de Casos de Éxito</li><li>• Recopilación de información sobre requerimientos de proyectos públicos</li></ul>
Análisis de datos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición del estado deseado en gestión de proyectos para MD</li><li>• Análisis de brechas entre el estado actual y el estado deseado</li><li>• Definición de prioridades para desarrollar estrategia de mejora</li></ul>
Creación de la estrategia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de la estrategia de mejora</li><li>• Definición de las recomendaciones para la MD</li><li>• Conclusiones del trabajo</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017

### 3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La información es la base para la realización de cualquier estudio, y para la recopilación de datos, existen diferentes técnicas que permiten la recolección de la misma. En una investigación cualitativa, la recopilación de información es un proceso complejo, que requiere de una planificación y evaluación de las fuentes, así como de un grado de objetividad de los resultados esperados del proceso de recopilación de datos. Como menciona Gurdíán-Fernández, “el propósito de las técnicas cualitativas es la obtención de información fundamentada en las percepciones, creencias, prejuicios, actitudes, opiniones, significados y conductas de las personas con las que se trabaja”. (Gurdíán-Fernández, 2007, p. 179). Para la correcta recolección de información, se debe de tomar en cuenta no solo la confiabilidad de la técnica que se está utilizando, sino también la validez de la misma. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2005, p. 59).

Herrera menciona que “el principio guía del procedimiento en la recogida de datos cualitativos es el de la inspección de primera mano que obliga al investigador a buscar la mayor proximidad a la situación, a la involución analítica de su persona con el fenómeno de estudio, a buscar el foco descriptivo y a estudiar la conducta rutinaria de cada día sin interferencias ni aislamientos artificiales”. (Herrera, 2008, p. 11). Es importante recalcar que la recolección de información en una investigación cualitativa debe de estar fundamentada en la objetividad del investigador, y que el investigador debe mantener una postura neutral ante los datos recopilados, esto con el fin de no permear los resultados de los posteriores análisis.

En las Tablas 3.4 y 3.5 se retratan las técnicas e instrumentos para la recolección de información utilizadas en este trabajo, así como la justificación de la selección de cada una de ellas para la realización de este trabajo.

Tabla 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información (Parte 1)

Técnica (Concepto)	Instrumento	Justificación para el estudio
<p><u>Entrevista semiestructurada y esquemática</u> La entrevista retrata un diálogo que permite la recopilación de información por medio de preguntas establecidas por el investigador, con el objetivo de profundizar en el conocimiento y la experiencia del sujeto entrevistado. La entrevista semiestructurada permite que el entrevistador reaccione a las respuestas del entrevistado, a partir de una guía previamente establecida para la obtención de información relevante a la investigación. (Bautista C., 2011, p. 171-172)</p>	<p>Estructura de preguntas Apuntes Registros descriptivos Guía de observación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta técnica permite la recopilación de información por parte de los sujetos de estudio, así como la posibilidad de enfrentar sus puntos de vista y perspectivas ante el problema de la investigación</li> <li>• Debido a la poca información formal de parte de la MD, esta técnica permite la recopilación de información de los protagonistas del problema.</li> <li>• Permite realizar una investigación exploratoria, así como le permite al investigador reaccionar ante las respuestas de los sujetos de estudio.</li> </ul>
<p><u>Análisis documental</u> “Consiste en indagar documentos fuentes de diversa naturaleza que nos permiten conocer situaciones en diferentes aspectos”. (Bautista C., 2011, p. 161)</p>	<p>Hojas de matrices Resumen analítico Cuadros Gráficos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite describir una situación, así como representar el estado deseado en gestión de proyectos</li> <li>• Permite establecer las bases teóricas para el posterior análisis de la información</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información (Parte 2)

Técnica (Concepto)	Instrumento	Justificación para el estudio
<p><u>Matrices Comparativas</u> Permite la presentación de la información en un elemento gráfico de fácil comprensión, así como permite la comparación de las variables de uno o más sujetos de estudio</p>	<p>Hoja de matrices Cuadros Gráficos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una técnica que permite ilustrar fácilmente la información recopilada, así como determinar las principales diferencias entre los sujetos de estudio</li> <li>• Las matrices resultantes permiten retratar una situación de manera concisa y definida.</li> </ul>
<p><u>Análisis de casos</u> Permite una evaluación detallada de un objeto de estudio (individual o colectivo)</p>	<p>Ficha de Análisis Resumen analítico Gráficos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite evaluar las acciones y prácticas de organizaciones similares en otras ubicaciones geográficas, o a partir de experiencias pasadas, que no serían posible explorar durante el estudio en cuestión.</li> </ul>
<p><u>Historias de vida</u> Es una técnica que busca obtener información a partir de los relatos y de las experiencias de un sujeto de investigación. Como menciona Bautista, “con esta técnica se conoce no sólo la historia del sujeto sino también la historia de su medio”. (Bautista C., 2011, p. 177-178)</p>	<p>Hojas de matrices Resumen analítico Cuadros Gráficos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite crear un panorama de la situación de la MD, así como de la Gerencia en estudio</li> <li>• Para el objetivo 2, está técnica permite retratar las experiencias exitosas en gestión de proyectos de otras municipalidades.</li> <li>• Permite un acercamiento a la situación actual de la municipalidad y a la situación de las otras municipalidades.</li> </ul>
<p><u>Análisis de brechas</u> Es una herramienta que permite comparar la situación actual respecto a puntos de referencia</p>	<p>Hojas de matrices Resumen analítico Cuadros Gráficos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite establecer una comparación entre el estado actual y el estado deseado relativo a la gestión de proyectos en la MD</li> <li>• Ofrece un panorama completo sobre los puntos a trabajar en la propuesta final</li> </ul>
<p><u>Observación no participante</u> La observación permite prestar atención detallada ante un tema, fenómeno o caso, con el fin de realizar un posterior análisis. En la observación no participante, “el observador permanece ajeno a la situación que observa” (Bautista C., 2011, p. 162-163)</p>	<p>Guía de observación Registros descriptivos Bitácora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que el investigador no tiene una relación directa laboral con los sujetos de estudio, este tipo de observación permite un registro de la situación sin ser una observación intrusiva</li> <li>• Permite elaborar un panorama de la situación actual de la MD y de las otras municipalidades que se estudian en este trabajo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017

### 3.7 *Análisis de datos*

Posterior a la recopilación y clasificación de la información, el investigador se enfrenta a la tarea del análisis de los datos recolectados, con el fin de permitir la interpretación de la información, y la comprensión de su significado, así como de su campo de acción y su alcance. En el caso de las investigaciones cualitativas, es importante recalcar que el investigador debe de enfrentar una postura objetiva ante los resultados, y antes del proceso de recopilación de datos, el investigador debió determinar las variables que le permiten realizar el posterior análisis de la información.

Adicionalmente, es imprescindible que la información arroje los resultados por su cuenta, y que el investigador no determine los resultados a partir de prejuicios o concepciones previas. La investigación cualitativa tiene una condición inductiva y naturalista que la caracteriza. (Gurdián-Fernández, 2007, p. 230).

Como mencionan Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, el análisis de datos en una investigación cualitativa es un proceso paralelo a la recopilación de la información (Baptista Lucio, Fernández Collado y Hernández Sampieri, 2010, p. 439), por lo que, durante la investigación, se realiza un proceso itinerante entre la recopilación de información y el análisis de la misma. Para este proceso de recolección y análisis, la triangulación de datos es esencial, y permite la utilización de diferentes métodos de recopilación de información, para un análisis integrado de los datos obtenidos.

Ahora bien, el análisis de los datos se realiza a partir de la examinación de la información, responde las interrogantes planteadas, así como la interpretación de la información, cómo se relaciona y lo que significa para las respuestas a las preguntas establecidas. Algunas recomendaciones para el análisis de datos son:

- Separar los aspectos y analizarlos de manera individual
- Resumir la información y crear relaciones entre los datos
- Relacionar los datos con las bases teóricas y conceptuales
- Estructurar la información y reflexionar sobre la misma
- Determinar las conclusiones

Para el desarrollo de este trabajo, se plantea un proceso de análisis interpretativo que se ilustra en los Cuadros 3.6, 3.7 y 3.8, establecido de acuerdo a los objetivos planteados, la operacionalización de cada uno de ellos y las actividades definidas para cada uno de ellos según las fases de esta investigación.

Cuadro 3.6 Propuesta de Análisis de Datos para la Fase de Recopilación de Información

<b>Fase</b>		Recopilación de información
<b>Actividad</b>		<b>Procesamiento y análisis</b>
Diagnóstico de la Organización		Análisis documental
Análisis de Casos de Éxito		Transcripción de la información
Recopilación de información sobre requerimientos de proyectos públicos		Clasificación de la información

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cuadro 3.7 Propuesta de Análisis de Datos para la Fase de Análisis de Datos

<b>Fase</b>		Análisis de datos
<b>Actividad</b>		<b>Procesamiento y análisis</b>
Definición del estado deseado en gestión de proyectos para MD		Análisis documental Revisión de la información
Análisis de brechas entre el estado actual y el estado deseado		Gráficos y tablas Análisis documental
Definición de prioridades para desarrollar estrategia de mejora		Revisión, clasificación, selección y organización de la información

Fuente: Elaboración propia, 2017

Cuadro 3.8 Propuesta de Análisis de Datos para la Fase de Creación de la estrategia de mejora

<b>Fase</b>		Creación de la estrategia de mejora
<b>Actividad</b>		<b>Procesamiento y análisis</b>
Definición de la estrategia de mejora		Revisión, clasificación, selección y organización de la información
Definiciones de las recomendaciones para la MD		

Fuente: Elaboración propia, 2017

## Capítulo 4

### **Situación Actual de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados**

El camino para el cambio y para buscar las mejoras en las prácticas inicia por el reconocimiento de la situación actual, del entendimiento de lo que se hace y el porqué se hace, así como la aceptación de los retos a los que se enfrenta una organización para poder llegar a un punto deseado. El presente capítulo retrata la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la MD al momento de realizar este trabajo. Para definir una ruta a seguir, hay que conocer el punto de partida, y en este apartado, se presenta un marco referencial que permite entender el análisis posterior, y el desarrollo de la propuesta de fortalecimiento para dicha Gerencia de la MD.

Es importante mencionar que, al momento de iniciar la investigación de este trabajo, la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la MD fue renombrada como Oficina de Cooperación Técnica, siempre bajo la misma estructura organizacional y con las mismas funciones. Para efectos del desarrollo de este trabajo, se mantiene el nombre de Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios.

Para la elaboración del presente capítulo, se procedió a realizar una entrevista al Sr. Roberto Lemaitre, director de la Gerencia en estudio de este trabajo, así como se procedió a realizar una entrevista al Sr. Gilberth Jiménez, Alcalde de la MD. Adicionalmente, se realizó un proceso de observación de las prácticas que se realizan en la MD, y un análisis de las funciones que tiene la Gerencia.

#### ***4.1 Resultados de la investigación***

Las entrevistas dirigidas a ambos sujetos de investigación fueron estructuradas de acuerdo a los roles que ambos sujetos tienen dentro de la organización. En el caso de la entrevista al Sr. Lemaitre, la misma fue estructurada en 8 subcategorías de investigación, y los resultados de la entrevista se pueden apreciar en el cuadro 4.1. En dicho cuadro, se pretende resumir las respuestas del entrevistado, así como generar un panorama de la situación encontrada en la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la MD. En el Apéndice E del presente documento se encuentra la transcripción completa de la entrevista realizada al Sr. Lemaitre.

Cuadro 4.1 Resultados de la entrevista al Sr. Roberto Lemaitre

Subcategoría de investigación	Tema	Información recopilada
Concepto de proyecto	Proyecto	La definición que maneja el sujeto de estudio está limitada al concepto de solucionar un problema de manera sistemática
	Prioridades (costo, alcance o calidad)	Se puede inferir que la prioridad es alcance, debido a la referencia de la importancia de la agenda municipal
	Gestión de proyecto	El concepto de gestión de un proyecto está relacionado a la búsqueda de proyectos y financiamiento
Oficina de proyectos	Función de la oficina	Ser un enlace dentro y fuera de la MD para el desarrollo de los proyectos
	Tipología de proyectos gestionados	Proyectos sociales de cooperación interinstitucional alineados con la agenda estratégica de la MD
	Oficina de proyectos	Oficina encargada de investigación, formulación, sistematización y publicación de las experiencias, tanto a lo interno como a lo externo de la MD
Fases de los proyectos	Fases de los proyectos	Las fases en las que participan dependen del proyecto, así como del dueño del proyecto.
	Monitoreo y Control	Los procesos de monitoreo y control se realizan de acuerdo a los requerimientos establecidos por los convenios con otras instituciones. El control realizado desde la oficina se hace de manera informal y sin procedimientos específicos.
Áreas de conocimiento	Gestión de cronograma	Realizan un cronograma, sujeto a cambios. Los proyectos pueden sufrir atrasos por falta de control de cronograma y actividades del mismo
	Gestión de costos	Gestionan los costos a partir de los presupuestos establecidos por terceros para los proyectos o por partidas presupuestarias específicas dadas para el proyecto.
	Gestión de calidad	La calidad la gestionan con énfasis al producto y/o servicio resultante del proyecto
	Gestión de alcance	El concepto lo maneja de forma indirecta, y no hay registro de control del alcance de los proyectos
	Gestión de integración	No conoce el concepto de integración en proyectos.
	Gestión de involucrados	La unidad ejecutora del proyecto realiza interacciones con los involucrados, pero no existe una gestión como tal de los mismos.
	Gestión de riesgo	Los riesgos los gestionan a partir de la Ley de Control Interno.
	Gestión de recursos	A nivel interno, se trabajan unidades ejecutoras de los proyectos con funcionarios de otros departamentos.
	Gestión de comunicaciones	No hay planificación de comunicaciones. Se realizan de manera personal y solo se registran minutas de las interacciones.
Procesos de los proyectos	Gestión de adquisiciones	Se utiliza la Ley de Contratación Administrativa
	Inicio del proyecto	Se realiza por medio de un convenio. No existe acta de constitución o algún documento similar
	Planificación del proyecto	Lo realiza el área de planificación de la MD
	Ejecución del proyecto	Lo realizan las unidades ejecutoras de los proyectos (funcionarios dentro de la institución asignados al proyecto)
	Monitoreo y control	De acuerdo a la información recopilada en la pregunta sobre las fases del proyecto, lo realizan de manera informal y según los requerimientos de los dueños del proyecto
Documentación, plantillas y buenas prácticas	Cierre del proyecto	No existe un procedimiento de cierre. Consideran el acto de inauguración como cierre de un proyecto
	Documentación del proyecto	Se maneja un expediente en la Alcaldía, específico para cada proyecto, pero no está sistematizado. La documentación se genera de diferentes fuentes.
	Plantillas	No poseen ninguna, pero está de acuerdo en la necesidad de poseer un sistema más ordenado
	Lecciones aprendidas	No existe, pero siente la necesidad de que haya un archivo con las lecciones aprendidas dentro de la MD
	Control de cartera de proyectos	No tienen un sistema
Reportes a la Alcaldía	No hay formalización de los reportes. Se realizan informes al Alcalde, pero no están sistematizados ni formalizados.	

Subcategoría de investigación	Tema	Información recopilada
Estrategia organizacional	Relación de proyectos con la estrategia organizacional	Se determinan los proyectos de acuerdo a la agenda establecida por el Alcalde.
	Proyectos estratégicos	Son aquellos que están alineados a los 3 ejes más importantes para la Alcaldía: seguridad, empleo y temas ambientales
	Alineación estratégica	Los ejes principales de la Alcaldía se desprenden del plan de gobierno del actual Alcalde
	Estrategia Municipal	De acuerdo al sujeto de investigación, los 3 ejes más importantes para la Alcaldía son seguridad, empleo y temas ambientales
Cultura organizacional	Retos	Generación de más oportunidades de convenios
	Relación de la oficina con otras áreas de la MD	Una relación participativa y de apoyo con otros departamentos. La Alcaldía muestra un apoyo a la gestión de proyectos En la actual administración, no hay relación con el Concejo Municipal debido a directrices giradas desde la Alcaldía
	Mejoramiento de la cultura en proyectos a partir de la oficina	Cree que es posible, y que además es necesario
	Nuevo recurso humano para la gerencia	Buscaría personal con formación en proyectos y formación de investigación

Fuente: Elaboración propia, 2018

En el caso de la entrevista al Sr. Alcalde de la MD, el Sr. Gilbert Jiménez, la misma fue estructurada en dos subcategorías de investigación, y los resultados de la entrevista se pueden apreciar en el cuadro 4.2. Al igual que en el cuadro anterior, se pretende resumir y sintetizar las respuestas del entrevistado, así como generar un panorama de las posibilidades de fortalecimiento en gestión de proyectos desde la Alcaldía de la MD. En el Apéndice F del presente documento se encuentra la transcripción completa de la entrevista realizada al Alcalde Jiménez.

Cuadro 4.2 Resultados de la entrevista al Sr. Gilbert Jiménez

Subcategoría de investigación	Tema	Información recopilada
Concepto de proyecto	Proyecto	Una interacción, proceso, que viene a satisfacer una necesidad. Sobre ese proceso se articulan los esfuerzos para que se logren los beneficios esperados.
	Gestión de proyectos	Una buena gestión de proyectos necesita de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• proyectos viables</li> <li>• definición de roles y competencias</li> <li>• una cartera de proyectos con beneficios contundentes para el cantón</li> <li>• equipo multidisciplinario</li> </ul>
	Relación entre proyectos y estrategia	Su concepto de proyectos está relacionado a la visión estratégica. De acuerdo al Alcalde, “para hablar de proyectos, usted tiene que tener el norte claro”. Articulación de los planes de gobierno, plan cantonal y plan de desarrollo local que se debe ver en una normativa, desde una actualización en el plan regulador, que permita generar una serie de proyectos y obras. Conceptualización de los proyectos como un conjunto de todos los actores (MD, población, asociaciones, empresa privada, etc.)

Subcategoría de investigación	Tema	Información recopilada
Concepto de proyecto	Base estratégica	La base estratégica de una municipalidad está en el Plan de Desarrollo Local y Plan de Gobierno (tanto municipal como del gobierno central) y en los objetivos de desarrollo sostenible Se está realizando una reestructuración de la base estratégica, así como un diagnóstico de la situación actual de la población del cantón para establecer una nueva estrategia. Es una gestión orientada hacia resultados. El objetivo principal es el bienestar de los ciudadanos. Relacionados están el tema de salud, el tema de educación, el tema deportivo, estructura vial e infraestructura municipal.
	Selección de proyectos estratégicos	No hay una metodología. Está basado en los planes de gobierno. Ve la necesidad de tener un banco de proyectos (cartera de proyectos), así como tener una metodología que permita evaluar los proyectos en razón de los impactos.
	Problemas o retos en gestión de proyectos	Claridad y definición en los proyectos. (Incluyendo los estudios y los perfiles completos de los proyectos) Continuidad en los proyectos Propiedad de los proyectos (a veces la MD gana un concurso, pero otra entidad es la ejecutora del proyecto) Desarticulación entre instancias (gobierno local y gobierno central) y falta de visión general Falta de cultura y madurez política Falta de estructuración en los esfuerzos
	Relación entre la Alcaldía y el Concejo Municipal	Tiene que existir claridad en las competencias de cada una de las partes Existe cierta resistencia, pero se busca negociar para lograr un consenso. Se han tomado acciones estratégicas para que, si existen diferencias entre la Alcaldía y el Concejo, el plan de gobierno no se vea afectado
Oficina de proyectos	Concepto de la oficina	Un área de soporte interno y coordinación de esfuerzos dentro de la MD para el desarrollo de proyectos
	Iniciativa de la oficina	La búsqueda de articulación de las diferentes áreas técnicas dentro de la MD, para la creación de una cartera de proyectos, así como para el desarrollo de estrategias de financiamiento, alianzas estratégicas y desarrollo de proyectos.
	Objetivo de la oficina	Área consolidada que ayude a fortalecer y a buscar diferentes perfiles para tener un banco de proyectos.
	Posibilidades de mejora de la oficina	Crear un tipo de comisión para solicitar a las diferentes áreas los insumos necesarios para la generación de proyectos Un lugar de asesoría para que las asociaciones puedan desarrollar sus proyectos de iniciativa popular Articule los esfuerzos de todas las áreas, y que tenga capacidad y presupuesto
	Gestión de la oficina hasta el momento	La oficina no se ha consolidado de la manera que se planteó en un primer momento. Principalmente por la falta de recurso humano (plazas no fueron aprobadas por el Concejo) La falta de recursos tampoco le ha permitido a la oficina desarrollarse de la manera que fue planteada
	Visión de la oficina a corto, mediano y largo plazo	Sinergia en todo el proceso, de manera que los esfuerzos y los recursos estén orientados hacia un plan de desarrollo Unidad integrada por un área de planificación Corto plazo: coordinación de esfuerzos a nivel interno Mediano plazo: apoyo a nivel de lenguaje de proyectos y de cultura Largo plazo: exportación de la cultura de gestión de proyectos a asociaciones de desarrollo y otro tipo de organizaciones de la población
	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la oficina	Oportunidades: Alta necesidad de generar proyectos Existen instancias con posibilidad de cooperación institucional Necesidad del cantón de desarrollo Con el nuevo plan existe potencial de desarrollo humano

Fuente: Elaboración propia, 2018

Es importante mencionar que durante la entrevista al Sr. Alcalde, este menciona una serie de proyectos estratégicos para la MD que no fueron mencionados por el Sr. Lemaitre, y que, de acuerdo al concepto de oficina de proyectos que tiene el Sr. Alcalde, debieran de ser gestionados con la asistencia de la Gerencia en Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios. Entre estos proyectos se pueden incluir el nuevo edificio municipal, la actualización del plan regulador, la actualización de catastro del cantón, el censo del cantón, y el centro socioeconómico del cantón.

#### ***4.2 Análisis del Concepto de Proyecto en la MD***

A partir de las entrevistas a los diferentes sujetos de estudio, se concluye que, dentro de la esfera administrativa de la MD, se maneja un concepto básico de proyecto. El concepto que manejan se puede resumir en un proceso sistemático que se realiza con el fin de suplir una necesidad o un problema dentro del cantón. Adicionalmente, manejan la idea de proyecto muy alineada a los objetivos de la municipalidad, relacionando los procesos de planificación, ejecución, control y cierre de los mismos con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón.

Sin embargo, se encuentran deficiencias en cuanto a un concepto más profundo de la gestión de proyectos, incluyendo las diferentes áreas de conocimiento, u otros aspectos que se engloban en la administración de los mismos, como lo son la estrategia dentro de los proyectos, la relación del equipo de trabajo dentro de la organización, la gestión del cambio y el monitoreo en la ejecución de los proyectos.

A nivel conceptual, también se puede establecer que, dentro de la MD, los conocimientos a nivel de la alta esfera administrativa no están evidenciando un conocimiento profundo en gestión de proyectos, sin embargo, los sujetos de estudio demuestran un interés por mejorar la situación actual, y establecer una línea a favor del mejoramiento de las prácticas en todos los niveles de la organización. Es decir, en los sujetos de estudio existe un interés por mejorar la gestión de proyectos a través de una transformación dentro de la MD.

También es importante recalcar que, para los sujetos de estudio, los proyectos que se desarrollen en la MD deben de generar un precio social positivo, generando beneficios directos para la comunidad que atienden. De esta manera, aun cuando en el proceso de formulación de proyectos no se realiza formalmente, se toma en consideración el bienestar de los habitantes para seleccionar o descartar un proyecto.

Por otro lado, es importante recalcar que dentro del concepto de proyecto que poseen los sujetos de estudio incluyen las ideas de negocios y los estudios de perfil que permiten la generación de un proyecto. Es decir, tanto para el Alcalde como para el director de la oficina, las ideas de negocios o las propuestas para proyectos (antes de ser evaluadas) se pueden considerar proyectos. Para la

correcta gestión de proyectos, es importante que dentro de la MD diferencien un proyecto en gestión a un proyecto en evaluación. Esto es necesario con el fin de establecer la estrategia de los proyectos, definir la cartera de proyectos, y realizar un monitoreo y control efectivo de los proyectos que están en su etapa de planificación y ejecución.

Adicionalmente, es importante recalcar que, a partir de las entrevistas con el Sr. Alcalde y con el Sr. Lemaitre, se determina que los proyectos dentro de la MD no están siendo desarrollados con la planificación de un ciclo de vida del proyecto. Es decir, debido a que la oficina no está involucrada en la totalidad del ciclo de vida de un proyecto, solo gestionan diferentes fases y se involucran con su desarrollo de forma informal.

### ***4.3 Análisis del Concepto de Oficina de Proyectos en la MD***

Los sujetos de estudio de este trabajo entienden el concepto de Oficina de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés) como parte de una estructura organizacional de tipo matricial fuerte, donde existe una PMO subordinada a la dirección, y que trabaja en conjunto con los diferentes gerentes funcionales para llevar a cabo los proyectos. Adicionalmente, ambos sujetos de estudio esperan implementar una PMO dentro de la MD del tipo de control.

Ahora bien, debido a la situación política y la estructura dentro de la MD, así como la falta de manejo de lenguaje común dentro de la organización, y la informalidad actual de la gestión de proyectos existente en la MD, se puede describir a la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios como una PMO de apoyo, sin embargo, en la práctica no tiene roles definidos y no tiene funciones asignadas, por lo que las actividades de apoyo y de repositorio de información que normalmente tiene una PMO de este tipo son casi inexistentes dentro de la MD.

Si bien es cierto, a nivel de concepto entienden la importancia de una PMO para la MD, y la funcionalidad que puede tener la misma para las diferentes áreas técnicas de la organización, la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios funge como un área de cooperación técnica, que sirve como enlace entre diferentes departamentos para gestionar la formulación de ideas para proyectos, y funciona como una extensión de la Alcaldía para el desarrollo de los proyectos interinstitucionales que existen en la MD.

En cuanto al concepto de PMO, es importante que la MD comprenda que una oficina de este tipo funciona únicamente si existe una cultura organizacional orientada a proyectos, y en la cual exista un apoyo de todas las gerencias funcionales para el correcto desarrollo de la gestión de proyectos.

#### ***4.4 Estudio de las Prácticas en Gestión de Proyectos implementadas en la MD***

De acuerdo a lo observado en el desarrollo de proyectos de la MD, se encuentran deficiencias en varias de las áreas de conocimiento mencionadas en el PMBok®, así como deficiencias en el desarrollo de la preparación y evaluación de los proyectos.

En tanto a la preparación y evaluación de proyectos, se pueden indicar los siguientes detalles:

- El desarrollo de ideas de negocio se realiza a través de investigación de oportunidades que se evidencian en el contexto nacional, sin embargo, el proceso de investigación para estas oportunidades es muy básico, debido en parte a la falta de personal para la realización de la recolección de información. Adicionalmente, no existen lineamientos específicos en cuanto a temas de interés estratégicos que sean prioridad a la hora de realizar las investigaciones.
- Los estudios que sustentan los perfiles de posibles proyectos fueron realizados en gran parte por convenios con instituciones externas, y algunos de estos estudios ya se encuentran desactualizados. Adicionalmente, la oficina no cuenta con una partida presupuestaria para el desarrollo de los estudios técnicos necesarios para fundamentar la correcta evaluación de un proyecto.
- Los proyectos propios de la municipalidad se presentan con pocos estudios o con estudios desactualizados, lo cual no permite realizar una evaluación objetiva de los posibles proyectos a realizar.
- A pesar de que algunos proyectos cuentan con el proceso correcto de preparación, formulación y evaluación, pueden ser rechazados en el Concejo Municipal por intereses propios de dicha entidad. De esta manera, los proyectos deben presentarse de una forma que generen el suficiente interés dentro del Concejo para ser aprobado.

Una vez que el proyecto ha sido aprobado por el Concejo Municipal, y una vez que está en el proceso de gestión, se encuentran deficiencias en las diferentes áreas de conocimiento, en los diferentes procesos que se recomiendan para el desarrollo de los proyectos. El cuadro 4.3 retrata las deficiencias en este apartado, de acuerdo a los grupos de procesos recomendados por el PMI en el PMBok® 6ta edición. Es importante mencionar solo se detallan las carencias en la gestión, es decir, los procesos que se realizan parcialmente o que no se realizan del todo. Los procesos que se consideran ejecutados en la gestión de proyectos no son mencionados en dicho cuadro.

Cuadro 4.3 Deficiencias en Gestión de Proyectos de acuerdo a los grupos de procesos del PMI

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos				
	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
<b>Integración</b>	No existe acta de constitución para los proyectos. Los proyectos se inician con un acuerdo del Concejo Municipal	El plan de dirección de proyectos es un repositorio de la información de los diferentes departamentos involucrados	No existe un repositorio escrito del conocimiento del proyecto	No existen parámetros para la realización del monitoreo y control del proyecto	No existe acta de cierre del proyecto
<b>Alcance</b>		No existe una planificación del alcance (si se maneja el término, pero no existe un documento) La EDT del proyecto se maneja de manera informal		No hay control del alcance o es deficiente	
<b>Cronograma</b>		El cronograma se gestiona a partir de los plazos establecidos para los diferentes entregables, pero no existe un cronograma establecido para el posterior control del mismo		Existe poco control en el cronograma	
<b>Costos</b>		Los costos se planifican a partir de las partidas presupuestarias de los diferentes departamentos. La Gerencia no maneja un presupuesto interno.		Existe poco control en los costos	
<b>Calidad</b>		No existe planificación de la calidad. La calidad es importante, pero no hay un documento de planificación de esta área	La gestión de la calidad se realiza de acuerdo a lo esperado al producto/servicio resultante del proyecto (no se maneja calidad del proyecto)	El control de calidad se realiza sobre el producto/servicio resultante del proyecto	
<b>Comunicaciones</b>		No existe planificación sobre este rubro	La gestión de las comunicaciones se realiza sin planificación previa, y más que nada se realiza por medio de comunicaciones personales (interacciones persona a persona)	Debido a que las comunicaciones son primordialmente interacciones de persona a persona, existe poco monitoreo en los resultados de las comunicaciones	
<b>Interesados</b>	La identificación de los interesados se realiza de manera simbólica y no existe un registro de interesados	Existe una planificación básica en la gestión de interesados		Existe poco monitoreo en la participación de los interesados	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Las áreas de Recursos, Riesgos y Adquisiciones no se mencionaron en el cuadro 4.3 debido a que estas áreas son gestionadas de acuerdo a los reglamentos y disposiciones que la legislación del país exige a los gobiernos locales. Por ejemplo, en el caso de adquisiciones, la MD debe gestionarlas de acuerdo a la Ley de Contratación Administrativa. Por esta razón, los procesos de dichas áreas de conocimiento son diferentes, y deben de realizarse en su totalidad de acuerdo a la normativa establecida.

A partir de la información antes expuesta, se puede determinar que el principal problema en gestión de proyectos dentro de la MD es la falta de formalidad en los procesos y procedimientos, lo cual implica que existe una planificación deficiente, y la ejecución de los proyectos se puede ver afectada por las deficiencias en el proceso de planificación. Adicionalmente, al existir una planificación deficiente, el monitoreo y control de los proyectos no se lleva a cabo con la profundidad y el rigor necesario, lo que puede generar atrasos en la duración de los proyectos, así como sobre costos en los mismos. Además, como los proyectos no cuentan con lecciones aprendidas ni con una documentación establecida, en caso de que alguna situación se desarrolle en la que los encargados del proyecto no puedan continuarlo, los nuevos encargados deberán empezar de cero, o tendrán complicaciones para poder continuar con el ciclo de vida del proyecto como estaba establecido originalmente.

Con respecto a un repositorio de información o una base de datos con lecciones aprendidas, como no existen ninguno de ellos de manera formal, las experiencias de proyectos con algunos involucrados específicos (asociaciones de desarrollo, organizaciones cívicas, organismos no gubernamentales, entre otros), no son registrados. De esta manera, si se presenta algún riesgo con algún involucrado específico, no puede mitigarse el problema en un nuevo proyecto en el cual dicha persona u organización también sea involucrado.

#### ***4.5 Estrategia Organizacional***

Los sujetos de estudio encuentran importante la relación entre la estrategia municipal y los proyectos que se realizan en la MD. La búsqueda de nuevos proyectos, y el desarrollo de los proyectos en ejecución, están alineados a la estrategia municipal, sin embargo, en la estrategia municipal existen deficiencias. Actualmente, la MD está trabajando en un nuevo Plan Regulador, el cual establece las pautas para la estrategia a desarrollar dentro de la organización. Al estar actualizando este plan, los proyectos que se están ejecutando en este momento están alineados a una estrategia anterior, por lo que, en un corto plazo, se puede establecer que algunos de los proyectos no lleguen a estar alineados con las nuevas visión y misión de la MD.

Adicionalmente, es importante recalcar que los sujetos de estudio comprenden la importancia de

la alineación de los proyectos con la estrategia, así como la importancia de la existencia de una estrategia organizacional que guíe a la institución hacia lo que desea llegar a convertirse. De esta manera, está asegurado que una propuesta de fortalecimiento va a encontrar un suelo fértil en la MD, debido a que tanto el Alcalde como el director de la Gerencia están interesados en el mejoramiento de las prácticas en proyectos con el fin de desarrollar la estrategia municipal.

#### **4.5.1 Relación de la Estrategia Municipal con la Oficina de Proyectos**

La Gerencia dentro de la MD se encuentra en una posición indefinida, principalmente en parte a la falta de planificación en el proceso para la implementación de la misma. La Gerencia fue establecida antes de generar un plan de implementación, y antes de contar con la aprobación del Concejo Municipal para nuevas plazas o partidas presupuestarias para esta oficina, lo cual ha dificultado que la oficina se pueda desarrollar como la PMO que intentan desde la Alcaldía.

La Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios nace desde la Alcaldía, por lo que esta oficina tiene el aval de la dirección municipal, y adicionalmente, cuenta con una relación positiva entre el Alcalde y el director de dicha gerencia. Esto beneficia la creación de una propuesta de fortalecimiento, ya que encontrará el apoyo de la dirigencia. Ahora bien, el principal obstáculo para mejorar la relación de esta Gerencia con la Estrategia Municipal está primero, en el desarrollo de una correcta estrategia, así como en el mejoramiento de la imagen de la gestión de proyectos en el Concejo Municipal. El Concejo Municipal es el ente que tiene en su potestad el poder de avalar cambios en la Gerencia, como aprobar nuevas plazas, la aprobación de las funciones de la Gerencia, y el aval a un sistema de filtrado de proyectos para la creación de una cartera de proyectos estratégicos municipales.

Por otro lado, la Gerencia ha sabido desarrollar una relación favorable entre los diferentes gerentes funcionales dentro de la MD, lo cual permite que la oficina pueda trabajar de manera integral con otras áreas. Adicionalmente, el director de dicha gerencia conoce sus limitaciones en cuanto a las áreas técnicas que pueden requerirse para el desarrollo de los proyectos (se hace referencia a áreas de ingeniería, topografía, finanzas, entre otras), por lo que está interesado en mantener y fortalecer la relación de la gerencia con las diferentes áreas funcionales.

Sin embargo, dentro de la estrategia municipal, la Gerencia podría ser un complemento idóneo para el desarrollo de la nueva estrategia, aportando conocimientos sobre los proyectos en ejecución y la posibilidad de continuidad de proyectos ya finalizados, así como manejar la información de ideas de negocio que pueden desarrollarse como proyectos bajo los lineamientos de la nueva estrategia.

Como se mencionó anteriormente, la Alcaldía está trabajando en el desarrollo de proyectos estratégicos en los cuales la Gerencia debería de estar involucrada. La Gerencia está dirigiendo sus

esfuerzos a proyectos importantes para la Alcaldía, sin embargo, el desarrollo de los proyectos mencionados por el Alcalde (como el nuevo edificio municipal) son esfuerzos que deberían ser articulados bajo una filosofía de gestión de proyectos, incluyendo las diferentes áreas de conocimiento, y desarrollando una planificación del proyecto que genere una experiencia de cultura de proyectos en todas las áreas funcionales de la MD.

#### **4.5.2 Cultura Organizacional en Proyectos**

De acuerdo al estudio realizado, se determina que dentro de la MD no existe una cultura organizacional orientada a proyectos. Es decir, las diferentes áreas funcionales de la MD tienen conocimientos en gestión de proyectos, pero no existe una cultura alineada en las diferentes áreas, por lo que los proyectos se gestionan con distintas metodologías en cada área funcional. Adicionalmente, dentro de la MD existe una gran variedad de proyectos, y la mayoría de ellos se desarrollan en diferentes jefaturas funcionales sin el apoyo de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios. En las otras áreas funcionales de la MD cuentan con recurso humano con preparación en proyectos, y desarrollan proyectos con diferentes metodologías y procesos en cada departamento.

Ambos sujetos de estudio poseen conceptos básicos sobre la gestión de proyectos, y entienden de la importancia de las buenas prácticas en proyectos para el logro de los objetivos estratégicos propuestos. Estas características permiten determinar que dentro de la MD existe la posibilidad de unificar la cultura organizacional, y direccionarla hacia una mejora en la gestión de proyectos. Por ejemplo, la creación de un repositorio de información sobre los proyectos municipales (no únicamente los proyectos de la Gerencia de este estudio), o la creación de una base de datos con estudios técnicos realizados dentro de la MD, permitiría una mejora en la gestión de los proyectos, así como una mejor relación entre las áreas funcionales.

Es importante considerar que la MD es una organización estatal, por lo que los cambios en la cultura organizacional deben seguir las normativas y regulaciones existentes, así como deben de incentivar un ambiente laboral orientado hacia la no discriminación y hacia los valores del gobierno nacional.

En el caso de la MD, el proceso inicial dentro de la cultura organizacional debería ser establecer un lenguaje común, para luego iniciar la implementación de un sistema de procesos únicos. La metodología única dentro de la MD podría convertirse en un objetivo para la PMO a un largo plazo.

#### 4.6 *Análisis FODA de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios*

A partir de lo observado en la MD y de lo analizado a partir de la documentación que manejan sobre proyectos, así como el desarrollo de las entrevistas a los sujetos de estudio, se establece un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) para la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios. Este análisis permite crear una matriz de información sobre las características y los retos que permitirán establecer la propuesta final para el mejoramiento en la gestión de proyectos dentro de la MD.

Cuadro 4.4 Análisis FODA de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de la dirección de la MD</li> <li>- Ambiente dentro de la MD propicio al mejoramiento y al trabajo en equipo</li> <li>- Una de las municipalidades del país con mayor cantidad de habitantes (contribuyentes), por lo cual, la MD podría contar con altos ingresos por concepto de impuestos.</li> <li>- Alta posibilidad de coordinación interinstitucional, tanto en financiamiento como en asesoría para los proyectos.</li> <li>- Interés por el mejoramiento institucional y el alineamiento estratégico</li> <li>- Institución del estado con partidas presupuestarias definidas para cierto tipo de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La oficina no cuenta con una estandarización en gestión de proyectos</li> <li>- La oficina no cuenta con procesos y procedimientos establecidos</li> <li>- La oficina no cuenta con plantillas ni documentación base para la gestión de los proyectos</li> <li>- La oficina no cuenta con plazas suficientes para poder manejar el volumen de trabajo</li> <li>- La oficina no tiene una definición de roles y funciones clara</li> <li>- Carencia de información actualizada (estudios técnicos)</li> <li>- Una estrategia organizacional desactualizada y poco alineada</li> <li>- Dependencia a la aprobación del Concejo Municipal</li> <li>- Burocracia en trámites y dependencia a las normativas y reglamentos</li> <li>- La oficina no cuenta con una partida presupuestaria</li> <li>- La oficina depende de estudios y documentación de otras áreas funcionales</li> <li>- Carencia de prácticas en gestión de proyectos</li> <li>- Portafolio de proyectos informal (falta de documentación en proyectos)</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas con instituciones del gobierno y organismos no gubernamentales</li> <li>- Potencialidad del cantón para la inversión externa</li> <li>- Convenios con instituciones para la capacitación del personal en gestión de proyectos (IFAM, IFCMDL, entre otros)</li> <li>- Ubicación privilegiada del cantón para el interés y desarrollo de programas para el Gran Área Metropolitana</li> <li>- Organizaciones civiles locales que pueden apoyar las labores de elaboración de propuestas</li> <li>- Apoyo técnico de organismos no gubernamentales</li> <li>- La MD se encuentra en un proceso de actualización de su estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La población del cantón es socialmente vulnerable (drogas, violencia, migraciones, clase socioeconómica, etc.)</li> <li>- Dificultades para el consenso de instituciones públicas y privadas</li> <li>- Percepción del cantón (inseguridad, drogas, violencia, etc.)</li> <li>- Dificultades de coordinación con instituciones nacionales relacionadas a la infraestructura nacional</li> <li>- Competencia de otras municipalidades</li> <li>- Falta de planificación nacional</li> <li>- Situación económica nacional (déficit fiscal)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Capítulo 5

### Gestión de proyectos en gobiernos locales

En el presente capítulo se desarrolla el estudio de las herramientas y posibilidades existentes en el país para la gestión de proyectos dentro de los gobiernos locales. El contenido de este capítulo se desarrolla a partir de la recopilación de información por fuentes primarias y secundarias, así como por cuestionarios aplicados a funcionarios de otras municipalidades y del Instituto de Formación y Capacitación de Municipal y de Desarrollo Local (IFCMDL) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED).

La información retratada en este capítulo se desarrolla para generar la comparación de elementos en las prácticas en gestión de proyectos y las características de la MD, con el fin de realizar el análisis de brechas que permite la formulación de la estrategia de mejora.

#### 5.1 Resultados de la investigación

Como se mencionó anteriormente, para este capítulo se aplicó un cuestionario a diferentes funcionarios, así como la recopilación de información a partir de fuentes primarias y secundarias. La información recopilada de literatura existente se desarrollará en los puntos siguientes dentro de este capítulo. En el presente apartado se denotarán los resultados de los cuestionarios aplicados.

El primer sujeto de investigación relevante es la Sra. María Mayela Zúñiga, del Área de Planificación y Evaluación del IFCMDL. En el caso de la Sra. Zúñiga, se aplicó un cuestionario de 14 preguntas, estructuradas en 4 subcategorías de investigación. Los resultados sintetizados de este cuestionario se encuentran en el cuadro 5.1, y en el Apéndice G de este documento se encuentra el cuestionario realizado con sus respectivas respuestas.

Cuadro 5.1 Resultados del cuestionario aplicado a la Sra. María Mayela Zúñiga

Subcategoría de investigación	Tema	Información recopilada
Proyectos Municipales	Papel de gestión de proyectos en gestión municipal	Los proyectos son una estrategia de financiamiento para la gestión de las municipalidades. Un modelo eficiente de gestión de proyectos permite garantizar la distribución de motores para el desarrollo. Dentro de la estructura de planificación, los proyectos están asociados a: <ul style="list-style-type: none"><li>• La asignación de recursos de inversión propios</li><li>• La aplicación de recursos transferidos por el gobierno central (partidas específicas)</li><li>• Los proyectos del Plan Quinquenal Vial</li><li>• Los proyectos en conjunto con instituciones del gobierno central dentro del marco de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional</li><li>• En ciertos casos, los Consejos de Desarrollo Territorial (INDER)</li><li>• Financiamiento de proyectos específicos (por convenios, gestión de recursos de instituciones del gobierno central, entre otros).</li></ul>

Subcategoría de investigación	Tema	Información recopilada
Proyectos Municipales	Herramientas para la gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco normativo que regula la operación de las municipalidades</li> <li>• Disposiciones de la Contraloría General de la República</li> <li>• Procedimientos y formatos específicos proporcionados por el Ministerio de Hacienda para proyectos de partidas específicas</li> <li>• Formatos y procedimientos establecidos para los proyectos con financiamiento externo</li> </ul>
	Municipalidades con la mejor gestión	Las municipalidades de las cabeceras de cantón tienen estructuras de gestión más consolidadas
	Proceso de proyectos recomendado	Operativización de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal Concreción del Plan de Desarrollo Humano Local
	Prácticas esperables en las municipalidades	Una unidad de proyectos que garantice la capacidad de identificación, formulación, financiación, seguimiento, implementación y evaluación de los proyectos. Complementaria a la unidad de planificación Mecanismos de rendición de cuentas
Estrategia municipal	Definición	La estrategia municipal se delimita a partir de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del PDM.
	Documentación relacionada	Plan de Desarrollo Humano Local (se formula para un periodo de 10 años) Plan de Desarrollo Municipal (PDM) (vigencia de 4 años) Plan Estratégico Municipal (PEM) (vigencia de 5 años) La diferencia entre el PDM y el PEM es que el primero responde a las prioridades del plan de gobierno, mientras el PEM es una construcción de los funcionarios. El Plan Presupuesto Anual (PPA) es la operativización de las estrategias de trabajo El PDHL y el PDM son aprobados por el Concejo Municipal, el PPA es aprobado por la Contraloría General de la República
	Principales retos	Consolidación de modelos de gestión estratégica Formación del recurso humano Negociación con la Contraloría mayor autonomía financiera (presupuestos plurianuales) Consensuar los modelos de planificación de MIDEPLAN Alineación de las políticas nacionales y los planes sectoriales
	Acciones para mejorar la estrategia	Consolidación de mecanismos de planificación y presupuestación participativa
Gestión municipal	Rol de las municipalidades	Forma de gobierno más cercana a la ciudadanía y promotores del desarrollo local
	Funciones de las municipalidades	Prestación de servicios a los ciudadanos Formulación y promoción de estrategias de desarrollo
Regulaciones y normativas	Requerimientos que deberían cumplir los proyectos municipales	Código Municipal Requisitos de la Contraloría General de la República Normativa de las instituciones que apoyan la gestión municipal

Fuente: Elaboración propia, 2018

Los siguientes sujetos de investigación relevantes son los Sres. Diego Carranza y Agustín Jiménez, ambos de la Municipalidad de Mora (MM). En este caso, se aplicó un cuestionario conjunto que constó de 18 preguntas estructuradas en 4 subcategorías de investigación. La sistematización de los resultados de este cuestionario se encuentra en el cuadro 5.2, y el cuestionario con sus respectivas respuestas se encuentra en el Apéndice H del presente documento.

Cuadro 5.2 Resultados del cuestionario aplicado a al Sr. Diego Carranza y al Sr. Agustín

Jiménez

Subcategoría de investigación	Tema	Información recopilada
Gestión de Proyectos	Definición de proyectos estratégicos	A partir del programa de gobierno y del Plan Estratégico Municipal, que se revisa cada 5 años y se operativiza anualmente. Se establece el portafolio de proyectos a partir de los establecido en el Plan Estratégico y sus ejes Los proyectos de competencia municipal son responsabilidad de la misma (diseño y ejecución) Los proyectos de mayor trascendencia se realizan con la coordinación de otras instituciones según competencias específicas
	Realización	Proceso básico de Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre Se maneja una matriz de proyectos y se realiza un seguimiento de estado de avance
	Selección de proyectos	Existe un banco de proyectos Se seleccionan a partir de las necesidades básicas de los habitantes Se combina el esfuerzo comunal y la gestión y proyección municipal
	Relación de proyectos con la estrategia	Deben de ir de la mano con el programa de gobierno y el Plan Estratégico Municipal
	Oficina de proyectos	Existe una oficina adscrita a la Dirección de Desarrollo y Control Urbano. Esta se llama Proceso de Obras y Proyectos Municipales
	Relación de gestión de proyectos y gestión municipal	Deben estar relacionadas con la directriz y políticas municipales
Retos	Principales retos	Desarrollo de proyectos bajo los parámetros establecidos
	Factores de dificultad	Los recursos, tanto económicos como de personal
	Dificultades relacionadas a normas, regulaciones y leyes	No se presentan limitaciones importantes. Deben de tomarse en cuenta estos factores
	Relación tiempo, costo y calidad	Presenta limitaciones por asuntos de personal y recursos económicos
Prácticas necesarias	Prácticas necesarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena formulación del proyecto.</li> <li>• Evaluar la factibilidad y viabilidad del proyecto</li> <li>• Establecer los proyectos a nivel de Factibilidad.</li> <li>• Gestionar los proyectos cumpliendo con lo que se establece en todas las áreas de Gestión por lo menos en la línea base: Gestión de Alcance-Gestión de tiempo-Gestión de costos.</li> <li>• Nombrar un Gerente o Administrador de Proyectos</li> </ul>
	Insumos	Conocimiento en formulación, evaluación y gestión de proyectos
	Repositorio de buenas prácticas	Archivo tradicional y digital Se debe mejorar la sistematización de buenas prácticas
	Relación entre proyectos y administración municipal	Se debe contar con la viabilidad política, así como el apoyo para los recursos. Debe de existir buena comunicación entre el equipo del proyecto, la Alcaldía y el Concejo Municipal
Acciones recomendadas	Prácticas que deberían aplicarse	La estructura debe acercarse a los estándares internacionales Formato simple y adecuado a cada municipalidad, para todos los proyectos
	Acciones correctivas tomaría en su municipalidad	Establecer estándar de formulación, evaluación y gestión de proyectos Lenguaje común Capacitación a los funcionarios
	Benchmarking	Ocasionalmente se han realizado esfuerzos

Fuente: Elaboración propia, 2018

## ***5.2 Relación de los proyectos municipales con la gestión municipal***

La gestión municipal se puede definir como la gestión política a nivel local que permite el desarrollo de una comunidad específica. De acuerdo al Programa Estado de la Nación, “la gestión política podría considerarse una conjunción entre los enfoques administrativos y políticos, dando como resultado un proceso de toma de decisiones estratégicas, que hacen uso del ejercicio del poder para lograr un impacto político, social o económico en un espacio físico determinado” (Programa Estado de la Nación [PEN], 2012, p. 3). Dentro de la organización municipal, los proyectos son vehículos para la realización de las estrategias municipales, con las cuales se buscan crear impactos positivos en los diferentes ejes que afectan a las comunidades de su gobernanza. Adicionalmente, los proyectos son una herramienta para los gobiernos locales con la que pueden direccionar sus acciones y sus recursos, así como para el aprovechamiento de oportunidades que se puedan generar en el contexto nacional e internacional.

Una efectiva gestión de proyectos les permite a las municipalidades mejorar sus índices de gestión municipal, logrando sus objetivos estratégicos y políticos, así como una utilización más efectiva, eficaz y eficiente de sus recursos, tanto económicos como humanos. Adicionalmente, una municipalidad orientada hacia una gestión por proyectos tiene un potencial de estructurar y sistematizar sus acciones, organizando sus recursos, disminuyendo la burocracia, así como el potencial de generar una cultura de proyectos en las diferentes organizaciones civiles que se encuentren en el cantón (por ejemplo, asociaciones de desarrollo), e involucrándolas en el desarrollo de sus comunidades.

Por otro lado, las municipalidades pueden aumentar sus posibilidades de financiamiento externo por medio de convenios y acuerdos con otras instituciones, que suelen plantear oportunidades de proyectos cooperativos entre gobiernos locales y sus instituciones. Estas oportunidades, al ser presentadas por organismos muchas veces internacionales, requieren de normativas y procedimientos alineados con estándares internacionales, por lo que aquellas municipalidades con una orientación hacia los proyectos tendrán una ventaja competitiva para la asignación de los proyectos o de las partidas presupuestarias, o tendrán una mayor facilidad a la hora de presentar las propuestas ante los organismos externos.

Ahora bien, los proyectos municipales deben de estar alineados con el marco estratégico municipal, y corresponder como un medio de cambio y transformación hacia la visión planteada en dicha estrategia. Parte de la gestión municipal será definir y seleccionar efectivamente los proyectos

municipales de manera que se cumplan sus objetivos estratégicos, evitando los compromisos políticos y priorizando las necesidades de las comunidades a las que sirven. Una municipalidad con una estandarización en proyectos, y con aplicación de buenas prácticas en proyectos, no podría gestionar proyectos efectivamente si estos proyectos no están relacionados con los ejes centrales de los planes estratégicos municipales o las problemáticas por resolver planteadas en los planes de gobierno de los alcaldes.

### ***5.3 Gestión de proyectos municipales, ¿cómo llevarlos al éxito?***

Establecida la importancia de una efectiva gestión de proyectos en las municipalidades, así como la importancia de la alineación de estos con la estrategia municipal, es necesario definir cuáles son las prácticas que pueden ayudar a los gobiernos locales en la gestión de proyectos. Para definir una gestión exitosa de proyectos municipales, se debe determinar cuáles son las necesidades que deben de cumplirse en gestión de proyectos dentro de los gobiernos locales.

Las necesidades en gestión de proyectos dentro de las municipalidades se pueden detallar en la siguiente lista:

- Establecimiento de una cartera de proyectos municipales: Sintetizar la información de todos los proyectos que se llevan a cabo dentro de la municipalidad (en cualquiera de sus fases) permitirá que los gobiernos locales tengan una mejor visión de la ejecución presupuestaria, así como de la gestión municipal hacia el cumplimiento de su estrategia.
- Formalización y estandarización de los procesos de formulación de perfiles de los proyectos: Al formalizar y estandarizar los perfiles de los proyectos formulados, se podrá facilitar el sistema de selección y priorización de proyectos. Adicionalmente, se podrán determinar los proyectos a seleccionar en iguales condiciones. Si los proyectos se presentan con diferentes formatos, el análisis de evaluación de los mismos puede verse afectado por falta o exceso de información.
- Evaluación efectiva de los perfiles de proyectos: Una metodología de evaluación efectiva de perfiles de proyectos, con la información pertinente y necesaria para el análisis, permitirá que la toma de decisiones sea más eficiente, efectiva y eficaz. Adicionalmente, se deberá determinar de un proceso de evaluación con el fin de descartar proyectos que no cumplan con los requerimientos necesarios y orientar esfuerzos a aquellos proyectos que lo ameriten.
- Sistema de selección y priorización de proyectos de acuerdo a la estrategia municipal: La efectiva aplicación de un sistema de selección y priorización de proyectos para la cartera

municipal permite no solo la alineación estratégica de los proyectos, sino la orientación efectiva de recursos al cumplimiento de la estrategia municipal.

- Sistematización de los proyectos seleccionados de acuerdo al ciclo de vida básica de los proyectos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre): La gestión de proyectos sistematizada permite una mejor gestión de la cartera de proyectos. De esta forma, la dirección administrativa de las municipalidades tendrá una mejor visión de los proyectos en ejecución, y facilitará la toma de decisiones en cuestiones de gestión de riesgos de la cartera, selección de proyectos para continuidad de programas, así como la efectiva dirección del recurso humano dentro de la municipalidad.
- Estandarización de los procesos durante el ciclo de vida de los proyectos: La necesidad de estandarizar procesos surge a raíz del mejoramiento de la gestión y la aplicación de buenas prácticas para los proyectos presentes y futuros. Adicionalmente, una estandarización de procesos permite el mejoramiento de los mismos, la reducción de trabas institucionales, y la creación de un banco de información interno que facilite los procesos y procedimientos en proyectos futuros.
- Gestión de los proyectos orientada al cumplimiento de la línea base de costos, cronograma y calidad: Orientar la gestión de proyectos hacia el cumplimiento de la línea base permite una utilización más efectiva y eficiente de los recursos. Al establecer controles de costos, cronograma y calidad, los ejecutores de los proyectos tendrán herramientas para establecer métricas y mediciones de la gestión, así como para la ejecución efectiva de los presupuestos municipales y el cumplimiento de los objetivos estratégicos municipales.
- Organización de los proyectos en ejecución: Debido a los modelos previos de gestión municipal, los proyectos municipales son ejecutados por los departamentos funcionales, con poca o nula relación entre los departamentos, y entorpeciendo la posibilidad de crear un panorama de cumplimiento de objetivos estratégicos. El crear una cartera de proyectos municipales, que no significa necesariamente la eliminación de la autoridad ejecutora de los departamentos funcionales, permite crear una visión general del panorama de gestión de proyectos municipales, orientar los recursos necesarios para la gestión efectiva de los proyectos, así como relacionar proyectos de diferentes departamentos que pueden ser complementarios.
- Cultura organizacional dentro de los gobiernos locales abierta a la cooperación de las diferentes áreas técnicas: Con una cartera de proyectos municipales, se puede establecer relaciones de proyectos de diferentes áreas funcionales, por lo que es importante que dentro de la cultura organizacional exista una orientación al trabajo y cooperación de los

diferentes departamentos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y para el manejo de la cartera de proyectos.

- Equipos de proyecto definidos para cada uno: Los proyectos con un director de proyecto y/o equipo de trabajo definidos tienen mayores posibilidades de éxito. Adicionalmente, para el manejo de la cartera de proyectos, el conocer los equipos de proyectos y/o los directores asignados para los diferentes proyectos permite gestionar los recursos humanos con los que cuenta la municipalidad de manera efectiva. Otro punto, es que la experiencia de los diferentes directores y/o equipos de proyecto pueden convertirse en un corto o mediano plazo en una ventaja para la gestión de futuros proyectos.
- Apoyo de las figuras directivas del gobierno local (Alcalde y Concejo Municipal): Es importante que los proyectos municipales cuenten con el aval político de los Alcaldes y de los Concejos Municipales. Adicionalmente, tanto para la efectiva gestión de la cartera de proyectos como para la gestión de proyectos, el apoyo político permitirá una gestión más eficiente.
- Continuidad de los proyectos y los programas municipales (a pesar de los cambios administrativos que puedan darse durante el ciclo de vida de cada proyecto): El establecimiento de una cartera de proyectos municipales alineada a la estrategia municipal permitirá generar un plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos, de manera que, ante un cambio en la administración, los proyectos y programas puedan continuarse y desarrollarse para el cumplimiento de la estrategia. Una efectiva gestión de proyectos puede mostrar resultados positivos de los objetivos estratégicos, asegurando que, a pesar de un cambio de gobierno, los resultados alcanzados por los proyectos desarrollados en la administración anterior obliguen a la nueva administración a darles continuidad. Adicionalmente, el garantizar la continuidad de los proyectos puede ser beneficioso tanto para la comunidad como para las figuras políticas de los gobiernos locales. Para la comunidad, la continuidad de programas municipales asegura el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida (debido al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados). Para las figuras políticas, el cumplimiento de los objetivos estratégicos puede reflejarse en una continuidad de sus puestos políticos de elección popular, ya que los votantes estarán a favor de ellos con el fin de asegurar la continuidad de las estrategias y acciones desarrolladas durante su administración.
- Repositorio de buenas prácticas y experiencias: el conocimiento y las experiencias son motores para el desarrollo y mejoramiento de la gestión en proyectos. La transferencia de conocimientos dentro de los diferentes equipos de proyectos agilizará los procedimientos

y procesos de proyectos dentro de la cultura organizacional, además generará una mejora en el desempeño de los diferentes equipos gracias al intercambio de ideas, procesos y procedimientos. Por otro lado, este repositorio se convierte en un activo de la organización, que facilitará el estudio y análisis de las buenas prácticas y de acciones a mejorar dentro de la gestión municipal.

Establecidas las necesidades en gestión de proyectos dentro de los gobiernos locales, es importante definir lo que se considera un proyecto municipal exitoso. El concepto de éxito en proyectos sociales tiene una naturaleza diferente, debido a su carácter social. De esta manera, establecer los parámetros para definir el éxito en un proyecto municipal permite definir el tipo de gestión que se deberá desarrollar.

Con el fin de determinar un proyecto municipal exitoso, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Alineación del proyecto con la estrategia municipal: Si el proyecto no cumple con un objetivo estratégico de la municipalidad, el proyecto no puede ser considerado exitoso. Adicionalmente, proyectos que no estén alineados a la estrategia significarán la utilización de recursos financieros y humanos en acciones que no constituyen una prioridad para la administración.
- Factibilidad del proyecto (tanto a nivel de recursos financieros como de recursos humanos): Un proyecto municipal exitoso deberá ser factible y realizable. Las intenciones de un gobierno local deberán estar alineadas con objetivos alcanzables, por lo que los proyectos que no puedan ser factibles (dado a que no hay financiamiento o no se cuentan con los recursos) o que buscan la realización de objetivos inalcanzables deberán ser descartados desde el proceso de evaluación del proyecto para evitar la desviación de recursos.
- Impacto social del producto/servicio a la comunidad (precio social positivo): Los proyectos municipales deberán cumplir las necesidades de las comunidades en los ejes establecidos dentro de la estrategia municipal. Adicionalmente, este impacto deberá ser positivo para los habitantes de la comunidad, y no deberá perjudicar a los involucrados (por ejemplo, el desarrollo de un proyecto municipal no supondrá un costo social en una parte de la población que pueda verse en una situación vulnerable por la ejecución del proyecto).
- Cumplimiento del proyecto en relación a la línea base de costo, cronograma y alcance: Un proyecto municipal deberá cumplir con las partidas presupuestarias establecidas para el mismo, ser ejecutado en el plazo de tiempo determinado para su realización, y cumplir

con todos los requerimientos establecidos en el alcance del proyecto. En caso de que el proyecto exceda los costos establecidos, puede afectar la ejecución presupuestaria general de la municipalidad y la posibilidad de realización de otros proyectos o el cumplimiento de la municipalidad de otras obligaciones financieras. Un proyecto que exceda el plazo de tiempo establecido puede generar problemas en el desarrollo y ejecución de los programas municipales, así como puede afectar el cumplimiento de la municipalidad de convenios interinstitucionales, o afectar a la población directamente beneficiada por el proyecto. En el caso del alcance, un proyecto que no cumpla con los requerimientos establecidos podrá significar la utilización de nuevos recursos financieros para solventar posibles problemas, o puede significar el detrimento de la imagen del gobierno local ante otros organismos.

- Gestión del proyecto en función del cumplimiento de los estándares internacionales y de las disposiciones, normativas y regulaciones que rigen a las municipalidades: Los estándares internacionales permiten establecer un parámetro de calidad con el cual evaluar el desarrollo de la gestión de proyectos, así como permite el mejoramiento de la gestión de futuros proyectos y de la municipalidad en sí. Adicionalmente, los proyectos municipales deberán cumplir con las disposiciones, normativas y regulaciones que competen, con el fin de evitar atrasos o problemas de ejecución por vicios del sistema.
- Calidad del proyecto y del producto/servicio acorde a lo establecido en los requerimientos del proyecto: El proyecto, para ser exitoso, debe cumplir con estándares de calidad establecidos para su gestión. Adicionalmente, el producto o servicio resultante del proyecto deberá cumplir con los requerimientos establecidos para el mismo; en caso contrario, el proyecto no cumplirá con el objetivo de solventar una necesidad de la comunidad, generando insatisfacción en los interesados clave.
- Aportes del equipo de proyecto al repositorio institucional: Ya que el intercambio de conocimientos enriquece la gestión en proyectos, así como la cultura organizacional se orienta hacia la proyectización, un proyecto municipal exitoso aportará conocimientos, documentación, plantillas, recopilatorio de buenas prácticas, o algún otro activo para la institución.

Establecidas las necesidades en gestión de proyectos dentro de las municipalidades, así como el concepto de un proyecto municipal exitoso, se puede definir el perfil que debería tener una oficina de proyectos municipal. La oficina de proyectos tendrá como objetivo suplir las necesidades en gestión de proyectos de la municipalidad, y asegurar el éxito de los proyectos que se realicen.

De acuerdo a las disposiciones legales que determinan las funciones y las características de una

municipalidad, la misma debe de estar formada por una estructura administrativa compuesta por el Alcalde, el Consejo Municipal (regidores), y por la figura de un auditor o contador, según la cantidad de personas que habiten en el cantón. Según el Código Municipal, los funcionarios municipales, además de cumplir con los parámetros establecidos por la Carrera Administrativa Municipal, y sus puestos deberán de estar descritos en el Manual Descriptivo Integral para el Régimen Municipal, que está bajo la responsabilidad de la Unión Nacional de Gobiernos Locales (IFAM, 2016, p. 146-158). Según el Manual Descriptivo Integral para el Régimen Municipal, los puestos se describen en una estructura ocupacional por grupos de puestos, lo cual hace referencia a una estructura organizacional bastante tradicional, y tomando en cuenta que cualquier modificación en la estructura organizacional debe de estar reforzada por un Manual Descriptivo de puestos, se determinar que, a menos de que exista una reforma estructural en la legislación, las municipales deberán aspirar a una estructura organizacional matricial equilibrada.

Tomando en cuenta que las municipalidades son entes gubernamentales con estructuras funcionales definidas de acuerdo a normativas y regulaciones, como lo es el Código Municipal, no se puede pretender que una municipalidad tome una estructura organizacional proyectizada, sino que debe aspirar a una estructura organizacional matricial equilibrada, donde exista una unidad de apoyo dentro de la municipalidad, y que los proyectos se realicen dentro de los departamentos funcionales. Adicionalmente, esta estructura organizacional les permite a las oficinas de proyectos municipales desarrollar estrategias para el mejoramiento de la cultura organizacional en todos los niveles jerárquicos, y crear alianzas dentro de los equipos de los diferentes departamentos funcionales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De esta manera, una oficina de proyectos dentro de una municipalidad deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Conocer, sintetizar y facilitar la estrategia municipal: Una oficina de proyectos municipales deberá conocer a profundidad la estrategia municipal, con la finalidad de sintetizar la información y comunicarla dentro de la organización, así como para determinar los elementos que permitan seleccionar las ideas de negocios para la realización de perfiles de proyectos, estrategias y metodologías de evaluación de proyectos, mecanismos y sistemas de selección y priorización de proyectos, y por último, monitorear el desarrollo de los proyectos alineados al cumplimiento de la estrategia municipal.
- Ser un apoyo entre los diferentes departamentos funcionales de la municipalidad y con las autoridades administrativas (Alcaldía y Concejo Municipal): La comunicación y colaboración de las diferentes áreas funcionales en equipos multidisciplinarios ejecutores

de proyectos permitirá la gestión de proyectos más efectiva. Adicionalmente, el o los funcionarios dentro de la oficina de proyectos deberá fungir como un enlace entre los equipos de proyectos y las autoridades administrativas, con el fin de direccionar las acciones en una línea.

- Síntesis del desarrollo de los proyectos municipales y facilitación de la información de los proyectos a las autoridades administrativas: La oficina de proyectos municipal deberá mantener un registro del desarrollo de los diferentes proyectos que se ejecuten en la municipalidad, independientemente de la fase en la que se encuentre, tanto de las lecciones aprendidas como de activos e información generada por el proyecto. De esta manera, se facilitará la toma de decisiones para las autoridades administrativas, y se sintetizará la información del desarrollo de los proyectos y su relación con el cumplimiento de la estrategia municipal.
- Construir instrumentos para la selección y priorización de los proyectos municipales: Una oficina de proyectos eficiente deberá crear instrumentos y herramientas que faciliten la toma de decisiones a las autoridades competentes de acuerdo al plan estratégico. La oficina de proyectos será un apoyo para la administración tanto por el conocimiento que debe tener la oficina de la estrategia municipal, como de los perfiles de los proyectos que han sido evaluados y establecidos como factibles para la organización. Adicionalmente, la oficina deberá supervisar o elaborar los estudios de factibilidad de los casos de negocio para el posterior análisis de los mismos por parte de las autoridades municipales.
- Apoyar, asesorar y facilitar la gestión de proyectos en los departamentos funcionales: La oficina de proyectos deberá, más que gestionar los proyectos en sí, fungir como un ente de apoyo y de síntesis de información para los diferentes departamentos funcionales y los equipos de proyectos. De esta manera, la oficina de proyectos debería ser un facilitador de herramientas, conocimientos y estrategias para el desarrollo de proyectos.
- Monitorear y controlar la gestión de los proyectos municipales: La oficina de proyectos debería implementar procedimientos de monitoreo y control de todos los proyectos que se lleven a cabo dentro de la municipalidad, así como un sistema que permita gestionar la red de proyectos que se ejecuten. Ya que la oficina de proyectos debería tener un perfil más de soporte que de ejecución, el conocimiento del desarrollo de los proyectos en sus diferentes fases le permitirá realizar otras funciones, como la entrega de información a las autoridades, la preselección de ideas de proyecto alineadas a la estrategia, y el repositorio de información.
- Resguardar el cumplimiento de la estrategia organizacional por medio de los proyectos

municipales: Bajo el supuesto de que la oficina de proyectos deberá conocer y facilitar la estrategia municipal, deberá resguardar que los perfiles de proyectos para la selección y priorización estén alineados a la estrategia municipal. Adicionalmente, al realizar procedimientos de monitoreo y control de los diferentes proyectos, podrá verificar que los proyectos en ejecución estén siendo gestionados de manera que cumplan con los objetivos estratégicos establecidos.

- Integración y formalización de los procesos de gestión de proyectos dentro de la municipalidad: Como ente de soporte y apoyo para los equipos de trabajo, la oficina de proyectos debería integrar y formalizar los procesos de los proyectos, así como incentivar la estandarización de los procesos y los procedimientos en los diferentes equipos de proyectos multidisciplinarios.
- Fomentar una cultura organizacional orientada a los proyectos: A pesar de que las municipalidades pueden tener dificultades en generar una estructura organizacional orientada a proyectos, la cultura de la organización si puede tener una orientación hacia la gestión de proyectos. Esto significa que, a pesar de que existan departamentos funcionales con roles y características definidas a partir del área técnica que pertenecen, los funcionarios de la municipalidad, independientemente de su puesto, funciones, roles u ocupación, estén alineados con una filosofía organizacional orientada a la gestión de proyectos. Adicionalmente, la colaboración y cooperación entre los departamentos funcionales para la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios debe de nacer de iniciativas de la oficina de proyectos que fomenten una atmósfera de trabajo en equipo.
- Aplicar estrategias de formación en gestión de proyectos a las organizaciones civiles: Debido a que muchos de los proyectos no alineados a la estrategia municipal pero de importancia para las comunidades podrían gestionarse a través de organizaciones civiles, y a que existen posibilidades presupuestarias (desde la municipalidad y desde otros organismos) para el desarrollo de estos proyectos, es importante que las organizaciones civiles cuenten con herramientas que faciliten la participación ciudadana en este tipo de proyectos. Para esta finalidad, una oficina de proyectos dentro de una municipalidad podría generar espacios de capacitación y de asesoría para el desarrollo de proyectos de iniciativa ciudadana, con herramientas que permitan desde el desarrollo de los perfiles hasta la ejecución de los proyectos.
- Implementación de un archivo digital con la documentación de los proyectos y las lecciones aprendidas: La información es uno de los principales activos de las organizaciones, y parte fundamental del rol de una oficina de proyectos es el de fungir

como un centro de resguardo de los activos generados por los diferentes proyectos. El repositorio de información no solo facilita la gestión de proyectos futuros, sino que permite tomar acciones ante riesgos compartidos, o gestionar cambios para el mejoramiento de la gestión de proyectos y/o de la cultura organizacional.

#### ***5.4 Casos de éxito en gobiernos locales***

Una gestión efectiva de proyectos se ejemplifica en una gestión municipal eficiente, lo cual se refleja en índices y mediciones, como el Índice de Gestión Municipal (IGM) que realiza la Contraloría General de la República (CGR). La evaluación que realiza anualmente la CGR se sustenta en 61 indicadores relativos a cinco ejes y áreas de la gestión municipal:

- Desarrollo y gestión institucional: relativo a la gestión financiera, el control interno, la contratación administrativa, el uso de las tecnologías de información y a la gestión de los recursos humanos.
- Planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas: relativo a la planificación, a la participación ciudadana y a los mecanismos de rendición de cuentas.
- Gestión de desarrollo ambiental: relativo a las acciones de recolección de residuos, depósito y tratamiento de los mismos, y al aseo de vías y sitios públicos.
- Gestión de servicios económicos: relativo a la gestión vial de las municipalidades.
- Gestión de servicios sociales: relativo a los parques y obras de ornato y a la atención de servicios y obras sociales.

A partir de los resultados obtenidos por las diferentes municipalidades y a la ponderación de los resultados, la CGR establece las calificaciones de cada municipalidad e intendencia del país. El IGM permite obtener parámetros de los resultados de la gestión municipal, así como se convierte en una herramienta para los gobiernos locales para establecer si las acciones y estrategias realizadas en los periodos anuales generan mejoras en su gestión.

No todos los gobiernos locales tienen dentro de su estructura algún tipo de figura que se pueda definir o relacionar como una oficina de proyectos, pero todas las municipalidades del país son evaluadas por la CGR, lo que permite establecer una relación entre las municipalidades que si cuentan con una figura de oficina de proyectos y las que no con su desempeño según el IGM.

### **5.4.1 Municipalidad de Mora**

En la Municipalidad de Mora (MM), desde el 2014 cuentan con una figura relacionada a oficina de proyectos. Adscrita a la Dirección de Desarrollo y Control Urbano, la unidad Proceso de Obras y Proyectos Municipales funge como la oficina de proyectos dentro de la MM. De acuerdo al IGM, las calificaciones de esta municipalidad para los últimos años han sido de 77,55 para el año 2012, 74 para el año 2013, 75,77 para el 2014, 76,12 para el 2015, y de 75, 81 para el periodo del 2016. Tomando en cuenta que la media de resultados de las municipalidades en la provincia de San José tiene calificaciones en el rango entre 50 y 60, y considerando que solo cuatro municipalidades de las 20 municipalidades de la provincia poseen calificaciones de más de 70, se puede considerar la gestión de esta municipalidad como exitosa.

De acuerdo a los resultados obtenidos gracias a la aplicación del cuestionario a los sujetos de investigación, se puede determinar que dentro de la MM, la unidad de Proceso de Obras y Proyectos Municipales está estableciendo prácticas de gestión de proyectos que permiten el desarrollo de los proyectos con los estándares internacionales de gestión de proyectos, y también ejemplifican que los proyectos dentro de una municipalidad pueden ser gestionados con una orientación hacia el cumplimiento de la línea base de costo, tiempo y alcance.

Si bien es cierto que la investigación demostró que existen retos dentro de la gestión de proyectos, específicamente relacionados a los recursos tanto financieros como humanos, el caso de la MM comprueba que los proyectos municipales pueden ser gestionados con estándares internacionales en administración de proyectos, sin verse afectados por las regulaciones, normativas y disposiciones que rigen a las municipalidades.

Adicionalmente, de acuerdo a la información recopilada, se puede determinar que la MM ha establecido prácticas que aseguren el alineamiento de los proyectos municipales con la estrategia municipal, lo cual demuestra la importancia de que los proyectos de las municipalidades estén relacionados con los objetivos estratégicos. Es importante recalcar la importancia y la sistematización que tiene la MM de la revisión de la estrategia municipal, tomando en cuenta que realizan una revisión cada cinco años del Plan Estratégico Municipal.

## Capítulo 6

### Análisis de brechas, de la situación actual a la situación propuesta

Este capítulo desarrolla un análisis de la información obtenida y desarrollada en los capítulos anteriores, con la finalidad de evaluar las prácticas actuales en gestión de proyectos dentro de la MD y determinar las principales brechas para alcanzar la que sería la situación propuesta en gestión de proyectos municipales.

Inicialmente, se realizará un cuadro comparativo a partir de la situación propuesta descrita en el capítulo anterior, con la situación actual de la oficina de la MD. A partir del cuadro comparativo entre ambos escenarios, se desarrolla un análisis de brechas.

#### 6.1 Comparación entre la situación propuesta y la situación actual

Como ya se ha mencionado, para poder generar un camino de mejoras y una estrategia de cambio, se debe determinar tanto un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el objeto de estudio, así como un perfil de la situación que se busca con la estrategia de cambio. El presente análisis establecerá tres cuadros comparativos, a partir de las necesidades en gestión de proyectos que tienen las municipalidades, las consideraciones de lo que debe ser un proyecto municipal, y, por último, el perfil de lo que debe ser una oficina de proyectos en una municipalidad.

El primer cuadro comparativo surge a partir de la gestión de proyectos municipales, y de las necesidades que debe cubrir este tipo de gestión para los gobiernos locales. En el cuadro 6.1 se determina, a partir de la conceptualización efectuada en el capítulo 5 del presente trabajo, la situación propuesta para cada uno de los puntos detallados, así como la situación de la MD en cada uno de ellos.

Cuadro 6.1 Cuadro comparativo entre la situación actual y la situación propuesta en gestión de proyectos

<b>Necesidad en gestión</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación propuesta</b>
Establecimiento de una cartera de proyectos	Existe la intención de crear una cartera de proyectos sistematizada. Sin embargo, los proyectos se manejan de manera individual, y sin relación entre sí. Adicionalmente, no existe un esfuerzo por relacionar los proyectos de los departamentos funcionales en una cartera de proyectos municipales.	Una cartera de proyectos sistematizada, donde los proyectos de los diferentes departamentos funcionales estén organizados y puedan relacionarse entre sí, con el fin de cumplir con los objetivos de la estrategia municipal. Adicionalmente, crear un banco de perfiles de proyectos para su posterior evaluación y análisis de factibilidad.
Formalización y estandarización de procesos de formulación de proyectos	La formulación de proyectos no está estandarizada, ni existe un sistema formal para la presentación de los perfiles de proyectos.	Un sistema formal con procedimientos establecidos para la presentación a estudio de los perfiles de los proyectos. Adicionalmente, un protocolo de lo que deberían incluir los documentos de perfil de proyecto, con el fin de facilitar el sistema de evaluación.

<b>Necesidad en gestión</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación propuesta</b>
Evaluación de proyectos	No existe una metodología de evaluación de proyectos. Existen estudios de factibilidad para los proyectos, pero los estudios técnicos de los perfiles muchas veces no están actualizados, ya que se reutilizan estudios de esfuerzos anteriores.	Definición de una metodología de evaluación para la factibilidad y viabilidad de los perfiles de proyectos.
Sistema de selección de proyectos	Los proyectos se seleccionan de acuerdo a criterios de oportunidad y de alineación a la estrategia.	Generación de un sistema de puntuación que relacione los perfiles de proyectos con el cumplimiento de la estrategia municipal.
Sistematización de los proyectos de acuerdo al ciclo de vida	No existe un sistema de manejo de los proyectos de acuerdo al ciclo de vida. Se pierde el control de los proyectos durante los procesos de ejecución. No hay sistematización de información de avances ni estructuración de las evaluaciones de cada una de las fases en las que se encuentra el proyecto.	Establecimiento de una metodología que permita generar un panorama de los proyectos en curso, según la fase en la que se encuentre y el avance que se tenga de cada uno. Estructuración de este mapa de proyectos alineado a los objetivos estratégicos de la municipalidad.
Estandarización de los procesos	No existe una estandarización de los procesos. Los proyectos se gestionan de manera individual, y sin formalización en la documentación para la planificación de cada proyecto. No existe un cuadro de procesos que debieran de cumplir los proyectos de la institución.	Creación de un protocolo de procesos a realizar durante el ciclo de vida de un proyecto, adaptado a las necesidades de la municipalidad y a las regulaciones y normativas que le afectan.
Gestión orientada a la línea base de costo, tiempo y alcance	No existe una orientación a la línea de base cronograma, costo y calidad.	Determinar la línea base como prioridad en la gestión de los proyectos, por medio de controles que permitan verificar la ejecución presupuestaria del proyecto, la relación del cronograma propuesto con los informes de avances, y métricas de control que aseguren el cumplimiento de los requerimientos, tanto del proyecto como del producto/servicio.
Organización de la cartera de proyectos en ejecución	No existe relación entre los proyectos de los diferentes departamentos funcionales.	Establecimiento de un mapeo de los proyectos de la organización, con el fin de relacionarlos entre sí, y mejorar la gestión colectiva de proyectos a partir de esfuerzos en común que se puedan dar dentro de la organización.
Cultura organizacional	Si bien hay diferentes esfuerzos en gestión de proyectos dentro de la MD, los esfuerzos no están alineados. Existe un interés por implementar mejoras en gestión de proyectos, pero no existe una estrategia para desarrollar esta implementación	Alinear los esfuerzos en gestión de proyectos dentro de toda la organización. Establecer una estrategia de implementación para mejorar la cultura organizacional en lo relativo a la gestión de proyecto.
Equipos de proyectos	Los equipos de proyecto (unidades ejecutoras) están definidas y son equipos multidisciplinarios. Sin embargo, falta empoderarlos y apoyarlos en sus funciones, con el fin de gestionar los proyectos bajo los estándares internacionales	Equipos de proyectos multidisciplinarios con funciones asignadas y definidas, así como capacitados para gestionar los proyectos bajo los estándares internacionales
Soporte de la dirección	Actualmente, la Alcaldía promueve la implementación de una cultura en gestión de proyectos y la implementación de una oficina de proyectos. Sin embargo, se debe buscar el apoyo y soporte de la figura del Concejo Municipal, con el fin de alinear los esfuerzos directivos de la MD	Una estructura administrativa de ambas figuras que involucre el apoyo a la gestión de proyectos (tanto desde la Alcaldía como desde el Concejo Municipal)
Continuidad de proyectos y programas	No se evidencia un establecimiento de programas municipales, donde se halle una relación entre los diferentes proyectos alineados a los objetivos específicos. No se evidencia que exista una diferenciación entre programa y proyecto, ya que se menciona el concepto de “subproyectos”.	Definición y organización de los proyectos municipales en una cartera de proyectos con una efectiva distribución de proyectos y programas.
Repositorio de buenas prácticas	La documentación de los proyectos no se encuentra formalizada, ni existe un archivo específico referente a gestión de proyectos.	Formalización de una base de conocimiento en proyectos, con información estandarizada de los mismos, recopilatorio de las experiencias y apertura para la transferencia de conocimiento dentro de los departamentos funcionales y los diferentes equipos de proyecto.

Fuente: Elaboración propia, 2018

El cuadro 6.2 presenta de manera sintetizada la información que permite realizar una comparación entre la situación actual y la situación propuesta referente a los estándares que se deben aspirar durante la gestión de los proyectos municipales.

Cuadro 6.2 Cuadro comparativo entre la situación actual y la situación propuesta referente a los estándares en gestión de los proyectos municipales

<b>Estándar</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación propuesta</b>
Alineación con la estrategia	Los proyectos que se realizan están alineados con la estrategia establecida, pero no existen mecanismos para verificar el grado de alineación, así como para medir el aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Una metodología que permita verificar la alineación de los proyectos a la estrategia municipal. Un sistema de medición que permita determinar el aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos
Factibilidad del proyecto	Los mecanismos para determinar la factibilidad del proyecto no están establecidos.	Un protocolo que facilite la evaluación de la factibilidad de un proyecto. De esta manera, se maneja una certeza de la factibilidad y viabilidad del proyecto
Impacto social del producto/servicio	Los proyectos desarrollados actualmente dentro de la MD buscan generar impactos positivos en la comunidad	Debido a que los proyectos cumplen con generar un impacto social positivo, se puede determinar que la situación propuesta está en buscar la continuidad del impacto positivo.
Cumplimiento de la línea base tiempo, costo y calidad	Si bien es cierto que los proyectos se manejan dentro de los presupuestos establecidos y se entregan en plazos aproximados a los determinados, así como cumplen los requerimientos para el proyecto, no existen parámetros de medición, monitoreo y control del cumplimiento de dicha línea base.	Establecer parámetros de medición que permitan gestionar los proyectos orientados hacia el cumplimiento de la línea base. Es decir, deberán existir técnicas y herramientas (como métricas y parámetros) con los cuales las unidades ejecutoras verifiquen los avances de los proyectos cumpliendo los presupuestos, cronogramas y requerimientos de los proyectos.
Gestión del proyecto con estándares internacionales y disposiciones normativas nacionales	Los proyectos dentro de la gestión de la oficina no son gestionados de manera consecuente con estándares como los del PMI o de otros organismos similares. Los proyectos se gestionan de manera individual de acuerdo a los estándares establecidos por organismos con los que hay alianzas y se busca cumplir con los requerimientos y las normativas establecidas por organismos como lo son el IFAM, MIDEPLAN, CGR, entre otros	Establecer un protocolo para la gestión de proyectos, propio de la MD. Dicho protocolo debe adaptar las mejores prácticas del PMI, así como las normativas y los requerimientos establecidos por las leyes y los reglamentos que afecten las labores de la MD.
Calidad del proyecto y del producto/servicio	La calidad de los proyectos se gestiona alrededor de la calidad del producto/servicio resultante de los esfuerzos del proyecto. No se realizan mediciones de calidad de la gestión del proyecto en sí.	Parámetros de medición que permitan verificar la calidad de la gestión en proyectos. Desde el cumplimiento de la metodología adoptada para los proyectos, como métricas para verificar el cumplimiento de la línea base.
Documentación al repositorio institucional	No existe un sistema formalizado de recopilación de documentación y de experiencias de los proyectos. Adicionalmente, mucha de la información generada por la práctica de la gestión de proyectos no está documentada, sino que la maneja únicamente el funcionario responsable de proyectos.	Establecimiento de un sistema de documentación de las lecciones aprendidas y de la información de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Finalmente, el cuadro 6.3 retrata la situación actual de las funciones de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios como una oficina de proyectos, así como la situación propuesta

en la que las funciones orientadas efectivamente podrían generar que dicha oficina mejore la gestión de proyectos dentro de la MD.

Cuadro 6.3 Cuadro comparativo entre la situación actual y la situación propuesta de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios

<b>Función</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación propuesta</b>
Estrategia Municipal	La oficina busca que los proyectos que realice estén alineados con la estrategia municipal	La oficina debería funcionar como un ente que conoce y promueve la estrategia municipal. Adicionalmente, debería funcionar como un ente que busque que los proyectos cumplan los objetivos municipales, creando herramientas para medir la alineación de los proyectos con la estrategia, y parámetros para la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos municipales. En otro punto, la oficina debería establecer herramientas para la evaluación efectiva de los perfiles de los proyectos, así como diseñar un sistema eficiente de selección y priorización de proyectos, con el fin de facilitar la toma de decisiones de la dirección.
Enlace interno	La oficina tiene una relación positiva con los diferentes equipos de trabajo, y mantiene una relación positiva con la Alcaldía, sin embargo, no se encuentran evidencias de que la oficina funcione actualmente como un enlace efectivo para la comunicación horizontal y vertical.	La oficina debería concentrar la información de los diferentes equipos de trabajo y presentar la síntesis de esa información a la dirección. Adicionalmente, la oficina debería promover la interacción de los diferentes departamentos funcionales para la creación de los equipos de trabajo multidisciplinarios.
Centro de información	La oficina tiene la información de los proyectos que gestiona (que no son la totalidad de los proyectos municipales). No existe un recopilatorio de información sobre los proyectos. La oficina si funciona como un ente informador para la Alcaldía, proporcionando informes de avance de los proyectos, pero únicamente de aquellos que se gestionan dentro de la oficina.	La oficina debería cumplir dos funciones primordiales referentes a ser un centro de información. La primera función es la de ser un recopilatorio formal de información de los proyectos, tanto de los avances de los mismos, como de la documentación de estos, y de los activos para la gestión de proyectos (plantillas, estudios técnicos base, estándares, entre otros). La segunda función que debe cumplir es la de sintetizar efectivamente la información sobre los proyectos en ejecución dentro de la MD, con el fin de informar a la dirección de los avances de la cartera de proyectos, y de generar un mapa de los proyectos existentes, para crear un sistema de control y monitoreo del cumplimiento de las líneas bases y de los parámetros de calidad de la gestión en proyectos.
Integrador y ente responsable de la estandarización	Actualmente, los proyectos dentro de la oficina no cuentan con una estandarización ni una integración de su gestión.	La oficina debería analizar la gestión de proyectos en los departamentos funcionales (que se gestionan de manera individual según las necesidades y características de cada departamento), con el fin de establecer las buenas prácticas dentro de la MD y promoverlas como prácticas generales para todos los departamentos. Adicionalmente, la oficina debería establecer una metodología integrada para la gestión de los proyectos municipales, facilitando plantillas, procesos y procedimientos para la gestión de proyectos en toda la MD. Otro punto, es que la oficina debería generar una base de datos con los casos de negocios y los perfiles de proyectos, con el fin de presentar la información a la dirección para la evaluación, selección y priorización de los proyectos. Por último, la oficina debería manejar el concepto de cartera de proyectos, y conocer la gestión de los diferentes proyectos dentro de la MD

<b>Función</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación propuesta</b>
Monitoreo y control de la gestión en proyectos	La oficina realiza procedimientos de monitoreo y control de proyectos, pero esta gestión se realiza según los requerimientos establecidos por organismos externos. Adicionalmente, la oficina no monitorea proyectos de departamentos funcionales.	La oficina de proyectos debería mantener estándares de monitoreo y control de los proyectos, con el fin de mejorar los mecanismos de rendición de cuentas. Para el monitoreo y control de proyectos de departamentos funcionales, la oficina lo que debería establecer es un sistema de informes de avance para la oficina de proyectos, con el fin de poder manejar un sistema de monitoreo y control de la cartera de proyectos municipales.
Fomentador de la cultura organizacional	Actualmente, la oficina mantiene relaciones con departamentos funcionales que busca la cooperación de los mismos en unidades ejecutoras de proyectos multidisciplinarios. La oficina no exporta elementos de buenas prácticas a otros departamentos funcionales.	Con la estandarización de procesos y procedimientos en gestión de proyectos, la oficina debería iniciar un proceso de exportación de buenas prácticas y de un lenguaje común en los diferentes departamentos funcionales, de manera que la cultura organizacional inicie a orientarse hacia la gestión de proyectos.
Formador en gestión de proyectos	A nivel interno de la MD, la oficina de proyectos no es un ente formador en gestión de proyectos.	La oficina de proyectos debería cumplir una función de formador en la gestión de proyectos. La formación en proyectos no solo debería ser en cuanto a la gestión de los proyectos, sino al establecimiento de buenas prácticas y de estrategias para el proceso de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia, 2018

## **6.2 Análisis de brechas en gestión de proyectos**

Este apartado pretende generar un planteamiento de las brechas que se encontraron en la gestión de proyectos, según las recomendaciones establecidas para generar una mejor práctica en proyectos dentro de la municipalidad. Este análisis se realiza desde las tres categorías establecidas previamente, necesidades en gestión y administración de proyectos, estándares de los proyectos municipales y funciones de la oficina de proyectos, unificando las brechas encontradas para generar una única estrategia de mejora.

El análisis de brechas es una herramienta que nos permite establecer la distancia relativa entre el punto actual en el que se encuentra una organización y el objetivo que se espera alcanzar con una estrategia de cambio. De esta manera, el análisis de brechas se convierte en una herramienta para la generación de una estrategia hacia el estado deseado, y un instrumento para la planificación estratégica de la organización.

Gracias al estudio comparativo de la situación actual y de la situación propuesta, se puede observar que existen diferentes brechas entre ambos estados, y que se deberá priorizar el análisis en los rubros que mayor impacto generen en la gestión de proyectos, con el menor costo para la organización y cuyas metas se puedan alcanzar en el menor plazo posible. Ahora bien, los cuadros comparativos permiten determinar puntos en común, que determinan brechas que engloban más de una categoría de análisis.

### **6.2.1 Brechas encontradas**

A partir de las comparaciones realizadas en los cuadros 6.1, 6.2 y 6.3, se pueden establecer brechas en común a partir de las categorías de análisis utilizadas para las comparaciones. Por ejemplo, la necesidad de la estandarización de los procedimientos se ve reflejada en la necesidad de estandarización de proyectos, la gestión utilizando estándares internacionales y disposiciones normativas nacionales, y la función de integrador y ente responsable de la estandarización dentro de la MD.

De esta manera, las cuatro principales brechas encontradas para el fortalecimiento de la gestión de proyectos en la MD son:

- Formalización de las funciones y del rol de la oficina de proyectos.
- Generación de una cartera de proyectos municipal.
- Estandarización de los procesos y procedimientos en gestión de proyectos.
- Creación de un recopilatorio de los proyectos.

Cada una de estas brechas se analizará por separado, con el fin de establecer las estrategias de fortalecimiento en cada una de ellas.

#### *6.2.1.1 Formalización de las funciones y del rol de la oficina de proyectos*

De acuerdo a la investigación realizada, se determina que una oficina de proyectos es una necesidad para los gobiernos locales. Una oficina de proyectos, ya sea establecida dentro de la estructura organizacional como una unidad técnica, un departamento funcional o una gerencia independiente, permitirá el desarrollo de la cultura organizacional orientada a proyectos, y proporcionará herramientas dentro de las municipalidades para la gestión de proyectos.

Ahora bien, para el correcto funcionamiento de la oficina de proyectos, deberá establecerse el perfil de la oficina, y determinar el rol que jugará esta oficina en relación a la gestión de los proyectos de los departamentos funcionales, así como en la gestión de la cartera de proyectos para la dirección del organismo. La claridad en las funciones y en el rol de la oficina de proyectos, permitirá definir la estrategia a seguir para el mejoramiento en la gestión de proyectos, así como facilitará la estrategia de cambio.

En el caso de la MD, se concluye que, para alcanzar la madurez necesaria de la oficina de proyectos, la definición de esta oficina debería cumplir con los siguientes parámetros:

- Se recomienda la utilización del nombre de Cooperación Técnica para la oficina de proyectos. Esto se debe a que el nombre de Gerencia de Proyectos puede generar diferencias entre los departamentos funcionales y una resistencia de los funcionarios de

dichas áreas. Adicionalmente, se recomienda que la Unidad de Cooperación Técnica dependa jerárquicamente a la Alcaldía, de manera que se convierta en un ente asesor para la dirección de la organización.

De acuerdo al rendimiento y a la gestión de la oficina, así como a la evolución de la cultura organizacional, a un mediano a largo plazo se podría realizar un nuevo estudio para verificar si la madurez de la MD le permite a la oficina adaptar el nombre de Gerencia de Proyectos.

- Referente a la tipología de la oficina de proyectos, se recomienda que, en cuanto al nivel de control que ejerce, la oficina sea inicialmente una oficina de apoyo, con miras a convertirse en una oficina del tipo controladora a un mediano plazo. En cuanto al nivel de madurez, y debido a que la oficina estaría bajo un proceso de reestructuración, se esperaría que inicialmente sea una oficina de apoyo, donde cumpla una función primordialmente informativa.
- La oficina de proyectos deberá adicionalmente generar un sistema de rendición de cuentas de los proyectos, con parámetros para los informes de avance, y que cuente con un sistema de monitoreo del estado de todos los proyectos de la MD.  
Se recomienda que la oficina mantenga información de los proyectos de las áreas funcionales, y que pueda relacionar el estado de los mismos en un solo mapa de proyectos.
- Se deberán establecer los roles de la oficina en relación a la colaboración dentro y fuera de la institución, así como se deberán definir las funciones específicas que deberá cumplir la oficina.
- La oficina deberá contar con el soporte y el apoyo tanto de la Alcaldía y como del Concejo Municipal.
- La oficina deberá ser un enlace dentro y fuera de la MD en cuanto a la gestión de proyectos, así como funcionar como un ente de apoyo y de asesoría en gestión de proyectos para los departamentos funcionales y para las organizaciones civiles.  
En este punto, la oficina también deberá ser responsable de los procesos de coordinación y cooperación interinstitucional, con el fin de promover la obtención de financiamiento y patrocinio de proyectos de otras instituciones del estado, de la empresa privada o de organismos no gubernamentales.

#### *6.2.1.2 Generación de una cartera de proyectos municipales*

Con el fin de facilitar las funciones de la oficina de proyectos, la oficina deberá generar una cartera

de proyectos municipales, donde se incluyan todos los proyectos municipales. Ya que la oficina no gestionará directamente los proyectos, su papel será el de cumplir funciones de apoyo y de enlace, y para poder realizar estas funciones, deberá poseer un panorama completo de los proyectos que se realizan en la MD.

De esta manera, se espera que la cartera de proyectos de la MD cumpla con los siguientes requerimientos:

- Incluir todos los proyectos dentro de la MD, sin distinción de la fase en la que se encuentra ni del departamento funcional responsable de su ejecución.
- Relacionar los diferentes proyectos con la estrategia municipal, creando un mapa de proyectos y un sistema de medición de alcance de los objetivos estratégicos.
- Poseer un sistema de monitoreo y control de los proyectos municipales, para poder informar a la Alcaldía del estado de los proyectos existentes.
- Poseer una base de datos de perfiles de proyectos para la presentación en plazos definidos para su evaluación.
- Desarrollar un formato para la preparación de los perfiles de proyecto, de acuerdo a las necesidades de la MD y de las recomendaciones de entes como el MIDEPLAN.
- Establecer un sistema de selección y priorización de los proyectos evaluados.

### *6.2.1.3 Estandarización de los procesos y los procedimientos en gestión de proyectos*

Ya que la oficina de proyectos fungirá como un ente de apoyo y de asesoría, es desde esta unidad que se debe promover la cultura organizacional orientada hacia los proyectos, es decir, implementar un modelo de madurez en proyectos dentro de la MD. De acuerdo al modelo de Harold Kerzner, se buscaría que estrategia busque establecer un lenguaje común en proyectos, la implementación de procesos comunes, el establecimiento de una metodología común, y a partir de ellas, realizar procesos de benchmarking y de mejoramiento continuo, todo esto en un plazo de tiempo, y con el acompañamiento necesario para que los cambios sean adaptados dentro de toda la organización.

A partir de este concepto, se define que el ideal a buscar por la oficina de proyectos realice las siguientes acciones:

- Establezca mecanismos para la implementación de un lenguaje común en proyectos en los diferentes departamentos funcionales.
- Defina plantillas y herramientas para la correcta formulación, evaluación y selección de los proyectos municipales.

- Genere una metodología propia en gestión de proyectos, siguiendo los estándares internacionales y alineada a las normativas y regulaciones a nivel nacional.
- Determine parámetros para el monitoreo y control de los proyectos durante las diferentes fases del ciclo de vida.
- Desarrolle herramientas para la gestión de los proyectos de manera que se gestionen alineados a la línea base de tiempo, costo y calidad.
- Determine estándares de calidad para la gestión de proyectos.
- Fomente una cultura organizacional proyectizada para la implementación de los cambios necesarios, con estrategias para la gestión de cambio y una planificación de procesos organizacionales.

#### *6.2.1.4 Creación de un recopilatorio de los proyectos*

Uno de los mayores aportes de una oficina de proyectos es el de ser un medio para el intercambio de conocimientos en gestión de proyectos dentro y fuera de la organización. Para este fin, se debe contar con un sistema formal de documentación de los proyectos, así como un recopilatorio de lecciones aprendidas de la gestión de proyectos.

La posibilidad de revisar experiencias pasadas no solo permite y fomenta el aprendizaje en gestión de proyectos, sino que desarrolla una atmósfera propicia para el mejoramiento continuo y la transferencia de conocimiento. Adicionalmente, contar con un sistema formal de documentación permite sintetizar la información de los proyectos en ejecución, y facilita los procesos de monitoreo y control de la cartera de proyectos. Por otro lado, los estudios realizados para la evaluación de proyectos anteriores se pueden convertir en activos de la organización, y lo que permite agilizar los procesos de formulación de proyectos, los procesos de planificación de proyectos ya iniciados, y la gestión de los proyectos en ejecución.

Referente al recopilatorio de información, este debería pretender cumplir con las siguientes acciones:

- Facilitar el intercambio de información entre los equipos de trabajo de los proyectos municipales.
- Generar un registro de los proyectos, promoviendo su utilización como referencias para otros proyectos.
- Facilitar el sistema de rendición de cuentas hacia la población.
- Promover la adaptación de buenas prácticas en proyectos a partir del aprendizaje sobre las lecciones aprendidas.

- Agilizar los procesos de formulación y planificación de proyectos gracias al resguardo de activos de la organización.
- Servir como punto de referencia para la asesoría y formación en gestión de proyectos para las organizaciones civiles.
- Generar un referencial histórico para revisiones de gestión en proyectos y de gestión municipal.

## Capítulo 7

### Propuesta de cambio en la gestión de proyectos

En el capítulo anterior se procedió a describir las principales brechas encontradas en el desempeño de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios para el fortalecimiento de la gestión de la MD, con el fin de determinar una estrategia. El presente capítulo describe el plan de acción desarrollado a partir de las recomendaciones establecidas.

Con este fin, este capítulo presentará el plan de acción, así como las limitaciones de esta propuesta.

#### 7.1 Plan de acción

En el capítulo anterior se describe una comparación entre la situación actual y la situación propuesta de la oficina de proyectos de la MD en tres ejes: las necesidades en gestión de proyectos, el estándar de los proyectos y las funciones de una oficina de proyectos. Adicionalmente, se describen las cuatro brechas principales que se deberían trabajar para fortalecer las prácticas en gestión de proyectos dentro de la MD. La figura 7.1 representa las cuatro brechas encontradas en la MD.

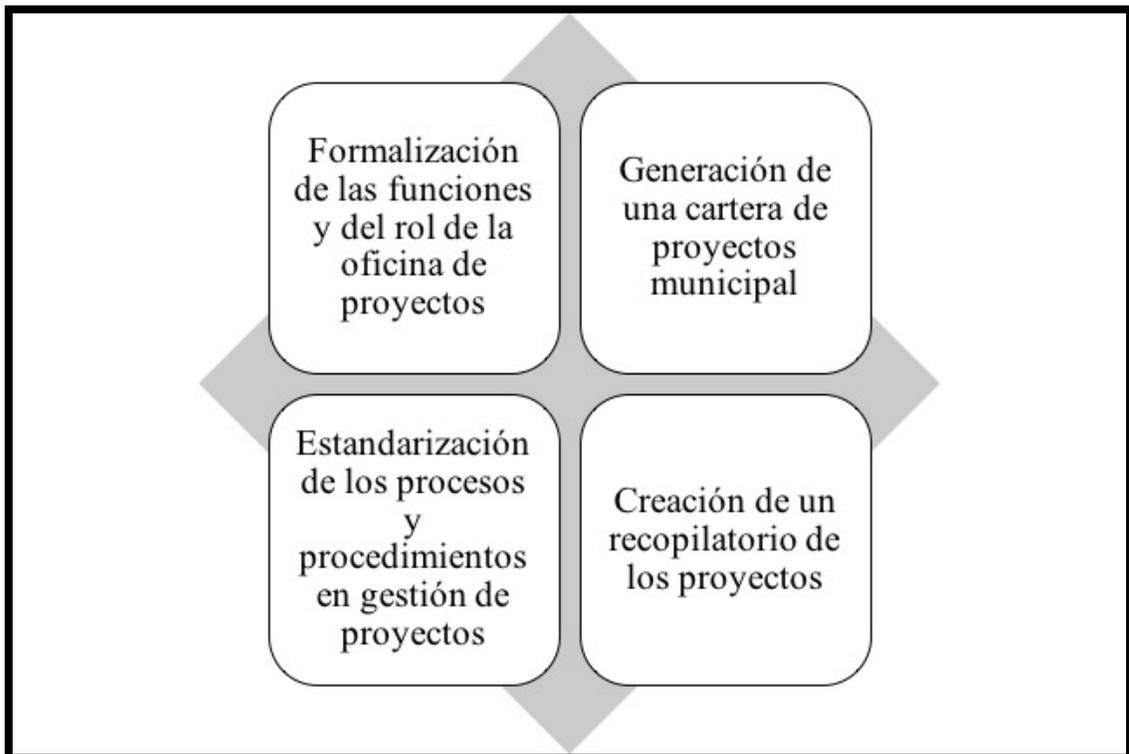


Figura 7.1 Principales brechas encontradas en la gestión de proyectos dentro de la Municipalidad de Desamparados

Fuente: Elaboración propia, 2018

A partir de la situación propuesta y de las cuatro brechas antes mencionadas, se determina una estrategia para que la unidad que funge como oficina de proyectos, llámese Unidad de Cooperación Técnica o Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios, alcance los niveles esperados por la Alcaldía de la MD.

Esta estrategia, o plan de acción, se determina en 7 puntos que serán descritos a continuación, con el fin de establecer una ruta para alcanzar un nivel de madurez básico en la oficina de proyectos, es decir, un nivel 1 según el modelo de Kerzner. El plan de acción propuesto finaliza con la recomendación de una evaluación, con el fin de determinar si los cambios propuestos logran que la MD llegue al nivel inicial propuesto, así como determinar un nuevo plan de acción para la mejora continua, y el desarrollo de una estrategia para alcanzar un nuevo nivel de madurez. En la figura 7.2 se puede encontrar una representación gráfica del plan de acción propuesto.

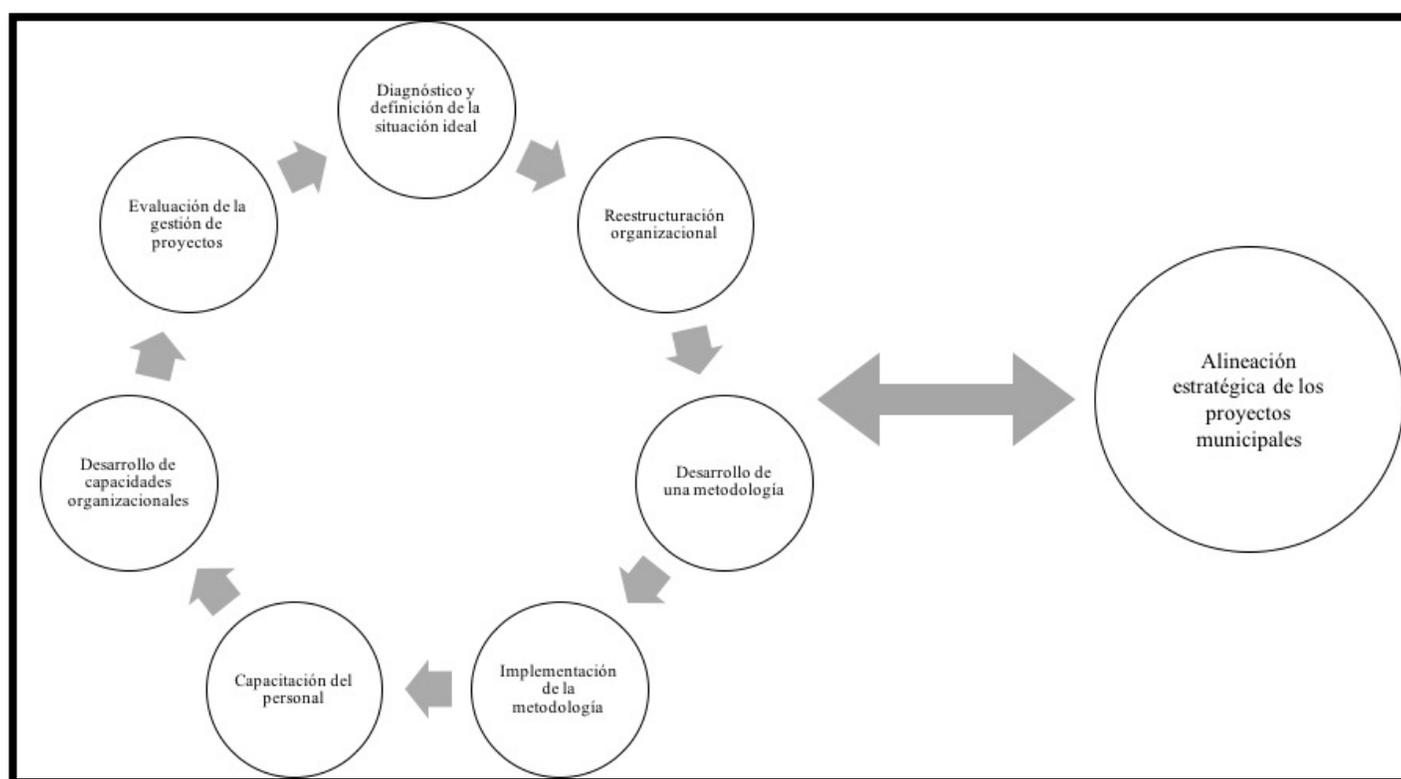


Figura 7.2 Plan de acción para el fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos en la Municipalidad de Desamparados

Fuente: Elaboración propia, 2018

### ***7.1.1 Diagnóstico y análisis de la situación actual y definición de la situación propuesta***

En el caso de la MD, el presente documento se plantea como el primer punto de la estrategia propuesta para el fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos. El desarrollo de este proyecto es un diagnóstico y análisis de la situación actual, y presenta una definición de lo que debería ser la situación propuesta de la oficina de proyectos. La acción a tomar por parte de la MD, es validar la propuesta descrita en este trabajo, ya que no se requiere consumir más tiempo en realizar un diagnóstico, analizar la situación actual y definir la situación propuesta.

De esta manera, este trabajo es el equivalente a esta fase terminada, y se puede considerar la base para la toma de decisiones en cuanto al plan de acción para el fortalecimiento de la unidad gestora de proyectos, y que puedan determinar si se adopta la propuesta del autor.

Los beneficios esperados de este punto son:

- Conocimiento de la situación actual, con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad.
- Definición de la situación propuesta de la unidad gestora.
- Establecer las brechas de la unidad gestora y establecer una estrategia para disminuirlas.
- Presentar un perfil de los beneficios para la organización del fortalecimiento de la unidad.
- Revisión y aprobación de la estrategia de fortalecimiento.

### ***7.1.2 Reestructuración organizacional***

De acuerdo a lo analizado en los apartados anteriores, se concluye que es importante determinar los roles, responsabilidades y funciones de la unidad gestora de proyectos, así como desarrollar las herramientas que le permitan a la misma el fortalecimiento en su desempeño. Adicionalmente, esta reestructuración organizacional orientará a la MD hacia una cultura orientada hacia la gestión de proyectos, a partir del comportamiento de los colaboradores.

Es importante mencionar que se recomienda que el proceso de reestructuración organizacional se desarrolle paulatinamente al desarrollo e implementación de una metodología en gestión de proyectos (puntos 3 y 4 de la estrategia).

Entre los beneficios esperados de la reestructuración organizacional están:

- Una atmósfera de integración en los funcionarios, así como un compromiso hacia el mejoramiento de la gestión municipal.
- Una unidad gestora de proyectos con herramientas para desarrollar su papel como oficina de proyectos dentro de la MD.

- Desarrollo de una estrategia que le permita a la unidad gestora la creación de una cartera de proyectos.
- Creación de una base de datos de proyectos, así como la creación de un sistema para la efectiva selección y priorización de nuevos proyectos.
- Desarrollar las bases para crear sistemas de transferencia de conocimiento y del repositorio de proyectos dentro de la MD.
- Mejora de la imagen de la MD ante organismos externos, para el desarrollo de una estrategia de financiamiento y patrocinio de proyectos por medio de la cooperación interinstitucional.
- Establecer las bases para la realización de la metodología de gestión de proyectos adaptada a las necesidades, requerimientos y posibilidades de la MD.
- Establecer las bases para la creación de una oficina de proyectos formal y con mayores niveles de control y de madurez.

Con el fin de lograr los beneficios antes mencionados, las tareas recomendadas para este punto son:

- Definición de la unidad gestora de proyectos y establecimiento de los roles y funciones.
- Creación de una partida presupuestaria para la unidad gestora, con el fin de contar con los recursos financieros para los estudios y análisis necesarios en la formulación de proyectos.
- Diagnóstico y análisis del estado de los proyectos actuales de la MD.
- Definición del mapeo de proyectos de la MD, así como la situación de los proyectos relacionados a la estrategia municipal.
- Revisión y diagnóstico de las prácticas en gestión de proyectos de las diferentes áreas funcionales de la MD.
- Creación de una estrategia de cambio para la implementación de los roles de la unidad gestora de proyectos en relación a las áreas funcionales, incluyendo la definición de métricas para la evaluación del alcance de las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo.
- Implementación de la estrategia de fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Revisión periódica de la estrategia y evaluación de los resultados de la implementación. En caso de ser necesario, revisión y cambio de la estrategia para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia de fortalecimiento.

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, se recomienda la utilización de una Unidad Técnica para la oficina de proyectos, que se llame Unidad de Cooperación Técnica. Esta unidad se

mantendrá adscrita a la Alcaldía, y buscará gestionar la relación horizontal y vertical de los equipos de proyectos. En la figura 7.3 se muestra la estructura organizacional recomendada a nivel de jefaturas, incluyendo la Unidad de Cooperación Técnica. Esta figura incluye únicamente los niveles más altos del organigrama de la institución, y no incluye las diferentes secciones de las áreas o direcciones.

Es importante mencionar que, a pesar de que la Unidad de Cooperación Técnica se establece dentro del nivel gerencial del organigrama, con la situación actual de dicha unidad no se recomienda que sea establecida como una gerencia.

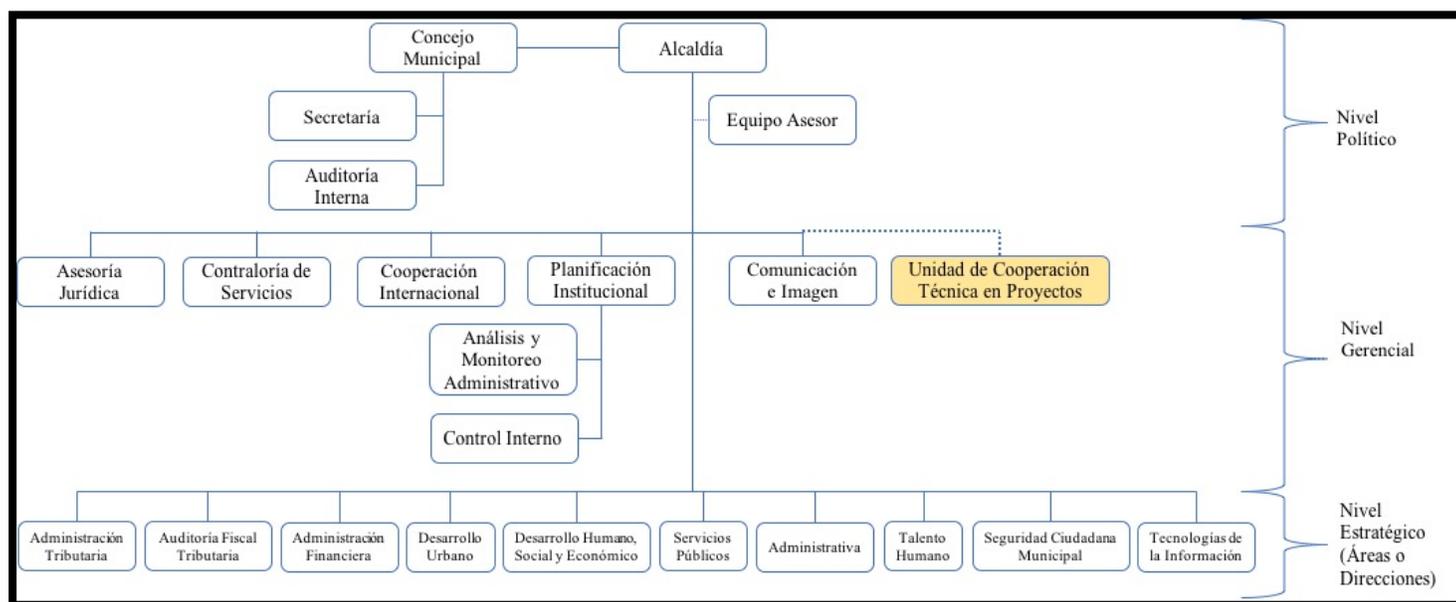


Figura 7.3 Estructura organizacional recomendada a Nivel Político, Gerencial y Estratégico.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Referente a los roles que debería tener la Unidad de Cooperación Técnica, se establecen los siguientes:

- Ser un enlace entre el nivel estratégico, el nivel gerencial y el nivel político de la MD.
- Funcionar como una unidad de asesoría y apoyo técnico en la gestión de los proyectos ejecutados en el nivel estratégico.
- Apoyar al nivel político de la MD en la determinación de la selección de proyectos según la posibilidad de realización en alcance, cronograma y costo.
- Facilitar información al nivel político de la MD sobre el estado de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Ser un aliado de las diferentes áreas gerenciales en el desarrollo y la planificación de los

proyectos, principalmente con el área de Planificación Institucional.

- Velar por la implementación de una metodología y una estandarización en la gestión de proyectos a nivel institucional.
- Crear y mantener el repositorio de los proyectos dentro de la MD.

Por último, es importante mencionar que el personal dentro de la Unidad de Cooperación Técnica en Proyectos deberá suplir diferentes necesidades, ya sea en una sola persona o en varios funcionarios dentro de la unidad. Para cumplir con los roles propuestos anteriormente, se recomienda que el personal de la Unidad de Cooperación Técnica cumpla con los siguientes perfiles:

- Un funcionario con conocimientos técnicos y prácticos en gestión de proyectos.
- Un funcionario con conocimientos técnicos y prácticos en planificación y estrategia.
- Un funcionario con conocimientos técnicos y prácticos en administración pública.

Para ilustrar los perfiles de los funcionarios antes mencionados, en la figura 7.4 se describe el perfil de cada uno en detalle.

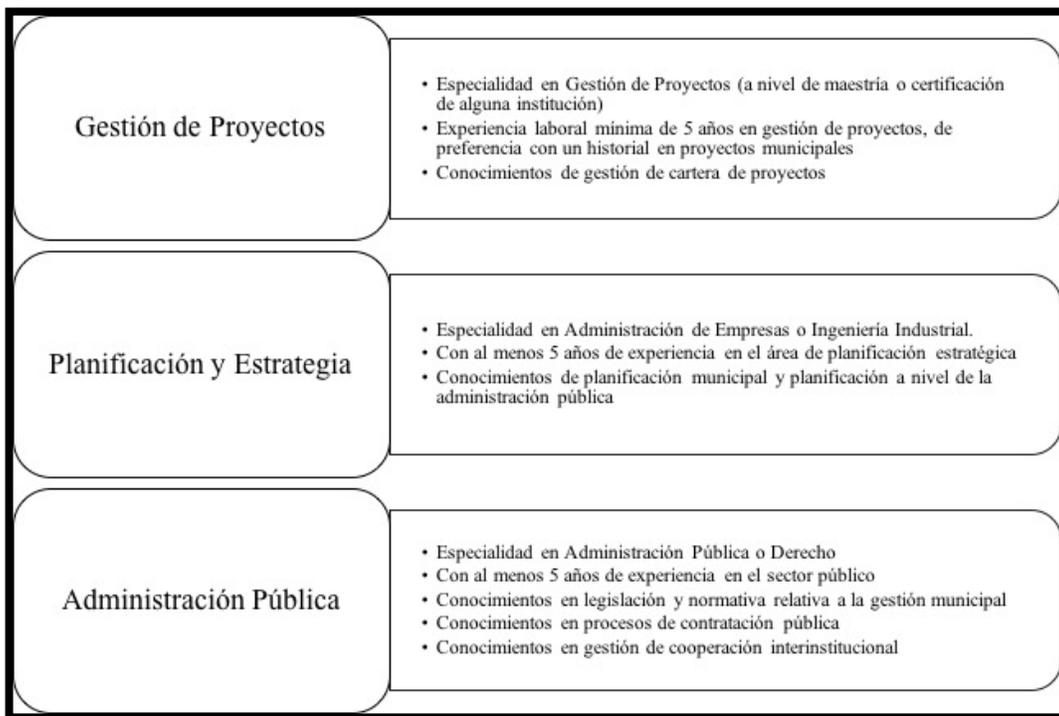


Figura 7.4 Perfiles de los funcionarios recomendados para la Unidad de Cooperación Técnica en Proyectos de la Municipalidad de Desamparados.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Adicionalmente, se recomienda que los funcionarios cumplan con un perfil general, desarrollado a partir de las competencias propuestas por IPMA en su ICB. Dicho perfil se ilustra en la figura 7.5.

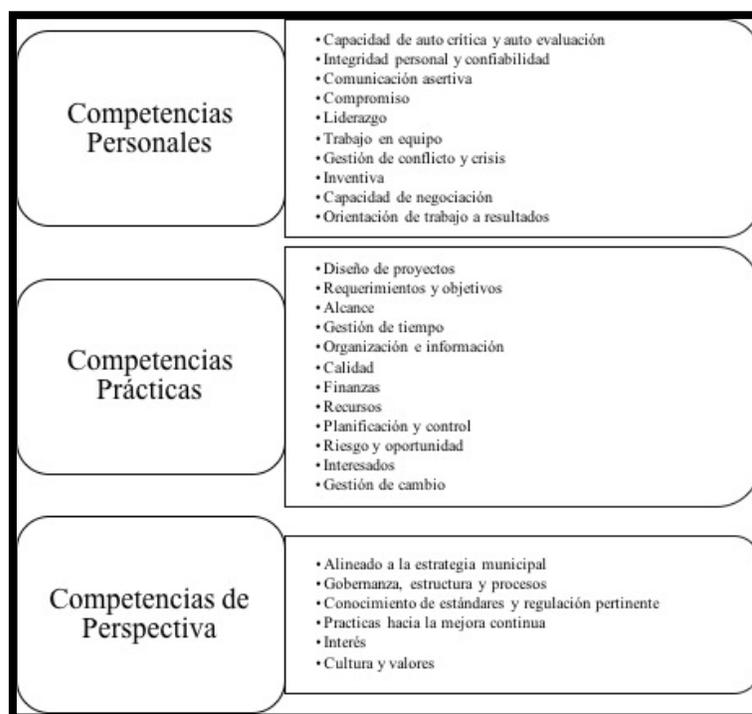


Figura 7.5 Competencias esperadas en los funcionarios de la Unidad de Cooperación Técnica en Proyectos de la Municipalidad de Desamparados.

Fuente: Elaboración propia, 2018

### ***7.1.3 Desarrollo de una metodología***

Con el fin de estandarizar la gestión de proyectos dentro de la MD, y debido a que una de las principales brechas en gestión de proyectos es la falta de formalización de los proyectos, se deberá desarrollar una metodología en gestión de proyectos adaptada a las necesidades y posibilidades de la unidad gestora de la MD. Adicionalmente, el desarrollo de la metodología única será un apoyo a la estrategia de reestructuración organizacional, con el fin de implementar el nivel 1 de madurez de una oficina de proyectos, según el modelo de Kerzner.

Entre los beneficios esperados de una metodología tropicalizada para la MD están:

- Una estandarización de los perfiles de los proyectos, facilitando el proceso de evaluación y selección de proyectos.
- Una estandarización de términos, prácticas y procesos dentro de la MD, facilitando la gestión de los proyectos y mejorando las posibilidades de éxito en la gestión municipal.
- Creación de procedimientos establecidos para la gestión de proyectos.
- Creación de activos para la organización, incluyendo plantillas para los procesos de los proyectos.

- Mejoramiento de los procesos de monitoreo y control de los proyectos.
- Desarrollo de las bases para el repositorio de los proyectos dentro de la MD, así como recopilación de las buenas prácticas.
- Formalización de los procedimientos para el establecimiento de las unidades ejecutoras de los proyectos, así como de la definición de funciones y roles de los directores de los proyectos municipales.
- Mejoramiento en el proceso de rendimiento de cuentas a la ciudadanía.
- Definición de un sistema de evaluación de los proyectos para asegurar el cumplimiento de la línea base tiempo, costo y calidad.
- Permite la transferencia de conocimientos en proyectos entre los funcionarios de la MD, así como una capacitación informal en proyectos para los mismos.

Las tareas propuestas para la obtención de los beneficios antes mencionados son:

- Revisión y diagnóstico de las prácticas en gestión de proyectos de las diferentes áreas funcionales de la MD.
- Análisis de las prácticas en gestión de proyectos utilizadas actualmente en las áreas funcionales.
- Revisión documental y análisis de las normativas y disposiciones que afectan la gestión de proyectos en las municipalidades.
- Revisión documental y análisis de las diferentes guías metodológicas disponibles por organizaciones relacionadas a la gestión de proyectos.
- Desarrollo de una metodología basada en las buenas prácticas en proyectos recomendadas por organismos como el PMI, IPMA o APM, adaptada con las normativas y disposiciones que afectan la gestión de los proyectos en las municipalidades.
- Selección de un proyecto piloto dentro de la MD para la implementación de la metodología desarrollada.
- Evaluación del proyecto piloto.
- De acuerdo a los resultados del proyecto piloto, revisión y modificación de la metodología.
- Implementación de la metodología en un área funcional piloto.
- Evaluación del desempeño en el área funcional piloto.
- De acuerdo a los resultados del piloto en un área funcional, revisión y modificación de la metodología.
- Presentación de la metodología seleccionada a la Alcaldía y al Concejo Municipal.

Para el inicio del desarrollo de la metodología en gestión de proyectos, se recomienda la utilización

de un formato estandarizado para la formulación de proyectos, así como una implementación paulatina de los diferentes procesos recomendados por el PMI en el PMBok®.

Para la presentación de los Casos de Negocio (o Perfiles de Proyecto) se recomienda el establecimiento de un formato que permita estandarizar los procedimientos de evaluación, selección y priorización de los proyectos, así como facilitar el inicio del desarrollo del proyecto una vez que haya sido aprobado.

El presente formato se basa en la Guía Metodológica General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública desarrollada por MIDEPLAN, así como en información recomendada a partir de la investigación del presente trabajo, tanto dentro de la Municipalidad de Desamparados como de otras instituciones.

El Caso de Negocio, o Perfil del Proyecto, debería estar estructurado en tres partes. La primera parte será la presentación del proyecto, con la información básica del mismo. La segunda parte consistirá en el desarrollo del caso de negocio, con información como antecedentes del problema, identificación del problema, objetivos, entre otros. La tercera y última parte será constituida por los diferentes estudios que permitirán la posterior evaluación del posible proyecto, con el fin de determinar la factibilidad y la viabilidad del mismo.

En los cuadros 7.1, 7.2 y 7.3 se presenta una plantilla para la formulación de los perfiles de proyecto (o casos de negocio), estructurada en tres partes: presentación del proyecto o caso de negocio, desarrollo del caso de negocio y estudios del caso de negocio. El mismo contiene la información antes detallada.

Cuadro 7.1 Plantilla para la presentación del caso de negocio

 <b>Municipalidad de Desamparados</b> <b>Unidad de Cooperación Técnica</b> <b>Caso de Negocio</b>		
<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>		
Descripción del proyecto: <i>Debe incluir una pequeña reseña de lo que se trata el proyecto, destacando las principales características.</i>		
Localización del proyecto:	Distrito:	
	Dirección exacta:	
Beneficiarios del proyecto:	<i>Debe incluir la información de los interesados que serán beneficiados por la acción directa del proyecto.</i>	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.2 Plantilla para el desarrollo del caso de negocio

 <p><b>Municipalidad de Desamparados</b>  <b>Unidad de Cooperación Técnica</b>  <b>Caso de Negocio</b></p>		
<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>		
Antecedentes del problema:	<i>En este espacio se deberá incluir una pequeña reseña sobre cuál es el origen del problema</i>	
Identificación del problema:	<i>En este apartado se debe incluir la información sobre la situación que genera insatisfacción o que refleja una necesidad de una población específica. Es una descripción de la situación negativa que afecta a un grupo determinado y que pretenderá resolverse con el producto del proyecto.</i>	
Alternativas de solución:	<i>Son las diferentes vías de acción que se plantean para resolver el problema descrito en el apartado anterior.</i>	
Selección de la alternativa:	<i>Es la identificación de la solución más viable para resolver el problema. Se debe incluir justificación para la elección de dicha alternativa.</i>	
Objetivo General del proyecto:	<i>Debe plantear el fin ulterior que se espera con el proyecto. Es el planteamiento de la solución del problema, y debe de incluir el qué, el cómo y el para qué del proyecto.</i>	
Objetivos Específicos del proyecto:	<i>Son las principales acciones a seguir para alcanzar el objetivo general. Debe incluir igualmente el qué, el cómo y el para qué, y deberán ser específicos y secuenciales. De preferencia, un máximo de tres objetivos específicos.</i>	
Costo del proyecto: <i>(Deberán establecerse los montos estimados de costos del proyecto, así como los ingresos totales necesarios para llevar a cabo el proyecto)</i>	Monto estimado del costo:	
	Ingresos totales del proyecto:	
Posibles fuentes de financiamiento: <i>(Incluir fuente de financiamiento y porcentaje del financiamiento que podría otorgar dicha fuente)</i>	Fuente	%
Duración estimada del proyecto: <i>(Duración estimada de acuerdo a la fase del proyecto según el ciclo de vida de Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre)</i>	Fase	Estimación
	Inicio	
	Planificación	
	Ejecución	
	Monitoreo y Control	
	Cierre	
Duración estimada total	<i>(Indicar en meses)</i>	
Áreas involucradas en el proyecto: <i>(Mencionar los departamentos funcionales que apoyarán durante cualquiera de las fases del proyecto)</i>	Departamento	Involucramiento
Restricciones del proyecto:	<i>Deberá incluir cuáles son los requerimientos que restringen el proyecto, así como las amenazas, con el fin de facilitar el proceso de toma de decisión.</i>	
Limitaciones del proyecto:	<i>Se deberá incluir la información de los limitantes del proyecto, con la finalidad de facilitar la toma de decisión y facilitar la información una vez que el proyecto haya sido aprobado.</i>	
Alcance del proyecto:	<i>Se debe incluir una pequeña descripción del producto final que se espera con el proyecto, así como de los principales entregables del mismo.</i>	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.3 Plantilla para la presentación de los estudios del caso de negocios

	<p><b>Municipalidad de Desamparados</b>  <b>Unidad de Cooperación Técnica</b>  <b>Caso de Negocio</b></p>
<p><b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b></p>	
<p>Estudio de Mercado:</p>	
<p><i>Es el análisis de las características y los aspectos económicos que pueden afectar el proyecto por el comportamiento de estos. Se deberá incluir información como conceptualización del mercado, definición y características del bien y/o servicio, identificación de la población objetivo, estimación de la demanda del producto y/o servicio, estimación de la oferta, demanda insatisfecha, análisis de precios (incluyendo la información de precio, beneficio y costo social), comercialización social y las estrategias de divulgación e información del producto y/o bien.</i></p>	
<p>Estudio Técnico:</p>	
<p><i>Es el análisis de la viabilidad de un proyecto en cuanto a las necesidades técnicas y tecnológicas del mismo. En este estudio deberá incluirse información como la localización geográfica, los componentes del proyecto, el tamaño del mismo, la tecnología y los procesos necesarios para la realización del proyecto, así como las necesidades de ingeniería que requiera la ejecución del proyecto. Adicionalmente, y por recomendación del MIDEPLAN, en este apartado se recomienda incluir el criterio de la comunidad sobre la propuesta técnica del proyecto.</i></p>	
<p>Estudio de Riesgo:</p>	
<p><i>En este apartado se deberá incluir el análisis de los riesgos que pueden afectar el proyecto durante su ciclo de vida, o el producto y/o bien una vez finalizado el proyecto. Se deberán de tomar en cuenta los aspectos geográficos y las posibles afectaciones por desastres, así como las amenazas y vulnerabilidades. Algunos de los elementos que se deberán incluir en este apartado son un análisis de emplazamiento de sitio, la identificación de las vulnerabilidades, la cuantificación del riesgo, alternativas de reducción de riesgo, así como los costos y beneficios por la mitigación de los riesgos.</i></p>	
<p>Estudio de Impacto Ambiental:</p>	
<p><i>Debido a que al evaluar un proyecto se deberán medir costos y beneficios relacionados al mismo, no se puede dejar de lado el impacto de un proyecto ante el ambiente y la sociedad. En este apartado se deberá analizar el impacto del proyecto, del producto y/o servicio, hacia el medio ambiente y el medio social. Este estudio deberá escoger las alternativas para minimizar los costos de impacto en los recursos naturales, así como la menor afectación negativa a las poblaciones circundantes. Este estudio deberá incluir la identificación y valoración de los impactos ambientales, las medidas correctoras y/o compensatorias, y los costos de dichas medidas. Es importante aclarar que el impacto ambiental no se limita al medio ambiente, sino que puede generar impacto en poblaciones especiales (como grupos indígenas) o en grupos sociales (como en niños o adultos mayores). Todos estos impactos deben de ser incluidos en este estudio.</i></p>	
<p>Estudio Legal y Administrativo:</p>	
<p><i>Este estudio deberá incluir toda la información legislativa, normativa y/o reguladora que podría afectar la ejecución del proyecto. Asimismo, deberá atender los factores propios de la MD, y su relación con otras instancias que estén relacionadas al proyecto. Deberá incluirse en este estudio los aspectos legales, la estructura administrativa de la MD, así como de cualquier otra organización que esté relacionada al proyecto, la planificación y programación prevista para la ejecución del proyecto, y la valoración de riesgos institucionales del proyecto.</i></p>	
<p>Estudio Financiero:</p>	
<p><i>Este análisis será el resultado de la información financiera sistematizada para identificar la viabilidad de un proyecto. Este estudio deberá estudiar los aspectos económicos del proyecto en todas sus etapas, para poder realizar un correcto análisis de la relación costo/beneficio que implicará el proyecto. En este apartado se deberán incluir los costos del proyecto (costos de inversión y de operación), los ingresos del proyecto, y los beneficios del proyecto. Adicionalmente, en este apartado se deberán estudiar la relación entre los costos sociales y los beneficios sociales del proyecto, y plantear la viabilidad del mismo ante esta relación.</i></p>	

Fuente: Elaboración propia, 2018

Adicional a los estudios mencionados, según sean las necesidades del caso de negocio, puede incluirse otro tipo de análisis o de información necesaria. Por ejemplo, en el caso del desarrollo de infraestructura, pueden incluirse planos de catastro, imágenes de la locación, o prediseños de la construcción. Es importante también mencionar que el estudio de impacto ambiental deberá incluir los detalles del impacto social del proyecto.

#### ***7.1.4 Implementación de la metodología***

Una vez definida una metodología creada a partir de las necesidades de la MD, se deberá proceder a su paulatina implementación. Es importante mencionar que el proceso de implementación debe desarrollarse paso a paso, con el fin de que los cambios propuestos sean realmente adaptados dentro de la organización. En caso contrario, se corre el riesgo de que la metodología se aplique en un plazo de tiempo determinado, y que, una vez que se dejen de realizar evaluaciones, la metodología sea abandonada y se regrese al nivel de inicio de la estrategia.

La implementación de la metodología busca que los beneficios esperados del desarrollo de la metodología sean alcanzados, además de potencializar la gestión de proyectos de la MD. De esta manera, se puede determinar que los beneficios esperados del proceso de implementación son:

- Mejoras en la gestión de los proyectos municipales y mejoras en el desempeño de la gestión municipal.
- Sensibilización de los funcionarios orientada hacia la gestión de proyectos, de manera que la cultura organizacional sea fortalecida en una dirección proyectizada.
- Disminución del rechazo y de la resistencia al cambio en los funcionarios de la MD.
- Aumento de la confianza de la Alcaldía y del Concejo Municipal hacia la gestión de la unidad ejecutora y el potencial de proyectos.
- Disminución de los trámites internos durante el ciclo de vida de los proyectos.
- Recopilación de las experiencias de la gestión de proyectos con la metodología implementada para los procesos de mejora continua.

El proceso de implementación de la metodología iniciará una vez obtenida la aprobación de la Alcaldía y del Concejo Municipal. Posterior a esta aprobación, se recomiendan las siguientes tareas:

- Desarrollo del plan de implementación, así como de las metas a corto, mediano y largo plazo que se esperan de la implementación.
- Planificación y desarrollo de una estrategia de comunicación interna del proceso de implementación (comunicación vertical y horizontal dentro de la organización, para lograr el mayor impacto dentro de la MD).

- Acompañamiento de la unidad gestora de proyectos a los directores de proyectos, y de estos hacia sus equipos.
- Evaluación periódica y monitoreo de la implementación (gestión que se realiza con los directores de proyecto).
- Recopilación de experiencias de los equipos de proyectos dentro de la MD.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones y análisis de las experiencias.
- Revisión de la metodología, y en caso necesario, modificación de la misma.

En los cuadros 7.4, 7.5 y 7.6 se presentan los plazos recomendados para la implementación de los procesos de gestión de proyectos retratados en el PMBok® Sexta Edición. Algunos de los procesos se recomiendan que sean implementados en un corto plazo (de uno a tres meses), un mediano plazo (de seis meses a un año), y finalmente, los procesos restantes en un plazo no mayor a dos años. La finalidad de esta recomendación de implementación de procesos es facilitar el proceso de desarrollo de una metodología para la MD, ya que se pueden utilizar como base los procesos y estándares recomendados internacionalmente, así como utilizar plantillas ya existentes en el PMBok®.

Cuadro 7.4 Propuesta de implementación de procesos en gestión de proyectos – Parte 1

Procesos / Plazo recomendado de implementación		Corto Plazo		Mediano Plazo		Largo Plazo	
		1 mes	3 meses	6 meses	12 meses	18 meses	24 meses
<b>Inicio</b>	Desarrollar el acta de constitución del proyecto.	x					
	Identificar a los interesados.	x					
<b>Planificación</b>	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.				x		
	Planificar el involucramiento de los interesados.		x				
	Planificar la gestión del alcance.			x			
	Recopilar los requisitos.		x				
	Definir el alcance.	x					
	Crear la EDT/WBS.	x					
	Planificar la gestión del cronograma.			x			
	Definir las actividades.		x				
	Secuenciar las actividades.		x				
	Planificar la gestión de los riesgos.			x			
Identificar los riesgos.	x						

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.5 Propuesta de implementación de procesos en gestión de proyectos – Parte 2

Procesos / Plazo recomendado de implementación		Corto Plazo		Mediano Plazo		Largo Plazo	
		1 mes	3 meses	6 meses	12 meses	18 meses	24 meses
<b>Inicio</b>	Desarrollar el acta de constitución del proyecto.	x					
	Identificar a los interesados.	x					
<b>Planificación</b>	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.				x		
	Planificar el involucramiento de los interesados.		x				
	Planificar la gestión del alcance.			x			
	Recopilar los requisitos.		x				
	Definir el alcance.	x					
	Crear la EDT/WBS.	x					
	Planificar la gestión del cronograma.			x			
	Definir las actividades.		x				
	Secuenciar las actividades.		x				
	Planificar la gestión de los riesgos.			x			
	Identificar los riesgos.	x					
	Realizar el análisis cualitativo de riesgos.			x			
	Realizar el análisis cuantitativo de riesgos.			x			
	Planificar la respuesta a los riesgos.				x		
	Planificar la gestión de recursos.			x			
	Planificar la gestión de los costos.			x			
	Estimar los costos.		x				
	Estimar los recursos de las actividades.		x				
	Estimar la duración de las actividades.		x				
	Desarrollar el cronograma.	x					
Determinar el presupuesto.	x						
Planificar la gestión de la calidad.					x		

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.6 Propuesta de implementación de procesos en gestión de proyectos – Parte 3

Procesos / Plazo recomendado de implementación		Corto Plazo		Mediano Plazo		Largo Plazo	
		1 mes	3 meses	6 meses	12 meses	18 meses	24 meses
<b>Planificación</b>	Planificar la gestión de las comunicaciones.					x	
	Planificar la gestión de las adquisiciones.					x	
<b>Ejecución</b>	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.				x		
	Gestionar el conocimiento del proyecto		x				
	Gestionar la participación de los interesados.			x			
	Adquirir recursos.			x			
	Desarrollar el equipo.	x					
	Dirigir al equipo.		x				
	Gestionar las comunicaciones.					x	
	Efectuar las adquisiciones.					x	
	Gestionar la calidad.	x					
	Implementar la respuesta a los riesgos					x	
<b>Monitoreo y Control</b>	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.		x				
	Realizar el control integrado de cambios.			x			
	Monitorear el involucramiento de los interesados.					x	
	Controlar el cronograma.		x				
	Controlar los costos.		x				
	Monitorear las comunicaciones.						x
	Monitorear los riesgos.					x	
	Controlar la calidad.		x				
	Controlar los recursos			x			
	Validar el alcance.		x				
	Controlar el alcance.		x				
Controlar las adquisiciones.					x		
<b>Cierre</b>	Cerrar el proyecto o fase.	x					

Fuente: Elaboración propia, 2018

Como se pudo observar, se recomienda la aplicación de ciertos procesos en un corto plazo, no mayor a un mes, los cuales se muestran en la figura 7.6.

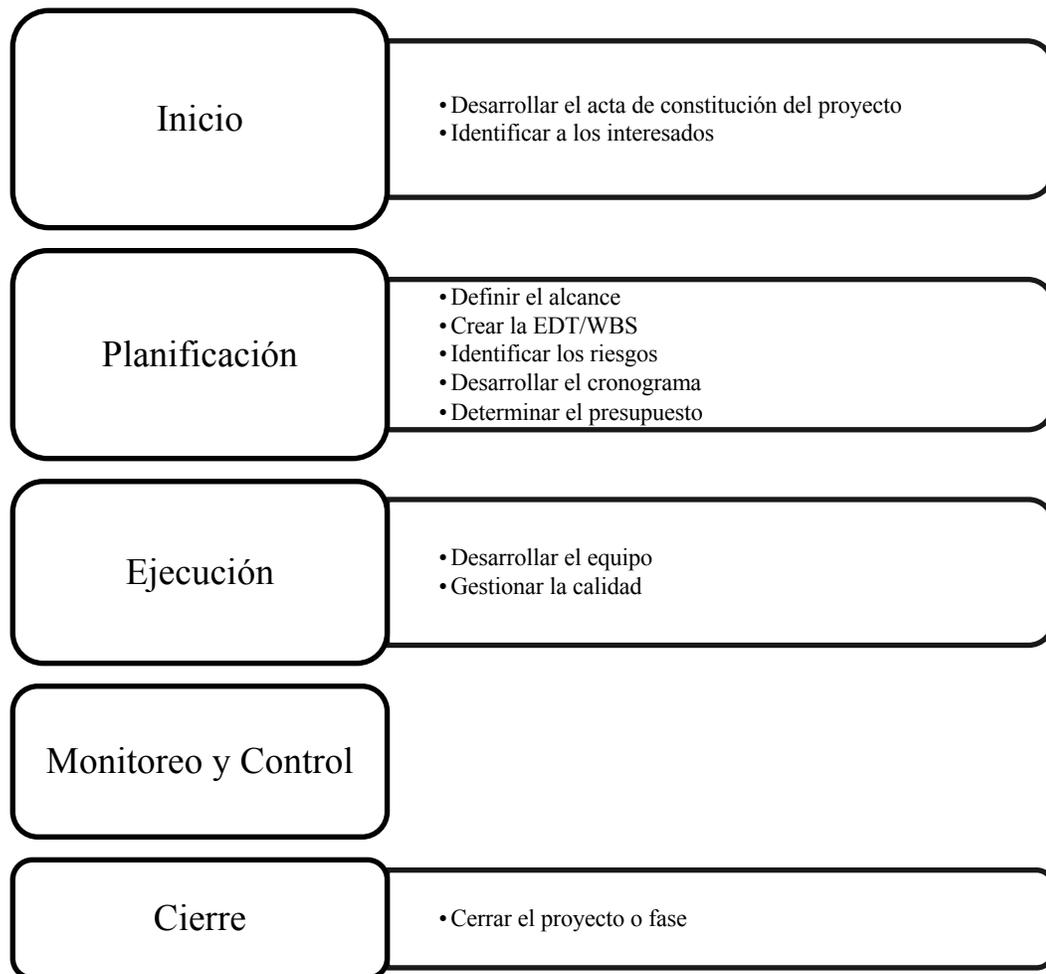


Figura 7.6 Procesos que se deben implementar a corto plazo

Fuente: Elaboración propia, 2018

Para la implementación de los proyectos antes mencionados, se recomienda la utilización de instrumentos como el acta de constitución, el enunciado del alcance, la EDT, el cronograma, el presupuesto y el acta de cierre de proyecto o fase. En los cuadros 7.7, 7.8, 7.9, 7.10, y 7.11, así como en la figura 7.7, se presentan ejemplos de los instrumentos antes mencionados. El cuadro 7.7 presenta una plantilla para el acta de constitución. El cuadro 7.8 muestra una plantilla para el enunciado del alcance. En la figura 7.7 se puede apreciar la recomendación para la creación de la EDT del proyecto. Los cuadros 7.9 y 7.10 presentan ejemplos de plantillas que se recomiendan para la creación del cronograma y del presupuesto, respectivamente. Por último, en el cuadro 7.11 se presenta una plantilla para el cierre de fase o del proyecto. Estos formularios deberán ser completados por el director de proyecto, o por los miembros del equipo de proyecto, según sea el caso.

Cuadro 7.7 Plantilla para la elaboración del Acta de Constitución

 <b>Municipalidad de Desamparados</b> <b>Unidad de Cooperación Técnica</b> <b>Acta de Constitución</b>			
<b>Nombre del Proyecto:</b>			
<b>Nombre del Director del Proyecto:</b>			
<b>Problema que origina el Proyecto:</b>		<i>En este espacio se deberá incluir una pequeña reseña sobre cuál es el problema que se pretende solucionar con el proyecto.</i>	
<b>Justificación del Proyecto:</b>		<i>En este apartado se deberá indicar cuál es el contexto que justifica la realización del proyecto.</i>	
<b>Objetivo General:</b>		<i>Debe plantear el fin ulterior que se espera con el proyecto. Es el planteamiento de la solución del problema, y debe de incluir el qué, el cómo y el para qué del proyecto.</i>	
<b>Objetivos Específicos:</b>		<i>Son las principales acciones a seguir para alcanzar el objetivo general. Debe incluir igualmente el qué, el cómo y el para qué, y deberán ser específicos y secuenciales. De preferencia, un máximo de tres objetivos específicos.</i>	
<b>Descripción preliminar del producto/servicio:</b>		<i>Se debe incluir una pequeña descripción del producto final que se espera con el proyecto, así como de los principales entregables del mismo.</i>	
<b>Interesados:</b>		<i>Se debe incluir un listado de los principales interesados del proyecto.</i>	
<b>Riesgos preliminares:</b>		<i>En este punto se deberán indicar los riesgos posibles que se pueden generar durante la ejecución del proyecto.</i>	
<b>Ciclo de vida del proyecto:</b>			
<i>Ejemplo:</i>			
			
<b>Descripción preliminar del alcance del proyecto:</b>	Fase	Alcance	Entregable
	Fase	Alcance	Entregable
<b>Plazo Estimado del Proyecto:</b>		<i>Duración estimada del proyecto (semanas o meses).</i>	
<b>Costo Estimado del Proyecto:</b>		<i>Monto o rango estimado del proyecto.</i>	
<b>Equipo del Proyecto:</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.8 Plantilla para la elaboración del Enunciado del Alcance

 <b>Municipalidad de Desamparados</b> <b>Unidad de Cooperación Técnica</b> <b>Enunciado del Alcance</b>			
<b>Nombre del Proyecto:</b>			
<b>Director del Proyecto:</b>			
<b>Patrocinador:</b>			
<b>Ciente:</b>			
<b>Equipo del Proyecto:</b>			
<b>Otros interesados:</b>			
<b>Antecedentes del proyecto:</b>		<i>En este espacio se deberá incluir una pequeña reseña sobre cuál es el origen del proyecto.</i>	
<b>Descripción del producto/servicio:</b>		<i>Se debe incluir una descripción del producto final que se espera con el proyecto, así como de los principales entregables del mismo. En el caso del enunciado del alcance, se deberá especificar las características del producto y de los entregables a partir de los requerimientos del proyecto.</i>	
<b>Objetivos:</b>		<i>En este apartado se deberá incluir la información de los objetivos establecidos para el proyecto, tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.</i>	
<b>Requerimientos:</b>			
<b>Requerimiento</b>		<b>Solicitado por:</b>	<b>Importancia:</b>
<i>En este apartado se deben enumerar todos los requerimientos del proyecto, así como indicar cuál de los interesados solicitó dicho requerimiento, y la importancia del requerimiento para el proyecto.</i>			
<b>Plazo de entrega del Proyecto:</b>		<i>En este apartado se debe indicar la fecha de entrega establecida para el cierre del proyecto.</i>	
<b>Costo total del Proyecto:</b>		<i>Este apartado deberá mencionar el costo total establecido para el proyecto.</i>	
<b>Beneficios del Proyecto:</b>		<i>En este apartado se deberán enumerar los beneficios esperados del proyecto, del producto final y de los entregables.</i>	
<b>Entregables:</b>			
<b>Entregable final</b>	<b>Entregable Parcial</b>	<b>Fecha de entrega</b>	<b>Aprobado por</b>
<i>En este apartado se deberán enumerar los diferentes entregables del proyecto, así como las fechas de entrega y la persona responsable de su aprobación.</i>			
<b>Limitaciones del Proyecto:</b>		<i>Se deberá incluir la información de los limitantes del proyecto, con la finalidad de facilitar la toma de decisión y facilitar la información una vez que el proyecto haya sido aprobado.</i>	
<b>Restricciones del Proyecto:</b>		<i>Deberá incluir cuáles son los requerimientos que restringen el proyecto, así como las amenazas, con el fin de facilitar el proceso de toma de decisión.</i>	

Fuente: Elaboración propia, 2018

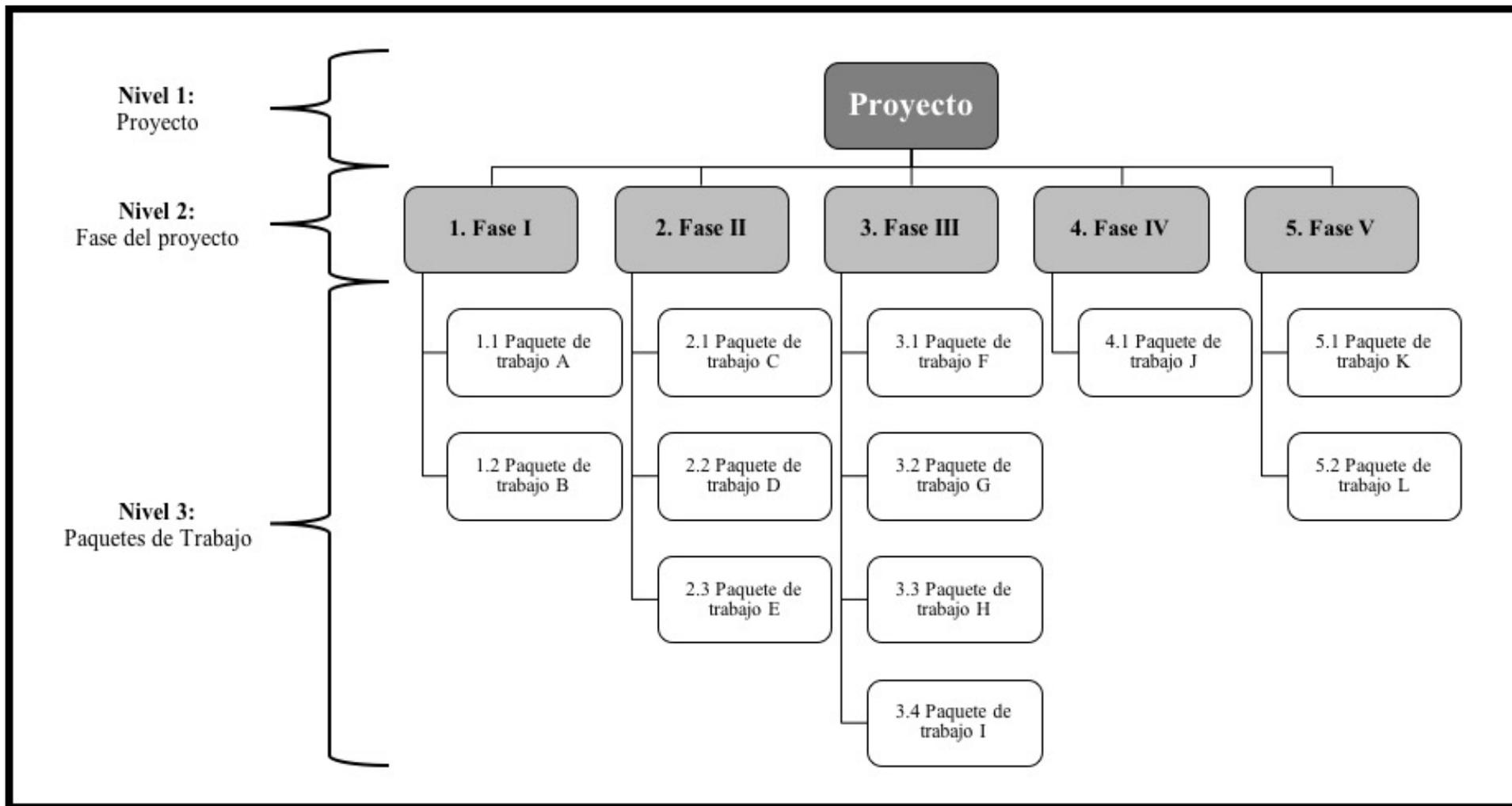


Figura 7.7 Plantilla para la elaboración de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Fuente: Elaboración propia, 2018

Para la elaboración de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), se deberán indicar las fases del proyecto, los paquetes de trabajo de cada fase, y de ser necesario, las actividades para cada paquete de trabajo. Se deberá utilizar un código en la EDT, que será designado de acuerdo a la fase, al paquete de trabajo y a la actividad. Por ejemplo, la segunda actividad del tercer paquete de trabajo de la fase 1 tendrá el código 1.3.2.

Cuadro 7.9 Plantilla para la elaboración del Cronograma del Proyecto

 <b>Municipalidad de Desamparados</b> <b>Unidad de Cooperación Técnica</b> <b>Cronograma del Proyecto</b>						
Fase	Actividad	Responsable	Producto	Duración	Fecha	
					Inicio	Fin
<i>Inicio</i>	<i>Desarrollar el Acta de Constitución</i>	<i>Director de Proyecto</i>	<i>Acta de Constitución</i>	<i>1 día</i>	<i>01/03/2018</i>	<i>02/03/2018</i>

Fuente: Elaboración propia, 2018

En el caso del cuadro 7.9, se deberá indicar la fase a la que pertenece la actividad, la actividad específica de la que se refiere la línea, la persona responsable, el producto de la actividad, la duración esperada para dicha actividad, y la fecha de inicio y de término previstas para cada actividad.

Cuadro 7.10 Plantilla para la elaboración del Presupuesto del Proyecto

 <b>Municipalidad de Desamparados</b> <b>Unidad de Cooperación Técnica</b> <b>Presupuesto del Proyecto</b>						
Código EDT	Actividad	Tipo de recurso	Tipo de unidad	Cantidad de Unidades	Precio por unidad	Presupuesto por actividad
<b>Presupuesto del proyecto</b>						

Fuente: Elaboración propia, 2018

En el caso del cuadro 7.10, se deberá indicar el código de la actividad según la EDT, la actividad, el tipo de recurso requerido, el tipo de unidad que se utiliza para el cálculo del presupuesto, la cantidad de unidades y el precio por unidad, con el fin de obtener el presupuesto por actividad. Al final, se realiza la sumatoria para obtener el presupuesto del proyecto.

Cuadro 7.11 Plantilla para la elaboración del Acta de Cierre de Fase o de Proyecto

 <p><b>Municipalidad de Desamparados</b>  <b>Unidad de Cooperación Técnica</b>  <b>Acta de Cierre</b></p>			
<b>Información General</b>			
<b>Nombre del proyecto:</b>			
<b>Nombre del cliente:</b>			
<b>Director del proyecto:</b>			
<b>Cierre de:</b>	<b>Fase ( ) Proyecto ( )</b>	<b>Fecha:</b>	
<i>Se deberá indicar si es un acta de cierre de fase o de proyecto.</i>			
<b>Detalle de Entregables:</b>			
<b>Fase</b>	<b>Entregable</b>	<b>Fecha de Entrega</b>	<b>Estado</b>
<i>Se deberá enumerar el listado de entregables, así como la fecha de entrega y el estado de avance en el que se encuentra cada entregable.</i>			
<b>Detalle de la fase o entregable que se cierra:</b>			
<p><i>Se deberá incluir una pequeña descripción de la fase que se cierra o del entregable. Se debe incluir información sobre el desarrollo de la ejecución de la fase o de la producción del entregable.</i></p>			
<b>Documentación administrativa relativa al cierre:</b>			
<b>Nombre del Documento</b>	<b>Tipo de Documento</b>	<b>Fecha de Creación</b>	
<i>Se deberán enumerar todos los documentos que se anexan al acta de cierre, así como todos los documentos generados durante la fase o durante el proyecto.</i>			
<b>Lecciones aprendidas relacionadas al cierre:</b>			
<b>Nombre del Documento</b>	<b>Tipo de Documento</b>	<b>Fecha de Creación</b>	
<i>Se deberán incluir las lecciones aprendidas durante el desarrollo del proyecto o de la fase, y se deberá indicar el documento en el que se recopiló la información, el tipo de documento creado y la fecha de su creación.</i>			
<b>Aceptación de las partes:</b>			
<i>Firmas de aceptación de los interesados relacionados al proyecto/fase</i>			

Fuente: Elaboración propia, 2018

### ***7.1.5 Capacitación del personal***

El recurso humano es uno de los principales activos de una organización, y debido a los perfiles de las municipalidades, donde se encuentran profesionales de diferentes campos, el capital que implica la planilla de la MD enriquece el proceso de cambio y fortalecimiento en la gestión de los proyectos. Adicionalmente, los cambios estructurales de la MD estarán sujetos a la adopción de una nueva cultura organizacional por parte de sus funcionarios. De esta manera, el éxito del fortalecimiento en las prácticas en gestión de proyectos estará sujeto a la actitud de cada uno de sus colaboradores.

La capacitación de personal se desarrollará paralelamente a la reestructuración organizacional y a la implementación de la metodología en proyectos. Se requiere de un proceso de transferencia de conocimientos paulatina, donde el personal inicialmente tenga un acercamiento a lo que es la gestión de proyectos, luego se desarrollen mejoras en la cultura organizacional, para luego proceder a capacitar a los funcionarios en lo relativo a la metodología desarrollada para la MD. Debido al tamaño de la planilla de la MD, el proceso de capacitación no podrá ser orientado hacia las habilidades blandas de cada uno de los colaboradores, por lo que se deberá realizar un diagnóstico de los funcionarios claves que pueden inspirar el desarrollo de buenas prácticas en gestión en otros colaboradores. De esta manera, se recomienda definir perfiles claves que permitan la transferencia de conocimientos, así como para que el proceso de capacitación no signifique una elevada inversión de recursos financieros y de tiempo.

La capacitación del personal busca los siguientes beneficios:

- Mejor desempeño individual y colectivo de los funcionarios.
- Desarrollo de equipos de trabajo, con una estructura orientada a proyectos, así como roles y funciones definidos.
- Distribución de responsabilidades equitativa dentro de los equipos.
- Mejoras en los procesos de transferencia de conocimiento dentro de la organización.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada hacia los proyectos.
- Mejoras en la atención al público gracias a mejoras en los procesos y procedimientos internos.
- Desarrollo de las habilidades y capacidades de los colaboradores de la MD.

Para lograr estos beneficios, se recomiendan las siguientes tareas:

- Recopilación de perfiles de los colaboradores de la MD.
- Determinar los colaboradores clave en cada una de las áreas funcionales.
- Evaluación de los colaboradores claves por parte de los departamentos funcionales, según

su desempeño individual y en equipo.

- Definición de un modelo de trabajo en equipo que se busca dentro de la MD (equipos multidisciplinarios que trabajan en diferentes áreas funcionales).
- Definición de un modelo de capacitación a partir de los perfiles de los colaboradores clave y del modelo de trabajo en equipo seleccionado.
- Ejecución del proceso de capacitación de los funcionarios claves.
- Evaluación del rendimiento de los funcionarios claves y sus equipos (después de un plazo de tiempo determinado, que se recomienda que sea mediano).

En el cuadro 7.12 se presenta una recomendación del programa de capacitación para el personal, en el cual se desarrollan temáticas en gestión de proyectos, así como en el desarrollo de capacidades organizacionales. Este programa de capacitación lo que busca es desarrollar un proceso de mejora dentro de los colaboradores de la MD en un proceso multidisciplinario y multifacético, en el cual se involucren los altos y medios mandos de la organización. La finalidad de capacitar a los altos y medios mandos está en promover adicionalmente un sistema de comunicación vertical y horizontal, en el que los mandos que reciban la capacitación trabajen con sus equipos y transfieran el conocimiento, y adicionalmente, que los mandos establezcan una relación entre ellos durante las sesiones de capacitación. Referente al programa de capacitación, el misma se recomienda que siga el calendario de implementación que se muestra en la figura 7.8.

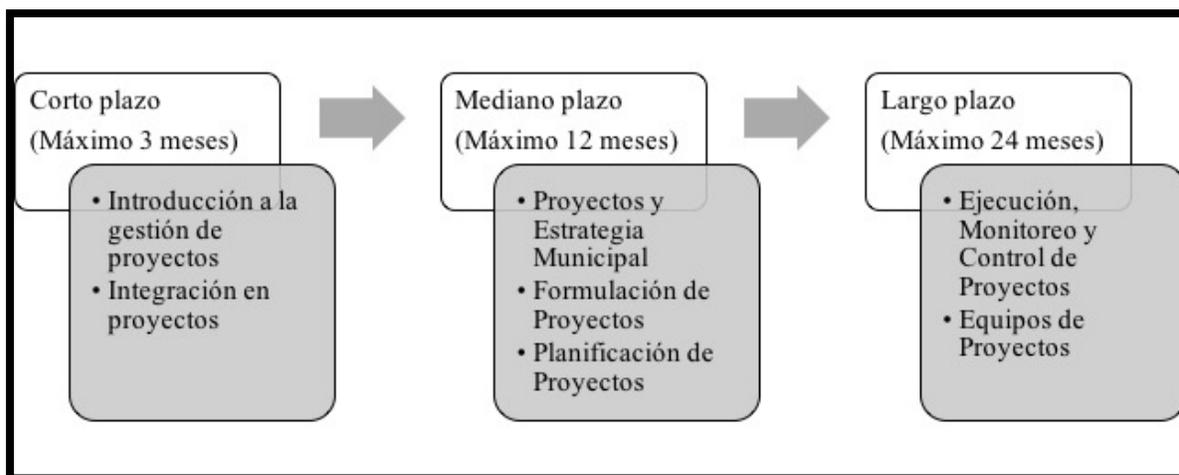


Figura 7.8 Propuesta de implementación del programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia, 201

Cuadro 7.12 Propuesta de programa de capacitación del personal en la Municipalidad de Desamparados

Curso	Objetivo	Contenidos	Capacidades organizacionales
Introducción a la gestión de proyectos	Presentar la terminología básica en gestión de proyectos y en la línea base de tiempo, costo y alcance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de Proyecto</li> <li>2. Gestión de proyectos</li> <li>3. Ciclo de vida del proyecto</li> <li>4. Línea base tiempo, costo y calidad</li> <li>5. Acta de constitución</li> <li>6. EDT y Cronograma</li> <li>7. Presupuesto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Personas</li> </ul>
Integración en proyectos	Desarrollar la integración en las prácticas en gestión de proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Áreas de conocimiento en proyectos</li> <li>9. Integración de las áreas de conocimientos</li> <li>10. Gestión de las áreas de conocimiento</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Personas</li> </ul>
Proyectos y Estrategia municipal	Determinar la relación existente entre la Estrategia Municipal y la gestión en proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Estrategia Municipal (sistema de planificación municipal)</li> <li>12. Proyectos y estrategia</li> <li>13. Importancia de la gestión de proyectos para la estrategia municipal</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernabilidad</li> <li>• Estructura</li> </ul>
Formulación de proyectos	Fomentar el desarrollo de casos de negocio para su posterior evaluación y selección en la Municipalidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Definición del problema (antecedentes e identificación)</li> <li>15. Selección de la alternativa (desarrollo de alternativas y selección de la más conveniente)</li> <li>16. Objetivos y alcance del proyecto</li> <li>17. Vinculación con la estrategia municipal</li> <li>18. Costos y financiamiento</li> <li>19. Cronograma</li> <li>20. Alcance (restricciones, limitaciones y alcance)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Procesos</li> <li>• Técnicas y tecnología</li> </ul>
Planificación de proyectos	Desarrollar los procesos de planificación de proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Planificación estratégica</li> <li>22. Planificación de acuerdo a las áreas de conocimiento</li> <li>23. Integración del Plan de Dirección de Proyectos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Procesos</li> <li>• Técnicas y tecnología</li> </ul>
Ejecución, Monitoreo y Control de proyectos	Desarrollar los procesos de ejecución, monitoreo y control en la gestión de proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>24. Ejecución del proyecto</li> <li>25. Parámetros y mediciones para la gestión del proyecto</li> <li>26. Monitoreo y control del proyecto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Procesos</li> <li>• Técnicas y tecnología</li> </ul>
Equipos de proyecto	Mostrar el perfil multidisciplinario del equipo de proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>27. El Equipo de Proyecto</li> <li>28. El Director de Proyecto</li> <li>29. Competencias Personales</li> <li>30. Competencias Prácticas</li> <li>31. Competencias de Perspectiva</li> <li>32. Equipos multidisciplinarios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Estructura</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 201

Adicionalmente, para el proceso de capacitación, se definen perfiles que se recomiendan en los facilitadores de los diferentes cursos. En el cuadro 7.13 se encuentra la información del perfil del facilitador para cada curso propuesto.

Cuadro 7.13 Perfil recomendado de los facilitadores de los cursos en gestión de proyectos para la Municipalidad de Desamparados

Curso	Perfil del capacitador	
	Competencias específicas del curso	Competencias generales del programa
Introducción a la gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una especialidad en el tema de gestión de proyectos</li> <li>• Experiencia en procesos de capacitación similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con experiencia como facilitador o profesor de cursos en gestión de proyectos</li> <li>• Pensamiento analítico y conceptual para el diseño de actividades de aprendizaje y ejercicios prácticos</li> <li>• Comunicación clara y asertiva para la expresión de ideas y conceptos</li> <li>• Habilidad para sintetizar información y mostrar los contenidos puntuales</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Administración del tiempo y de los recursos</li> <li>• Flexibilidad ante equipos multidisciplinarios</li> <li>• Capacidad para gestionar trabajo en equipo y cooperación</li> </ul>
Integración en proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una especialidad en el tema de gestión de proyectos</li> <li>• Experiencia en procesos de capacitación similares</li> </ul>	
Proyectos y Estrategia municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una especialidad en el tema de gestión de proyectos</li> <li>• Contar con conocimientos en estrategia, así como en el proceso de planificación municipal</li> <li>• Experiencia en procesos de capacitación similares</li> </ul>	
Formulación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una especialidad en el tema de gestión de proyectos</li> <li>• Conocimientos en financiamiento y evaluación de proyectos sociales, de preferencia de administración pública</li> <li>• Experiencia en procesos de capacitación similares</li> </ul>	
Planificación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una especialidad en el tema de gestión de proyectos</li> <li>• Contar con conocimientos en el proceso de planificación municipal</li> <li>• Contar con conocimientos de administración pública</li> <li>• Experiencia en procesos de capacitación similares</li> </ul>	
Ejecución, Monitoreo y Control de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una especialidad en el tema de gestión de proyectos</li> <li>• Conocimientos en gestión de calidad</li> <li>• Experiencia en procesos de capacitación similares</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2018

### **7.1.6 Desarrollo de capacidades organizacionales**

Este proceso se deberá realizar paralelamente a la reestructuración organizacional y a la capacitación del personal. La finalidad de este proceso es el fortalecimiento de las prácticas en proyectos dentro de la organización, así como facilitar el desempeño de la unidad gestora de proyectos.

Es importante mencionar que el desarrollo de capacidades organizacionales es vital tanto para la implementación de la metodología y la reestructuración organizacional, como para alcanzar el objetivo de fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos.

Los beneficios esperados de este proceso son:

- Creación de una atmósfera dentro de la organización propicia para los cambios propuestos con la reestructuración organizacional y la implementación de la metodología.
- Orientación de la cultura organizacional hacia una cultura proyectizada.
- Desarrollo de estrategias que minimicen la resistencia al cambio dentro de los funcionarios de la MD.
- Mejora en la atención a los usuarios de los servicios de la MD.

Para lograr los beneficios esperados por el desarrollo de capacidades organizacionales, se proponen las siguientes tareas:

- Diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional.
- Diagnóstico y evaluación de las capacidades organizacionales (governabilidad, estructura, procesos, personas, trabajo en equipo, técnicas y tecnología, y liderazgo).
- Análisis FODA de la organización.
- Realizar un estudio del desempeño de los colaboradores según las capacidades organizacionales.
- Determinar las capacidades organizacionales más débiles dentro de la MD, así como las capacidades organizacionales más fuertes.
- Establecer una estrategia de mejora en la organización a partir de las capacidades organizacionales más débiles, y una estrategia de fortalecimiento de aquellas capacidades organizacionales que mostraron mejores resultados, tomando en cuenta los conceptos de gestión del cambio.
- Implementación de la estrategia de mejora y fortalecimiento de las capacidades organizacionales.
- Evaluación periódica de los resultados de la estrategia implementada.

Como se puede observar en el cuadro 7.12, presentado en el apartado anterior, el programa de

capacitación de personal incluye además un programa de las capacidades organizacionales que se estarán trabajando en cada uno de los cursos propuestos para la organización.

### ***7.1.7 Creación del repositorio de información y documentación de proyectos***

Una de las debilidades presentes en la gestión de proyectos de la MD es la falta de un repositorio en proyectos, que permita no solo la recopilación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, sino que propicie la transferencia de conocimiento dentro y fuera de la MD. Por esta razón, se recomienda que la unidad ejecutora de proyectos establezca un repositorio oficial de la información recopilada en los diferentes proyectos de la institución, así como de las experiencias que se generarán a partir de la puesta en práctica de la propuesta recomendada en este trabajo.

Los principales beneficios esperados de la creación de un repositorio de proyectos son:

- Transferencia de conocimientos, tanto a nivel interno como a nivel externo de la institución.
- Facilitación de la información para las diferentes áreas funcionales de la MD.
- Creación de un listado de lecciones aprendidas y buenas prácticas en la MD, con la finalidad de facilitar los procesos de evaluación, diagnóstico y establecimiento de acciones para la mejora continua.
- Facilitación de los procesos de rendimiento de cuentas, generación de informes de desempeño y estado de proyectos.
- Facilidad para la continuidad de los proyectos y de los programas municipales.

La creación del repositorio de proyectos se iniciará de forma paralela a la reestructuración organizacional, al diseño y a la implementación de la metodología en proyectos. Este paralelismo entre los procesos se da porque algunas de las tareas serán compartidas entre ellos.

Las tareas recomendadas para la creación del repositorio de proyectos son:

- Definición de las necesidades, alcances y limitaciones del repositorio de proyectos.
- Diagnóstico y análisis del estado de los proyectos actuales de la MD.
- Definición del mapeo de proyectos de la MD, así como la situación de los proyectos relacionados a la estrategia municipal.
- Revisión y diagnóstico de las prácticas en gestión de proyectos de las diferentes áreas funcionales de la MD.
- Análisis de las prácticas en gestión de proyectos utilizadas actualmente en las áreas funcionales.
- Recopilación de experiencias de los equipos de proyectos dentro de la MD durante el

proceso de implementación de la metodología.

- Registro de los resultados de las evaluaciones periódicas de la implementación de la estrategia para el fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos (resultados de las evaluaciones de todos los puntos descritos anteriormente).

### ***7.1.8 Evaluación de la gestión en proyectos***

La dirección de proyectos es una herramienta para las organizaciones, que le permite adoptar prácticas que le ayuden a llevar a cabo sus funciones y operaciones de maneras ágiles y estandarizadas. Sin embargo, la gestión de proyectos es un proceso de continuo crecimiento, y las organizaciones deben plantearse evaluaciones periódicas en su gestión, con la finalidad de determinar si las acciones y decisiones están permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos estratégicas. Por esta razón, esta propuesta de plan de acción incluye una evaluación a mediano plazo de la gestión en proyectos.

La finalidad de esta evaluación no es únicamente determinar si los procesos anteriormente descritos han fortalecido las prácticas en gestión de proyectos de la MD, sino también para verificar la alineación de los proyectos con la estrategia municipal. Esta evaluación permite realizar un alto en el camino, y tomar acciones correctivas de ser necesario.

Los beneficios esperados de la evaluación de la gestión de proyectos son:

- Identificar las acciones que han resultado positivas para la organización.
- Identificar problemas o debilidades dentro de la MD con el fin de tomar acciones correctivas.
- Mejorar los procesos y procedimientos en gestión de proyectos de la MD.
- Generar herramientas para la toma de decisiones de la MD.
- Identificar el avance de la MD en el nivel de madurez en gestión de proyectos.
- Evaluar la funcionalidad de la estandarización de los procesos y procedimientos en gestión de proyectos dentro de la MD.
- Evaluar los resultados de la MD en cuanto a gestión de proyectos.
- Dar continuidad o descartar procesos y/o procedimientos de la metodología propuesta.
- Determinar la línea base para el mejoramiento del cumplimiento de la estrategia de la organización.
- Determinar nuevos cursos de acción para continuar el proceso de fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos dentro de la MD.

Esta evaluación deberá realizarse en un plazo de tiempo establecido, determinado desde el inicio

de implementación de esta propuesta, y utilizará la información recopilada en los procesos anteriores para poder establecer un análisis de situación a partir de tres estados: un estado inicial, un estado actual y un estado futuro. La recomendación es que esta evaluación se realice al menos seis meses después de la implementación de las bases de todos los procesos anteriores, esto con el fin de darle a la MD la oportunidad de generar un cambio.

Las acciones propuestas para este punto son:

- Escogencia de una herramienta de evaluación (puede ser una herramienta como EMMI (Evaluación del Modelo de Madurez Inicial) o puede ser una herramienta desarrollada por la misma unidad de proyectos de la MD).
- Recopilación de experiencias dentro de la MD durante el proceso de implementación de la estrategia de fortalecimiento (todos los procesos anteriores).
- Definición de la situación actual y de la situación esperada en un estado futuro (la situación inicial es la retratada en el proceso de diagnóstico, primer punto recomendado en esta propuesta de fortalecimiento).
- Análisis comparativo entre la situación inicial y la situación actual.
- Análisis comparativo entre la situación actual y el estado deseado propuesto al inicio del proceso (con el fin de determinar el grado de reducción de las brechas encontradas en la situación inicial).
- Análisis de rendimiento a partir de los dos análisis comparativos anteriores.
- Análisis comparativo entre la situación actual y el nuevo estado deseado.
- Análisis de las nuevas brechas encontradas.
- Creación de una nueva estrategia de mejora.
- Presentación de los resultados a la Alcaldía y al Concejo Municipal.

## ***7.2 Alineación estratégica y proyectos municipales***

Es importante mencionar que, a pesar de que la alineación estratégica de los proyectos es necesaria para la eficiente gestión de proyectos dentro de una municipalidad, esta relación no se menciona en la propuesta de fortalecimiento antes descrita. Esto se debe a que la propuesta de fortalecimiento está direccionada a la gestión de los proyectos, sin embargo, no está direccionada a la gestión de la cartera de proyectos municipales. Para el fortalecimiento de las prácticas en la gestión de la cartera de proyectos, se suma un proceso de mejora, que se excluye de la propuesta anterior con el fin de no entorpecer el desarrollo de la propuesta antes descrita, además de sumar importancia a la creación de la cartera. Adicionalmente, es importante mencionar que el desarrollo de una cartera de proyectos

requiere de una oficina de proyectos fortalecida.

En este apartado se retratan las recomendaciones para crear una alineación entre la estrategia municipal y la oficina de proyectos, así como las prácticas que se recomiendan para que la oficina de proyectos pueda influir positivamente en los proyectos municipales que manejan otras oficinas dentro de la organización.

Este proceso dependerá de la correcta implementación de la estrategia propuesta, de la voluntad política de la Alcaldía y el Concejo Municipal, y del perfil establecido para la unidad de proyectos.

Los beneficios esperados de este proceso son:

- Mejorar el conocimiento de la Alcaldía y el Concejo Municipal del alcance de los proyectos municipales.
- Fortalecer la alineación de los proyectos municipales con la estrategia municipal.
- Facilitar los procesos de rendición de cuentas.
- Facilitar los procesos de revisión de los planes estratégicos de la MD.
- Mejorar la utilización de los recursos financieros de la MD.
- Creación de herramientas para facilitar la toma de decisiones de la dirección municipal.

Con el fin de lograr los beneficios antes descritos, se recomienda la ejecución de las siguientes tareas:

- Revisión de la estrategia municipal y creación de un mapa estratégico (este mapa deberá resumir los objetivos estratégicos de la MD y relacionarlos entre sí).
- Creación de un sistema de medición de alcance de objetivos estratégicos relacionado al avance de los proyectos.
- Mapeo de los proyectos de la MD en sus diferentes etapas (este mapa de proyectos debe de ubicar los proyectos en el mapa estratégico de la MD y determinar la relación entre los diferentes proyectos).
- Creación de un formato para la evaluación de estado de los proyectos.
- A partir del formato para la evaluación de estado, creación de un sistema para determinar el estado de avance de la cartera de proyectos.
- Recopilación de la información de los perfiles de proyectos existentes (proyectos en fase de formulación y evaluación).
- Creación de un sistema de selección y priorización de los proyectos.
- Creación de un sistema de evaluación de la gestión de proyectos de la MD como una cartera.
- Implementación de los sistemas de evaluación de la cartera de proyectos.

- Análisis de los resultados de la evaluación y presentación a la Alcaldía y al Concejo Municipal.

Para iniciar con un proceso de alineación estratégica, se propone que la MD establezca un sistema de priorización de los proyectos a través de la priorización de los objetivos a través de un análisis de proceso jerárquico, utilizando un método de comparación por pares. Para este fin, la MD deberá de iniciar por priorizar los objetivos estratégicos de la organización a través de una estructura jerárquica de los mismos. En la figura 7.9 se muestra el proceso recomendado para la alineación estratégica de los proyectos en la MD.

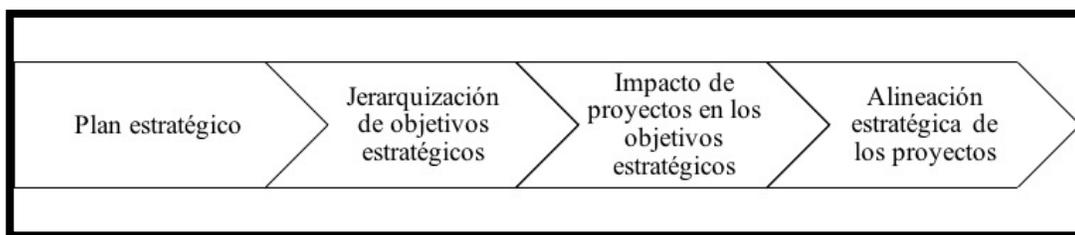


Figura 7.9 Proceso recomendado para la alineación estratégica de los proyectos de la MD

Fuente: Elaboración propia, 2018

A partir del plan estratégico de la organización, se deberá proceder a realizar una jerarquización de los objetivos estratégicos de la MD, es decir, otorgar valores numéricos a los objetivos, de acuerdo al impacto relativo de cada uno de ellos con la estrategia municipal. En la figura 7.10 se muestra el modelo de estructuración jerárquica para los objetivos estratégicos.

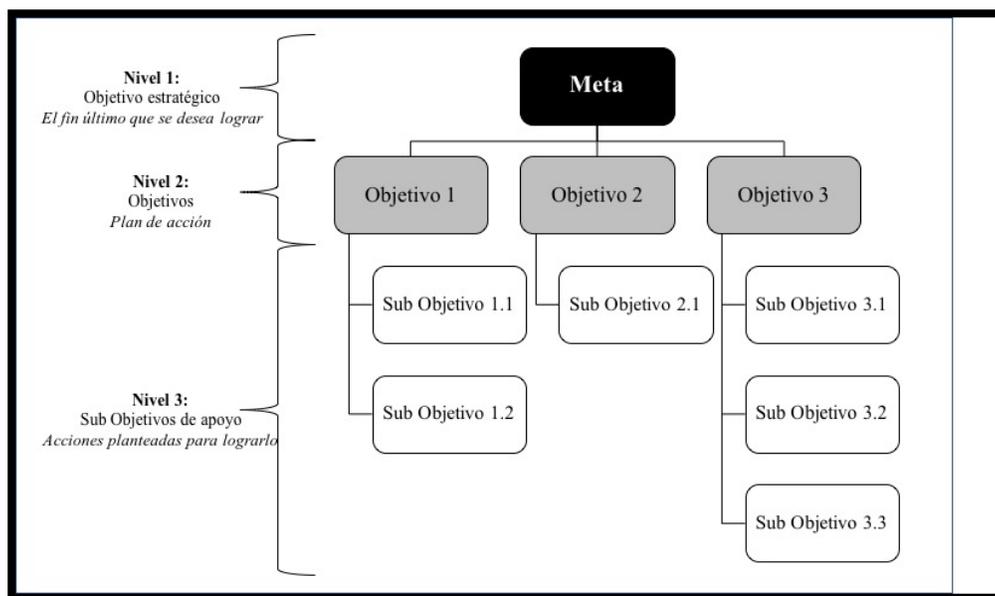


Figura 7.10 Modelo de estructuración jerárquica para los objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia, 2019

A partir del mapeo de los objetivos estratégicos y el plan de acción de cada uno de ellos, se le otorga un valor a cada uno de los objetivos, de acuerdo al impacto individual de cada proyecto para alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico. Los valores numéricos serán establecidos de acuerdo a la importancia/impacto para el plan estratégico de la organización, a mayor sea la importancia y/o el impacto que tenga un objetivo determinado en el plan estratégico, mayor será su valor en la escala para el proceso de alineación estratégica de los proyectos. Se recomienda utilizar una escala de 1 a 10, siendo 10 el valor aplicable a los objetivos que mayor impacto tienen para la estrategia de la organización, y siendo 1 el valor más bajo, es decir, el que se les otorgaría a los proyectos cuyo impacto es menor en el cumplimiento de la estrategia municipal.

En la figura 7.11 se ejemplifica como un caso hipotético, donde en una organización con 4 objetivos, se establece que el objetivo estratégico 1 es el de más impacto para la estrategia organizacional, mientras que el objetivo estratégico 2 tiene el menor impacto para la organización. En dicha figura se muestra que el objetivo 1, que genera mayor impacto en el plan de acción, recibe un valor de 9 referente al impacto en el cumplimiento de la estrategia, el objetivo 2, que genera el menor impacto, se le otorga un valor de 2, y a los objetivos estratégicos 3 y 4 se les otorga respectivamente los valores de 4 y 6.

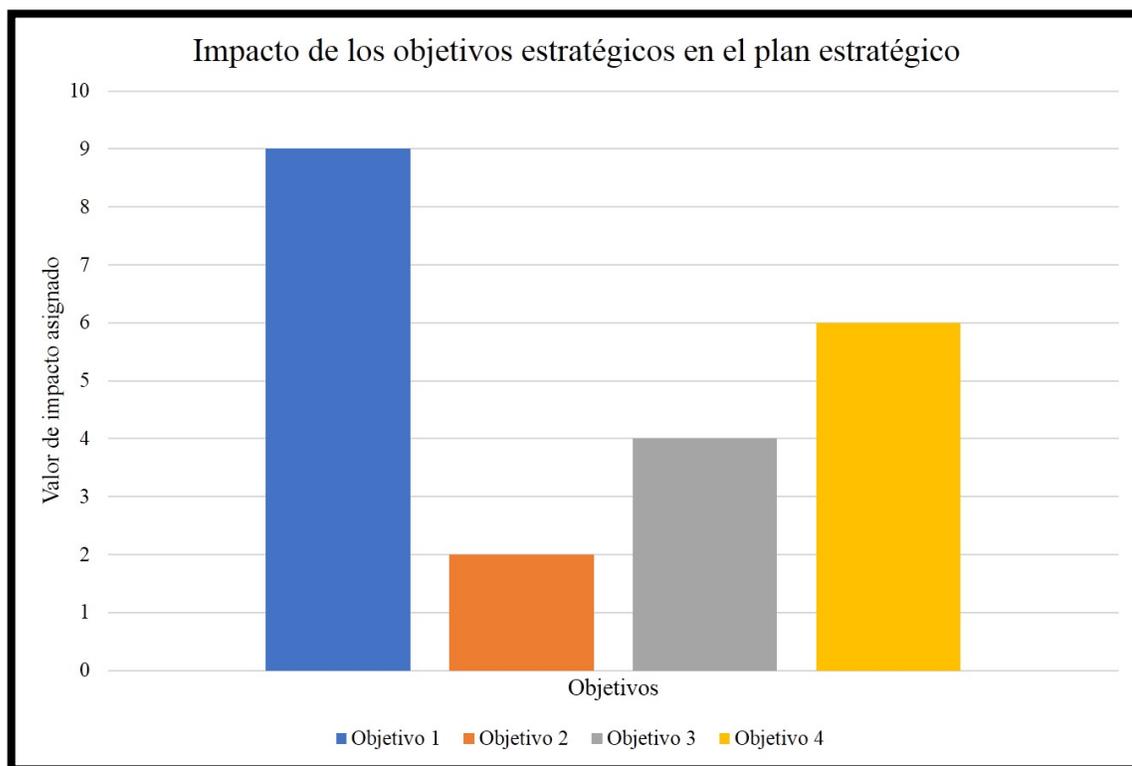


Figura 7.11 Ejemplo de asignación de valores a los objetivos según su impacto en la estrategia

Fuente: Elaboración propia, 2018

A partir de la asignación de los valores a los objetivos estratégicos según su impacto en la estrategia, se deberá analizar cada proyecto de la organización, determinando el impacto individual de cada proyecto en cada uno de los objetivos estratégicos (Figura 7.12).

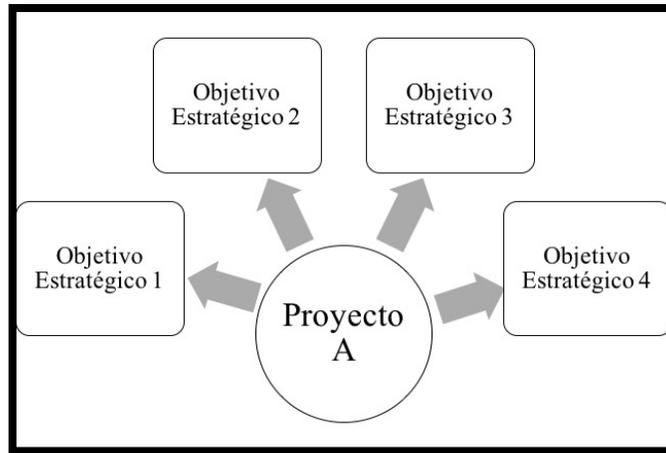


Figura 7.12 Visualización del Proyecto A y su impacto en los objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia, 2018

Posterior al análisis del impacto de los proyectos en cada uno de los objetivos estratégicos, se deberá asignar un valor número del 0 al 10 a cada uno de ellos, por cada objetivo estratégico, siendo 0 el valor cuando el proyecto no genera impacto en el objetivo estratégico, y siendo 10 cuando el impacto del proyecto en el objetivo estratégico es muy alto (Figura 7.13).

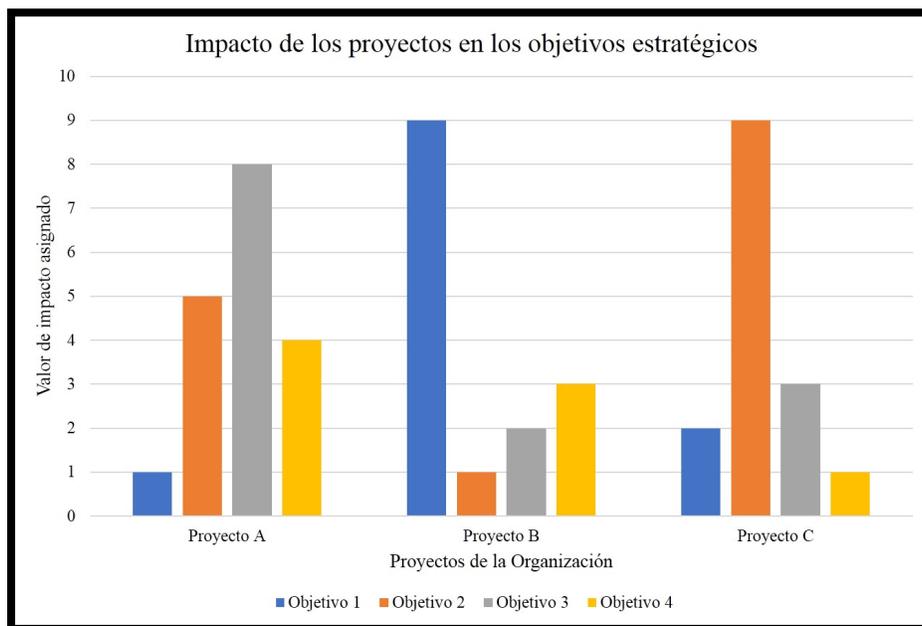


Figura 7.13 Ejemplo de asignación de impacto de los proyectos en los objetivos específicos

Fuente: Elaboración propia, 2018

Una vez que se le asigne un valor numérico a la relación de los proyectos y los objetivos, se deberá realizar una multiplicación del valor asignado al objetivo con respecto al valor numérico de la relación del proyecto con dicho objetivo, para obtener un puntaje (Figura 7.14).

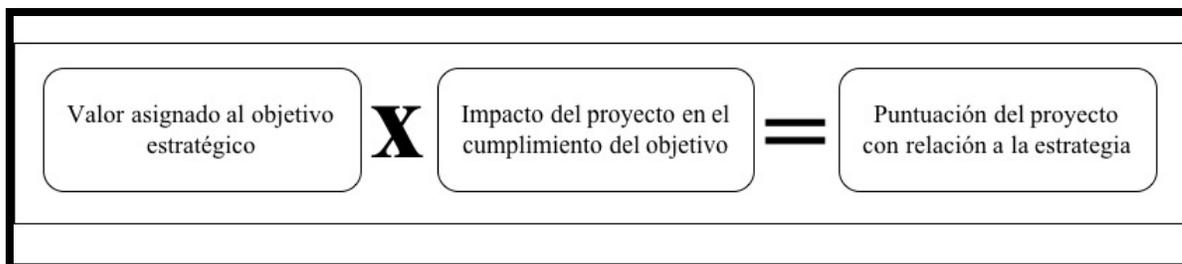


Figura 7.14 Operación matemática para la obtención de la puntuación del proyecto con relación a la estrategia, referente a un objetivo específico

Fuente: Elaboración propia, 2018

La sumatoria de los puntajes obtenidos por los proyectos determinará el valor del proyecto para la estrategia, y así, su priorización para la selección del mismo.

El cuadro 7.14 ejemplifica la operación a partir del caso construido en las figuras 7.11 y 7.13. Cuadro 7.14 Ejemplificación del proceso de priorización de proyectos a partir de la alineación estratégica

<b>Peso relativo de los objetivos:</b>					
	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>	<b>Objetivo 4</b>	
<b>Objetivo</b>					<b>Valor otorgado</b>
Objetivo 1					9
Objetivo 2					2
Objetivo 3					4
Objetivo 4					6

<b>Asignación de impacto de los proyectos en los objetivos específicos:</b>				
	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>	<b>Objetivo 4</b>
<b>Proyecto A</b>	1	5	8	4
<b>Proyecto B</b>	9	1	2	3
<b>Proyecto C</b>	2	9	3	1

<b>Puntuación de los proyectos:</b>					
	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>	<b>Objetivo 4</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Proyecto A</b>	9	10	32	24	75
<b>Proyecto B</b>	81	2	8	18	109
<b>Proyecto C</b>	18	18	24	6	66

Fuente: Elaboración propia, 2018

En el ejemplo dado, el Proyecto B es el que obtiene la puntuación más alta, por lo que deberá ser el primer proyecto en ser seleccionado. Posteriormente, se seleccionaría el Proyecto A, y, por último, el Proyecto C, el cual tiene la puntuación más baja.

Es importante mencionar que este proceso de selección de proyectos no está tomando en cuenta variables como costos, o proyectos que son emergencias cantonales, aun cuando no estén alineados a la estrategia de la organización (por ejemplo, la reestructuración de un puente por daños causados por una tormenta).

### ***7.3 Cronograma de implementación de la propuesta***

Para el fortalecimiento de la gestión de proyectos dentro de la MD, se plantea una propuesta de implementación con un periodo de 24 meses. Esta propuesta tiene metas a corto, mediano y largo plazo, así como evaluaciones periódicas a partir del tercer mes después del inicio de la implementación. Como se mencionó anteriormente, algunas tareas de diferentes elementos estarán llevándose a cabo simultáneamente, y las evaluaciones se han programado para los mismos periodos, con el fin de realizar una única evaluación cada tres meses. Esta única evaluación trimestral estará sujeta a que se incluyan todos los elementos necesarios para la realización del correcto análisis, es decir, deberá incluir categorías de evaluación para los diferentes elementos de la propuesta que se están implementando.

En los cuadros 7.15, 7.16, 7.17, 7.18, 7.19, 7.20, 7.21, 7.22 y 7.23 se muestra en detalle el cronograma de implementación para cada uno de los elementos incluidos en esta propuesta. Cabe detallar que los cuadros están organizados en una línea de tiempo basada en meses, y que en los cuadros aparecen únicamente los meses en los cuales se desarrollarán las actividades de implementación de la propuesta. En el caso del cuadro 7.15 se indica el Mes 0 como inicio de esta implementación, ya que el presente trabajo es el desarrollo de las actividades del primer elemento de la propuesta. Cada una de las actividades están identificadas por un código según el elemento de la propuesta al que pertenezcan, de manera que las actividades del primer elemento estarán con los códigos E1.1, E1.2, y así sucesivamente.

En el cuadro 7.24 se muestra el cronograma general de la propuesta, donde se puede apreciar la relación de las actividades de todos los elementos en el plazo sugerido para la realización de las mismas. Adicionalmente, se detallan las actividades predecesoras.

Cuadro 7.15 Cronograma de implementación de Diagnóstico y análisis de la situación actual y definición de la situación

Actividad / Mes		0	1
E1.1	Conocimiento de la situación actual, con el fin de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad	x	
E1.2	Definición de la situación propuesta de la unidad gestora	x	
E1.3	Establecer las brechas de la unidad gestora y establecer una estrategia para disminuirlas	x	
E1.4	Presentar un perfil de los beneficios para la organización del fortalecimiento de la unidad	x	
E1.5	Revisión y aprobación de la estrategia de fortalecimiento		x

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.16 Cronograma de implementación de Reestructuración organizacional

Actividad / Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E2.1	Definición de la unidad gestora de proyectos y establecimiento de los roles y funciones	x	x																						
E2.2	Creación de una partida presupuestaria para la unidad gestora, con el fin de contar con los recursos financieros para los estudios y análisis necesarios en la formulación de proyectos	x	x																						
E2.3	Diagnóstico y análisis del estado de los proyectos actuales de la MD	x	x																						
E2.4	Definición del mapeo de proyectos de la MD, así como la situación de los proyectos relacionados a la estrategia municipal	x	x																						
E2.5	Revisión y diagnóstico de las prácticas en gestión de proyectos de las diferentes áreas funcionales de la MD	x	x																						
E2.6	Creación de una estrategia de cambio para la implementación de los roles de la unidad gestora de proyectos en relación a las áreas funcionales, incluyendo la definición de métricas para la evaluación del alcance de las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo			x	x	x																			
E2.7	Implementación de la estrategia de fortalecimiento de la cultura organizacional						x	x	x	x	x	x													
E2.8	Revisión periódica de la estrategia y evaluación de los resultados de la implementación. En caso de ser necesario, revisión y cambio de la estrategia para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la estrategia de fortalecimiento.						x			x			x			x			x			x			x

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.17 Cronograma de implementación de Desarrollo de una metodología

Actividad / Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
E3.1	Revisión y diagnóstico de las prácticas en gestión de proyectos de las diferentes áreas funcionales de la MD	x	x															
E3.2	Análisis de las prácticas en gestión de proyectos utilizadas actualmente en las áreas funcionales	x	x															
E3.3	Creación de un compilado de las buenas prácticas			x	x	x												
E3.4	Revisión documental y análisis de las normativas y disposiciones que afectan la gestión de proyectos en las municipalidades		x	x	x													
E3.5	Revisión documental y análisis de las diferentes guías metodológicas disponibles por organizaciones relacionadas a la gestión de proyectos		x	x	x													
E3.6	Desarrollo de una metodología basada una guía metodológica en proyectos, adaptada con las normativas y disposiciones que afectan la gestión de los proyectos en las municipalidades				x	x	x											
E3.7	Selección de un proyecto piloto dentro de la MD para la implementación de la metodología desarrollada							x	x	x	x	x	x					
E3.8	Evaluación del proyecto piloto									x			x					
E3.9	De acuerdo a los resultados del proyecto piloto, revisión y modificación de la metodología										x	x	x					
E3.10	Implementación de la metodología en un área funcional piloto													x	x	x		
E3.11	Evaluación del desempeño en el área funcional piloto													x	x	x		
E3.12	De acuerdo a los resultados del piloto en un área funcional, revisión y modificación de la metodología															x	x	x
E3.13	Presentación de la metodología seleccionada a la Alcaldía y al Concejo Municipal																	x

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.18 Cronograma de implementación de la Implementación de una metodología

Actividad / Mes		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E4.1	Desarrollo del plan de implementación, así como de las metas a corto, mediano y largo plazo que se esperan de la implementación										x	x	x							
E4.2	Planificación y desarrollo de una estrategia de comunicación interna del proceso de implementación (comunicación vertical y horizontal dentro de la organización, para lograr el mayor impacto dentro de la MD)										x	x	x							
E4.3	Acompañamiento de la unidad gestora de proyectos a los directores de proyectos, y de estos hacia sus equipos		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E4.4	Evaluación periódica y monitoreo de la implementación (gestión que se realiza con los directores de proyecto)				x			x			x			x			x			x
E4.5	Recopilación de experiencias de los equipos de proyectos dentro de la MD				x			x			x			x			x			x
E4.6	Revisión de los resultados de las evaluaciones y análisis de las experiencias				x			x			x			x			x			x
E4.7	Revisión de la metodología, y en caso necesario, modificación de la misma	x			x			x			x			x			x			x

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.19 Cronograma de implementación de la Capacitación del Personal

Actividad / Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E5.1	Recopilación de perfiles de los colaboradores de la MD	x	x																						
E5.2	Determinar los colaboradores clave en cada una de las áreas funcionales		x																						
E5.3	Evaluación de los colaboradores claves por parte de los departamentos funcionales, según su desempeño individual y en equipo		x																						
E5.4	Definición de un modelo de trabajo en equipo que se busca dentro de la MD (equipos multidisciplinarios que trabajan en diferentes áreas funcionales)		x	x	x																				
E5.5	Definición de un modelo de capacitación a partir de los perfiles de los colaboradores clave y del modelo de trabajo en equipo seleccionado			x	x	x																			
E5.6	Ejecución del proceso de capacitación de los funcionarios claves					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E5.7	Evaluación del rendimiento de los funcionarios claves y sus equipos (después de un plazo de tiempo determinado, que se recomienda que sea mediano)						x			x			x			x			x			x			x

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.20 Cronograma de implementación del Desarrollo de Capacidades Organizacionales

Actividad / Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E6.1	Diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional	x	x																						
E6.2	Diagnóstico y evaluación de las capacidades organizacionales (governabilidad, estructura, procesos, personas, trabajo en equipo, técnicas y tecnología, y liderazgo)	x	x																						
E6.3	Análisis FODA de la organización	x	x																						
E6.4	Realizar un estudio del desempeño de los colaboradores según las capacidades organizacionales		x	x																					
E6.5	Determinar las capacidades organizacionales más débiles dentro de la MD, así como las capacidades organizacionales más fuertes		x	x																					
E6.6	Establecer una estrategia de mejora en la organización a partir de las capacidades organizacionales más débiles, y una estrategia de fortalecimiento de aquellas capacidades organizacionales que mostraron mejores resultados, tomando en cuenta los conceptos de gestión del cambio			x	x	x																			
E6.7	Implementación de la estrategia de mejora y fortalecimiento de las capacidades organizacionales					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E6.8	Evaluación periódica de los resultados de la estrategia implementada						x			x			x			x			x			x			x

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.21 Cronograma de implementación de la Creación del Repositorio de Proyectos

Actividad / Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E7.1	Definición de las necesidades, alcances y limitaciones del repositorio de proyectos	x	x																						
E7.2	Diagnóstico y análisis del estado de los proyectos actuales de la MD	x	x																						
E7.3	Definición del mapeo de proyectos de la MD, así como la situación de los proyectos relacionados a la estrategia municipal	x	x																						
E7.4	Revisión y diagnóstico de las prácticas en gestión de proyectos de las diferentes áreas funcionales de la MD	x	x																						
E7.5	Análisis de las prácticas en gestión de proyectos utilizadas actualmente en las áreas funcionales	x	x																						
E7.6	Creación de un compilado de las buenas prácticas			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E7.7	Recopilación de experiencias de los equipos de proyectos dentro de la MD durante el proceso de implementación de la metodología			x			x			x			x			x			x			x			x
E7.8	Registro de los resultados de las evaluaciones periódicas de la implementación de la estrategia para el fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos (resultados de las evaluaciones de todos los puntos descritos anteriormente)			x			x			x			x			x			x			x			x

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.22 Cronograma de implementación de la Evaluación en Gestión de Proyectos

Actividad / Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E8.1	Escogencia de una herramienta de evaluación						x																		
E8.2	Recopilación de experiencias dentro de la MD durante el proceso de implementación de la estrategia de fortalecimiento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E8.3	Definición de la situación actual y de la situación esperada en un estado futuro (la situación inicial es la retratada en el proceso de diagnóstico, primer punto recomendado en esta propuesta de fortalecimiento)													x											
E8.4	Análisis comparativo entre la situación inicial y la situación actual													x											
E8.5	Análisis comparativo entre la situación actual y el estado deseado propuesto al inicio del proceso (con el fin de determinar el grado de reducción de las brechas encontradas en la situación inicial)													x											
E8.6	Análisis de rendimiento a partir de los dos análisis comparativos anteriores													x											
E8.7	Análisis comparativo entre la situación actual y el nuevo estado deseado													x											
E8.8	Análisis de las nuevas brechas encontradas													x											
E8.9	Creación de una nueva estrategia de mejora														x	x									

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.23 Cronograma de implementación para la Estructuración de una Cartera de Proyectos

Actividad / Mes		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E9.1	Revisión de la estrategia municipal y creación de un mapa estratégico (este mapa deberá resumir los objetivos estratégicos de la MD y relacionarlos entre sí)													x											
E9.2	Creación de un sistema de medición de alcance de objetivos estratégicos relacionado al avance de los proyectos														x										
E9.3	Mapeo de los proyectos de la MD en sus diferentes etapas (este mapa de proyectos debe de ubicar los proyectos en el mapa estratégico de la MD y determinar la relación entre los diferentes proyectos)															x									
E9.4	Creación de un formato para la evaluación de estado de los proyectos														x										
E9.5	A partir del formato para la evaluación de estado, creación de un sistema para determinar el estado de avance de la cartera de proyectos															x									
E9.6	Recopilación de la información de los perfiles de proyectos existentes (proyectos en fase de formulación y evaluación)													x	x	x									
E9.7	Creación de un sistema de selección y priorización de los proyectos																x	x	x						
E9.8	Creación de un sistema de evaluación de la gestión de proyectos de la MD como una cartera																			x	x	x			
E9.9	Implementación de los sistemas de evaluación de la cartera de proyectos																					x	x	x	
E9.10	Análisis de los resultados de la evaluación y presentación a la Alcaldía y al Concejo Municipal																								x

Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 7.24 Cronograma de implementación de la propuesta (Listado de actividades y predecesoras)

Actividad	Predecesoras	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E1.1	N/A	x																								
E1.2	N/A	x																								
E1.3	N/A	x																								
E1.4	N/A	x																								
E1.5	E1.1, E1.2, E1.3 & E1.4		x																							

Actividad	Predecesoras	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E2.1	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E2.2	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E2.3/E7.2	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E3.1	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E3.2	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E5.1	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E6.1	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E6.2	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E6.3	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E7.1	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E2.4 /E7.3	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E2.5 / E7.4	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E7.5	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x																						
E8.2	E1.5 (se inicia durante el mes de ejecución de dicha actividad)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E3.4	N/A			x	x	x																				
E3.5	N/A			x	x	x																				
E5.2	E5.1 (actividad se inicia en el segundo mes de ejecución de la predecesora)			x																						
E5.3	E5.1 (actividad se inicia en el segundo mes de ejecución de la predecesora)			x																						
E5.4	E2.1, E2.3/E7.2, E3.1, E3.2, E5.1, E6.1, E6.2, E7.3, E7.4 & E7.5 (la actividad se inicia en el segundo mes de ejecución de las actividades predecesoras)			x	x	x																				
E6.4	E5.2, E5.3, E6.1, E6.2 & E6.3 (la actividad se inicia de manera simultánea a las actividades E5.2 & E5.3, e inicia en el segundo mes de ejecución de las actividades E6.1, E6.2 & E6.3)			x	x																					
E6.5	E5.2, E5.3, E6.1, E6.2 & E6.3 (la actividad se inicia de manera simultánea a las actividades E5.2 & E5.3, e inicia en el segundo mes de ejecución de las actividades E6.1, E6.2 & E6.3)			x	x																					
E2.6	E2.5, E3.4, E3.5, E5.4 & E6.5 (la actividad inicia en el segundo mes de ejecución de las predecesoras)				x	x	x																			
E3.3/E7.6	E2.1, E2.3/E7.2, E2.5, E3.1, E3.2, E5.3, E5.3, E6.1, E7.1, E7.3, E7.4, E7.5, & E8.2 (la actividad se inicia posterior a la finalización de todas las predecesoras, a excepción de la actividad E2.6. La actividad E2.6 y esta inician simultáneamente)				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Actividad	Predecesoras	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E5.5	E5.4, E6.1, E6.2, E6.3, E6.4 & E6.5 (la actividad inicia después de las actividades E6.1, E6.2 & E6.3, y de manera simultánea a las actividades E5.4, E6.4 & E6.5)				x	x	x																			
E6.6	E5.4, E6.1, E6.2, E6.3, E6.4 & E6.5 (la actividad inicia después de las actividades E6.1, E6.2 & E6.3, y de manera simultánea a las actividades E5.4, E6.4 & E6.5)				x	x	x																			
E7.7	E8.2				x			x			x			x			x			x			x			x
E7.8	E7.7 (las actividades son dependientes una de la otra)				x			x			x			x			x			x			x			x
E3.6	E2.5, E3.1, E3.2, E3.4, E3.5, E5.4, E6.1, E6.2, E6.3, E7.4 & E7.5					x	x	x																		
E5.6	E5.5 (actividad inicia en el tercer mes de ejecución de la actividad predecesora)						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E6.7	E6.6 (inicia en el último mes de la actividad predecesora)						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E8.1	N/A							x																		
E2.7	E2.6							x	x	x	x	x	x													
E2.8	E2.7 (la actividad inicia en el primer mes de ejecución, con la finalidad de obtener resultados para su posterior análisis y comparación)							x			x			x			x			x			x			x
E4.7	E3.6 & E6.7 (la primera revisión se realiza después del primer mes de implementación)							x			x			x			x			x			x			x
E5.7	E5.6							x			x			x			x			x			x			x
E6.8	E6.7							x			x			x			x			x			x			x
E3.7	E2.4/E7.3, E2.5/E7.4, E3.6, E7.2, E7.5 & E7.8								x	x	x	x	x	x												
E4.3	E2.6, E3.3/E7.6, E5.4, E6.6 & E7.7								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
E3.8	E3.7										x			x												
E4.4	E4.3										x			x			x			x			x			x
E4.5	E4.3										x			x			x			x			x			x
E4.6	E4.4 & E4.5										x			x			x			x			x			x
E3.9	E3.8												x	x	x											
E3.10	E3.9															x	x	x								
E3.11	E3.10															x	x	x								
E8.3	E8.1 & E8.2 (E8.3, E8.4, E8.5, E8.6, E8.7 & E8.8 se realizan de manera simultánea, pero no son predecesoras entre si)															x										
E8.4	E8.1 & E8.2															x										
E8.5	E8.1 & E8.2															x										
E8.6	E8.1 & E8.2															x										
E8.7	E8.1 & E8.2															x										

Actividad	Predecesoras	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
E8.8	E8.1 & E8.2															x										
E9.1	E2.4/E7.3															x										
E9.6	N/A															x	x	x								
E8.9	E8.3, E8.4, E8.5, E8.6, E8.7 & E8.8																x	x								
E9.2	E9.1																x									
E9.4	E9.1																x									
E3.12	E3.10 & E3.11 (inicia cuando las predecesoras están en el tercer mes de ejecución)																	x	x	x						
E4.1	E3.10 & E3.11																	x	x	x						
E4.2	E3.10 & E3.11																	x	x	x						
E9.3	E9.2																	x								
E9.5	E9.4																	x								
E9.7	E9.3 & E9.5																		x	x	x					
E3.13	E3.12																			x						
E9.8	E9.7																				x	x	x			
E9.9	E9.8 (se inicia al tercer mes de la actividad predecesora)																						x	x	x	
E9.10	E9.9																									x

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### ***7.4 Limitaciones de esta propuesta***

La propuesta descrita en este trabajo se deriva de un análisis objetivo de la situación actual de la unidad que funge como oficina de proyectos dentro de la MD, de la formulación de lo que debería ser el ideal de una oficina de proyectos dentro de una municipalidad, y de un análisis comparativo de ambos escenarios. El producto de dichos análisis resulta en la recopilación de una serie de recomendaciones, cuya implementación dependerá de la disponibilidad política y de recursos.

Es importante mencionar que esta propuesta no determina costos ni plazos para la implementación de las recomendaciones para el fortalecimiento, y que el autor no tiene una relación directa con la cúpula directiva de la MD, lo que puede derivar en un desconocimiento de aspectos de la cultura organizacional que podrían modificar las recomendaciones de esta propuesta. De esta manera, las recomendaciones de este trabajo deberán ser estudiadas por los funcionarios de la MD, para poder determinar el proceso de implementación que sería recomendable para la aplicación de la estrategia aquí planteada, así como la viabilidad de implementación de la misma dentro de la MD.

Esta propuesta no determina procesos ni procedimientos dentro de la MD, ni tampoco genera plantillas ni documentación para los procesos de gestión de proyectos. Para ese fin, los funcionarios de la MD deberán realizar un estudio de los estándares internacionales en gestión de proyectos, así como de los documentos existentes que pueden servir de base para la creación de una metodología propia para la MD. Se recomienda la utilización de los conocimientos retratados en el PMBok®, del Project Management Institute, así como la revisión de las herramientas disponibles creadas por MIDEPLAN, IFAM, IFCMDL, CGR y otros entes relacionados. A partir de la revisión documental de los documentos antes mencionados, se recomienda la creación de la documentación adaptada a las necesidades de la MD.

## **Capítulo 8**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

En este apartado se presentan las conclusiones del trabajo de investigación realizado, así como las recomendaciones finales, tanto para la MD como para organizaciones similares interesadas en mejorar su gestión de proyectos.

#### ***8.1 Conclusiones***

Después del proceso de recopilación de información y el posterior análisis de los resultados, así como la creación de la estrategia recomendada para el fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos, se generan las siguientes conclusiones, basadas en los objetivos específicos de este trabajo.

##### ***8.1.1 Objetivo específico 1:***

El primer objetivo específico de este trabajo es “Diagnosticar las prácticas de gestión de proyectos que se desarrollan en la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios en la Municipalidad que permita el establecimiento del marco de referencia actual de la organización en el ámbito de la gestión de proyectos”. A partir del mismo, surgen las siguientes conclusiones:

1. Con base en los resultados del diagnóstico de la situación de la Gerencia en Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios, esta unidad gestora carece de formalidad en cuanto a procesos y procedimientos en gestión de proyectos. Adicionalmente, no existe una estandarización en la gestión de los proyectos, ni una aplicación de las prácticas recomendadas por diferentes organizaciones internacionales.
2. El conocimiento en las prácticas de gestión de proyectos en la unidad ejecutora de la Municipalidad de Desamparados se puede considerar básico, y no existe una práctica en gestión de proyectos orientada a cumplir con los estándares internacionales.
3. No existen controles de gestión de la línea base de cronograma, costo y calidad, por lo que la unidad gestora de proyectos desconoce el rendimiento de los proyectos, carece de métricas, y tampoco posee herramientas para realizar análisis posteriores referentes a la gestión municipal y la ejecución de partidas presupuestarias.
4. La unidad gestora de proyectos no posee herramientas desarrolladas para la gestión de proyectos, por lo que no existe un estándar para la administración de los mismos. Adicionalmente, no cuenta con un registro histórico de los proyectos, de manera que no tienen un recopilatorio de buenas prácticas y de lecciones aprendidas.
5. No existe dentro de la Municipalidad de Desamparados un repositorio formalizado de

información de los proyectos, lo cual dificulta los procesos de transferencia de conocimientos, y eventualmente entorpece los procesos de continuidad de los programas municipales.

6. La unidad gestora de proyectos cuenta con el apoyo de la Alcaldía, sin embargo, la figura del Concejo Municipal se está manteniendo al margen de la gestión de proyectos, tanto por directrices de la Alcaldía como por el contexto político del Concejo Municipal. El Alcalde y el director de la unidad gestora de proyectos comprenden la importancia de la gestión de proyectos, así como el potencial de mejora en la gestión municipal de una organización orientada a los proyectos.
7. La Alcaldía comprende la importancia de la estrategia municipal, y es consciente que la base estratégica actual se encuentra desactualizada. En este momento, en la Municipalidad de Desamparados se está realizando un proceso de revisión de la estrategia.
8. Debido a la falta de un lenguaje común en gestión de proyectos, la unidad gestora de proyectos de la Municipalidad de Desamparados carece de madurez en gestión y administración de proyectos. Además, la unidad gestora de proyectos no posee ningún tipo de control sobre los proyectos que se realizan en la municipalidad, lo que refleja un nivel de influencia bajo en el desarrollo de proyectos de las áreas funcionales.
9. Dicha unidad no está cumpliendo con los propósitos para los que fue creada, y deberán realizarse una serie de cambios dentro de la estructura de esta unidad para poder gestionar los proyectos municipales de manera eficiente, efectiva y eficaz, así como para poder establecer un nivel de madurez básico para la organización.

### **8.1.2 Objetivo específico 2:**

El segundo objetivo específico de este trabajo consiste en “Identificar las prácticas en gestión de proyectos mediante una investigación que permita la definición de un marco referencial para el mejoramiento de la eficiencia en los resultados de los proyectos de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad”. A raíz de este objetivo, se concluye lo siguiente:

1. Los resultados obtenidos de las entrevistas y cuestionarios, así como de la investigación documental, evidencian que la Municipalidad de Desamparados requiere de un proceso de fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos para la correcta implementación de una oficina de proyectos.
2. La principal debilidad en gestión de proyectos dentro de la Municipalidad de Desamparados es la falta de estandarización de los procesos y procedimientos. La formalización de estándares dentro de la Municipalidad es necesaria, con un proceso de acompañamiento que

permita el establecimiento permanente de las buenas prácticas en gestión de proyectos.

3. Es importante que la unidad gestora de proyectos funcione como un ente de apoyo y capacitación en las áreas funcionales de la institución, con el fin de fortalecer la gestión de proyectos en otros departamentos.
4. Es necesario que dentro la Municipalidad de Desamparados se defina las pautas y se defina quién va a realizar el proceso de formulación de proyectos, así como el establecimiento de un sistema de evaluación y selección de los proyectos municipales.

### **8.1.3 *Objetivo específico 3:***

El tercer objetivo específico de este trabajo plantea “Evaluar las diferencias entre las prácticas actuales en gestión de proyectos de la municipalidad y las mejores prácticas de casos de éxito, para la identificación de oportunidades de mejora en la gestión municipal de los recursos”. Gracias al desarrollo de este objetivo se llega a las siguientes conclusiones:

1. La investigación demostró la importancia de la relación entre los proyectos municipales y la estrategia municipal, por lo tanto, se requiere de una alineación estratégica de los proyectos realizados dentro de las municipalidades.
2. Los principales retos para la gestión de proyectos dentro de las municipalidades consisten en la voluntad política y los recursos financieros. Es necesario que la gestión de proyectos cuente con el soporte de las unidades administrativas políticas (Alcaldía y Concejo Municipal), así como con partidas presupuestarias para las unidades ejecutoras de proyectos.
3. Las municipalidades cuentan con herramientas para el mejoramiento de la gestión en proyectos, como apoyo de organismos similares al Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local y documentación creada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
4. Las oficinas de proyectos dentro de las municipalidades son vehículos para el mejoramiento de la gestión municipal, por ende, del mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

### **8.1.4 *Objetivo específico 4:***

El cuarto y último objetivo específico de este trabajo consiste en “Desarrollar una estrategia que permita el mejoramiento de la gestión de proyectos de la oficina Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad”. Las conclusiones a las que se llega a partir de este objetivo son:

1. Con el objetivo de fortalecer las prácticas en gestión de proyectos dentro de la Municipalidad

de Desamparados, así como la implementación de buenas prácticas, estándares y parámetros de medición y control, se realiza un plan de acción con una serie de actividades. Paralelo del plan de acción para la mejora de gestión de proyectos, se realiza un plan de acción individual para definir las bases de la creación de una cartera de proyectos municipal.

2. La Gerencia en Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios deberá de implementar procesos de monitoreo y control de los proyectos en todas sus fases, así como sistemas de medición del alcance de los objetivos estratégicos.
3. Para el fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos, la Municipalidad de Desamparados deberá realizar un plan estratégico con varios ejes, que incluyan desde una reestructuración organizacional y un proceso de capacitación del personal, hasta la implementación de una metodología en gestión de proyectos y un sistema de alineación estratégica de los proyectos.
4. El proceso de fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos deberá de ser continuo y deberá promover las buenas prácticas en todos los niveles de la estructura organizacional, con la finalidad de fomentar la cultura proyectizada en la institución.

## **8.2 Recomendaciones**

Basado en el desarrollo del presente trabajo, se presentan las siguientes recomendaciones para la Municipalidad de Desamparados, de acuerdo al estudio realizado.

### **8.2.1 Objetivo específico 1:**

Las recomendaciones para la Municipalidad de Desamparados que surgen a partir del desarrollo del objetivo 1 son:

1. Se le recomienda a la Alcaldía y a la Unidad de Recursos Humanos de la MD definir el rol y las funciones de la unidad gestora de proyectos de la Municipalidad de Desamparados, ya sea denominada como Unidad de Cooperación Técnica o Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios.
2. Se recomienda a la Alcaldía y a la Unidad de Planificación de la MD la actualización del Plan Estratégico de la Municipalidad, tomando en consideración la funcionalidad de la gestión de proyectos.
3. Se recomienda a la Alcaldía y a las diferentes unidades administrativas alinear los proyectos de las diferentes áreas funcionales, y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Desamparados.

### **8.2.2 *Objetivo específico 2:***

A partir del desarrollo del objetivo 2, se determinan las siguientes recomendaciones para la Municipalidad de Desamparados:

1. Se le recomienda a la Alcaldía y a la Unidad de Cooperación Técnica crear un repositorio de información de los proyectos de la Municipalidad, que incluya los informes de avance, los análisis de resultados, el resumen de buenas prácticas y el listado de lecciones aprendidas.
2. Se le recomienda a la Alcaldía y a la Unidad de Cooperación Técnica definir una metodología de gestión de proyectos adaptada a las necesidades de la Municipalidad de Desamparados, aplicando los estándares internacionales y las normativas y disposiciones que afectan la gestión municipal.
3. Se le recomienda a la Unidad de Cooperación Técnica la creación de un protocolo de plantillas y documentos base para la gestión de proyectos, que defina parámetros de lo que se debe incluir, así como buscar la estandarización en la utilización de esta documentación.
4. Se le recomienda a la Alcaldía, a la Unidad de Cooperación Técnica y a la Unidad de Planificación, desarrollar un sistema de selección y priorización de proyectos que facilite la toma de decisiones estratégicas por parte de la Alcaldía y el Concejo Municipal.

### **8.2.3 *Objetivo específico 3:***

El tercer objetivo permite generar las siguientes recomendaciones para la Municipalidad de Desamparados:

1. Se le recomienda a la Alcaldía, a la Unidad de Cooperación Técnica y a la Unidad de Planificación alinear los proyectos de las diferentes áreas funcionales, y verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Municipalidad de Desamparados.
2. Se le recomienda a la Alcaldía, a la Unidad de Cooperación Técnica y a la Unidad de Planificación, desarrollar un sistema de selección y priorización de proyectos que facilite la toma de decisiones estratégicas por parte de la Alcaldía y el Concejo Municipal.
3. Se le recomienda a la Unidad de Cooperación Técnica y a la Unidad de Recursos Humanos utilizar las herramientas y las facilidades existentes en diferentes instituciones para el mejoramiento en la gestión de proyectos, por ejemplo, las capacitaciones ofrecidas por el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local.

### **8.2.4 *Objetivo específico 4:***

El desarrollo del objetivo 4 permite establecer las siguientes recomendaciones para la

#### Municipalidad de Desamparados:

1. Se le recomienda a la Alcaldía y al Concejo Municipal estandarizar criterios con el fin de aprobar un plan de fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos como el que se plantea en este trabajo, con el fin de promover el mejoramiento de los Índices de Gestión Municipal.
2. Se le recomienda a la Alcaldía, a la Unidad de Cooperación Técnica y a la Unidad de Recursos Humanos, implementar de forma paulatina una metodología de gestión de proyectos, acompañada de un proceso de capacitación y formación en las diferentes áreas funcionales de la Municipalidad de Desamparados.
3. Se le recomienda a la Unidad de Cooperación Técnica implementar procesos de monitoreo y control en los proyectos, esto con la finalidad de mejorar las prácticas en gestión de proyectos, así como asegurar la calidad de los mismos y el cumplimiento de la línea base de cronograma, costo y calidad.
4. Se le recomienda a la Unidad de Cooperación Técnica y a la Unidad de Planificación establecer un sistema para la revisión de la alineación de los proyectos con la estrategia municipal. Definir requisitos que determinen la importancia y prioridad de un proyecto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
5. Se le recomienda a la Unidad de Cooperación Técnica definir metas cuantificables en la gestión de proyectos de la unidad gestora, con el fin de poder realizar evaluaciones periódicas del desempeño.
6. Se recomienda a la Alcaldía y al Concejo Municipal el realizar un nuevo análisis a un mediano plazo después de iniciado el proceso de implementación.

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez Cervantes, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas* (Vol. 24, No. 36), p 345-363. Recuperado de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiZ\\_P-5uLXXAhVHicAKHTBLCQoQFghJMAM&url=https%3A%2F%2Frevistas.upb.edu.co%2Findex.php%2Fcienciasestrategicas%2Farticle%2Fdownload%2F7611%2F6944&usg=AOvVaw1qaPy2AVrSSBSflw0kXVA0](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0ahUKEwiZ_P-5uLXXAhVHicAKHTBLCQoQFghJMAM&url=https%3A%2F%2Frevistas.upb.edu.co%2Findex.php%2Fcienciasestrategicas%2Farticle%2Fdownload%2F7611%2F6944&usg=AOvVaw1qaPy2AVrSSBSflw0kXVA0)
- Association for Project Management. (2006). *APM Body of Knowledge Fifth Edition*.
- Azofeifa, I.F. (1977). *Guía para la investigación y desarrollo de un tema*. San José, Costa Rica: Oficina de Publicaciones de la Universidad de Costa Rica.
- Balbestre Benavent, F. y Ugalde Binda, N. (2013). Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: Buscando las Ventajas de las Diferentes Metodologías de Investigación. *Ciencias Económicas*, 31 (No. 2), p. 179-187. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/12730/11978>
- Barbosa Ramírez, D.H., Castro Ríos, G.A. y Noguera Hidalgo, A.L. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales* (30), p. 153-161. Recuperado de [https://ac.els-cdn.com/S0123592314001144/1-s2.0-S0123592314001144-main.pdf?\\_tid=7ec1fc6e-c66d-11e7-bcca-00000aab0f6b&acdnat=1510356103\\_f8d277f00192cb069c59c7275b0eecd4](https://ac.els-cdn.com/S0123592314001144/1-s2.0-S0123592314001144-main.pdf?_tid=7ec1fc6e-c66d-11e7-bcca-00000aab0f6b&acdnat=1510356103_f8d277f00192cb069c59c7275b0eecd4)
- Bautista, N.P. (2011). *Proceso de la Investigación Cualitativa: Epistemología, Metodología y Aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial El Manual Moderno
- Baptista Lucio, M. P., Fernández Collado, C. y Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw Hill
- Centeno, R. y Serafin, M. (2006). Relación entre la Cultura Organizacional y el Éxito en la Ejecución de Proyectos: Modelo SPV. Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2006), *Breaking Frontiers and Barriers in Engineering: Education, Research and Practice*. LACCEI,

Mayagüez, Puerto Rico. Recuperado de [http://www.laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20-pdf/CON087\\_SerafinPlasencia.pdf](http://www.laccei.org/LACCEI2006-PuertoRico/Papers%20-pdf/CON087_SerafinPlasencia.pdf)

Contraloría General de la República. (2013). *Manual del usuario externo del Sistema Integrado de Información Municipal (SIIM)*. Recuperado de <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/portal/documentos/manuales-circulares-directrices/02-manual-usuario-siim-9-12-14.PDF>

Contraloría General de la República. (2014). *Informe de Auditoría de Carácter Especial sobre el Proceso de Formulación Presupuestaria en la Municipalidad de Desamparados*. Recuperado de [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2014/SIGYD\\_D\\_2014017229.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2014/SIGYD_D_2014017229.pdf)

Contraloría General de la República. (2016). *Resultados del Índice de Gestión Municipal del periodo 2015*. Recuperado de [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev\\_dig/inf\\_opinion/2015/files/assets/downloads/publicacion.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev_dig/inf_opinion/2015/files/assets/downloads/publicacion.pdf)

Contraloría General de la República. (2017). *Resultados del Índice de Gestión Municipal del periodo 2016*. Recuperado de [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev\\_dig/inf\\_opinion/2016/igm2016.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/rev_dig/inf_opinion/2016/igm2016.pdf)

Contraloría General de la República. (2017). *Informe del Seguimiento de la Gestión Acerca del Control y Registro de los Compromisos Presupuestarios en las Municipalidades de Belén, Curridabat, Desamparados, Heredia, La Unión y Pococí*. Recuperado de [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs\\_cgr/2017/SIGYD\\_D\\_2017009194.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2017/SIGYD_D_2017009194.pdf)

Gómez Lizano, C. y Gutiérrez Chinchilla, J. A. (2013). *Metodología de Gestión de Proyectos en la Dirección de Urbanismo de la Municipalidad de Desamparados*. (Proyecto de Graduación, Maestría en Gerencia de Proyectos). Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Estrada Reyes, J. N. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review* (12), 61-98. Recuperado de [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12\\_02.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf)

Ferreto Gutiérrez, S. (2017). *Propuesta de un modelo de selección y priorización de proyectos para la Municipalidad de Cartago*. (Proyecto de Graduación, Maestría en Gerencia de Proyectos). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica.

- Figuerola, N. (2012). *Consideraciones sobre la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO): Tipificación, Funciones y Predicciones*. Recuperado de <https://articulospm.files.wordpress.com/2012/01/consideraciones-sobre-pmo-pdf.pdf>
- Gurdián-Fernández, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. San José, Costa Rica: Colección: Investigación y Desarrollo Educativo Regional (IDER).
- Hernández Vásquez, B.A. (2017). *Propuesta para convertir a la Unidad Técnica de Gestión Vial de la Municipalidad de Bagaces en una Oficina de Proyectos*. (Proyecto de Graduación, Maestría en Gerencia de Proyectos). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Santa Clara, Costa Rica.
- Herrera, J. (2008). *La Investigación Cualitativa*. Recuperado de <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (2016). Código Municipal, Comentarios, Jurisprudencia. Recuperado de <http://www.ifam.go.cr/wp-content/uploads/2016/02/CodigoMunicipal.pdf>
- Instituto de Formación y Capacitación Municipal y de Desarrollo Local (2016). Resultados de Investigación: “Análisis de los Programas de Gobierno de las Alcaldías e Interdependencias Municipales 2016-2020”. Recuperado de <http://www.youblisher.com/p/1828331-Investigacion-Analisis-de-los-Programas-de-Gobierno-de-las-Alcaldias-e-Intendencias-Municipales-2016-2020/>
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos. (2017). *Diccionario electoral*. Recuperado de <https://www.iidh.ed.cr/capel/diccionario/index.html>
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (1987). *Guía para la presentación de proyectos*. Distrito Federal, México: Siglo XXI Editores
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2005). *Curso de Metodología de la Investigación*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/INTERNET/22-%20CURSO%20DE%20METODOLOGÍA%20DE%20LA%20INVESTIGACIÓN.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Indicadores Demográficos Cantonales. 2013*. Recuperado de [http://www.inec.go.cr/wwwisis/documentos/INEC/Indicadores\\_Demograficos\\_Cantonales/Indicadores\\_Demograficos\\_Cantonales\\_2013.pdf](http://www.inec.go.cr/wwwisis/documentos/INEC/Indicadores_Demograficos_Cantonales/Indicadores_Demograficos_Cantonales_2013.pdf)

- International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management*.
- Fundació Factor Humà (2011). *Gestión del cambio*. Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8600/gestio\\_del\\_canvi\\_cast2.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8600/gestio_del_canvi_cast2.pdf)
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. Nueva York, Estados Unidos de America: John Wiley & Sons.
- Letavec, C.J. (2006) *The Program Management Office, Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. Florida, Estados Unidos de América: J. Ross Publishing.
- Loyola, A. (2011). Construyendo capacidades organizacionales a través de los recursos humanos. *Strategia* (No. 21), p. 58-61. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/4147/4115>
- Martínez Rodríguez, J. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo* (No. 8), p. 1-33. Recuperado de <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2010). *Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Recuperado de: <https://documentos.mideplan.go.cr/al fresco/d/d/workspace/SpacesStore/675e5398-bdb9-4186-ae85-6d0b1e072d7f/978-9977-73-040-0.pdf>
- Municipalidad de Desamparados. (2015). *Plan Estratégico Municipal Municipalidad de Desamparados 2016 – 2020*. Recuperado de <https://www.desamparados.go.cr/es/archivo-pdf/plan-estrategico-municipal-de-desamparados>
- Municipalidad de Desamparados. (2015). *Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local de Desamparados*. Recuperado de <https://www.desamparados.go.cr/es/municipalidad/planes-e-informes/plan-de-desarrollo-humano-cantonal>
- Municipalidad de Desamparados. (2015). *Plan de Gobierno 2016 – 2020*. Recuperado de <https://www.desamparados.go.cr/es/municipalidad/planes-e-informes/plan-de-gobierno>
- Municipalidad de Desamparados. (2016). *Diagnóstico de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios*.

- Municipalidad de Desamparados. (2017). *Avance de Proyectos Estratégicos*.
- Municipalidad de Desamparados. (2017). *Concejo Municipal*. Recuperado de <https://www.desamparados.go.cr/es/municipalidad/concejo-municipal>
- Municipalidad de Desamparados. (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de <https://www.desamparados.go.cr/es/municipalidad/vision-y-mision>
- Municipalidad de Desamparados. (2017). *Organigrama*. Recuperado de <https://www.desamparados.go.cr/es/municipalidad/organigrama>
- Municipalidad de Desamparados. (2017). *Datos Generales*. Recuperado de <https://www.desamparados.go.cr/es/el-canton/datos-generales>
- Municipalidad de Desamparados. (2017). *Historia*. Recuperado de <https://www.desamparados.go.cr/es/el-canton/historia>
- Muñoz-Muñoz, A. M. (2001-2011). *Las fuentes de información*. Recuperado de <https://www.ugr.es/~anamaria/fuentesws/Intro-FI.htm>
- Ninaquispe Chávez, P.I. (2016). *Modelo de gestión de proyectos informáticos, caso de estudio Municipalidad Distrital de la Victoria – Chiclayo*. (Tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- Price Perry, M. (2009). *Business Driven PMO Setup: Practical Insights, Techniques, and Case Examples for Ensuring Success*. Florida, Estados Unidos de América: J. Ross Publishing.
- Programa Estado de la Nación (2001). *Auditoría Ciudadana de la Democracia*. Recuperado de: [https://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/otras\\_publicaciones/aud\\_cal\\_dcap8.pdf](https://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/otras_publicaciones/aud_cal_dcap8.pdf)
- Programa Estado de la Nación (2012). *Decimotavo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Recuperado de: [https://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/018/Cruz-J-2012-La-Gestion-politica-y-las-dinamicas-municipales-en-Costa-Rica.pdf](https://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/018/Cruz-J-2012-La-Gestion-politica-y-las-dinamicas-municipales-en-Costa-Rica.pdf)
- Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del Pmbok®)*. Estados Unidos de América
- Project Management Institute (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok® Guide)*. Estados Unidos de América

- Real Academia Española (2017). *Proyecto, ta*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=UV6hPaS>
- Romero Chaves, C. (2005). La categorización, un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesmag*, 11 (11), p. 113-118. Recupera de [http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/727/LA\\_CATEGORIZACION\\_UN\\_ASPECTO\\_CRUCIAL\\_EN\\_LA\\_INVESTIGACIONCUALITATIVA.pdf](http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/727/LA_CATEGORIZACION_UN_ASPECTO_CRUCIAL_EN_LA_INVESTIGACIONCUALITATIVA.pdf)
- Sapag, N., Sapag, R & Sapag, J.M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Distrito Federal, México: McGraw Hill Education
- Solís, H. (1989). *Identificación de proyectos*. San José, Costa Rica: Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- Tribunal Supremo de Elecciones. (2014). *Cómputo de Votos y Declaratorias de Elección 2014*. Recuperado de [http://www.tse.go.cr/pdf/elecciones/computovotos\\_febrero\\_abril\\_2014.pdf](http://www.tse.go.cr/pdf/elecciones/computovotos_febrero_abril_2014.pdf)
- Unión Nacional de Gobiernos Locales. (2016). *Manual descriptivo de puestos*. Recuperado de <http://www.ungl.or.cr/file/469/download?token=4KK7B1P3>
- Valladares Rosado, P. (2016). *Modelo de Gestión Estratégica de Proyectos para la Municipalidad de Turrialba*. (Proyecto de Graduación, Maestría en Gerencia de Proyectos). Instituto Tecnológico de Costa Rica. Turrialba, Costa Rica.

## Apéndice A:

### Estructura para entrevista al Alcalde de la Municipalidad de Desamparados

<b>Concepto de Proyecto</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Qué es lo que se entiende por proyecto dentro de la municipalidad?</li><li>2. ¿Cuál es la relación de los proyectos con la estrategia de la organización?</li><li>3. ¿Cuál es la base estratégica de la Municipalidad en su actual administración?</li><li>4. ¿Cómo definen cuáles proyectos se consideran estratégicos?</li><li>5. ¿Cómo seleccionan los proyectos estratégicos?</li><li>6. ¿Cuáles le parece que son los problemas o retos más grandes de la Municipalidad en la gestión de proyectos estratégicos?</li><li>7. ¿Cuál es la relación entre la Alcaldía y el Concejo Municipal respecto a los proyectos y a la estrategia?</li></ol>
<b>Oficina de Proyectos</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuál es el concepto de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios?</li><li>2. ¿Cómo surge la iniciativa de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios?</li><li>3. ¿Cuál es el objetivo de la Municipalidad a la hora de establecer esta gerencia?</li><li>4. ¿Cómo considera la gestión de dicha gerencia hasta el momento?</li><li>5. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que encuentra de la gestión de la gerencia hasta el momento?</li><li>6. ¿Cómo visiona la gerencia a un corto, mediano y largo plazo?</li><li>7. ¿Cuál es la relación de la Alcaldía con la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios?</li><li>8. ¿Cuál es la relación de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios con el Concejo Municipal y con otros departamentos dentro de la organización?</li></ol>

## Apéndice B:

### Estructura para entrevista al Sr. Roberto Lemaitre, Director de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados

<b>Concepto de Proyecto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es lo que se entiende por proyecto dentro de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios?</li> <li>2. ¿Cuáles son las prioridades de los proyectos que se manejan? (Por ejemplo, costo, tiempo, calidad, alcance, etc.)</li> <li>3. ¿Qué entiende por gestión de un proyecto?</li> </ol>
<b>Oficina de Proyectos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ¿Cuál es la función de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios?</li> <li>5. ¿Qué tipo de proyectos gestiona esta gerencia?</li> <li>6. ¿Cómo definen cuáles proyectos se consideran estratégicos?</li> <li>7. ¿Qué entiende por una oficina de proyectos?</li> <li>8. ¿Cómo describe el rol de esta gerencia frente a la gestión de los proyectos estratégicos?</li> </ol>
<b>Fases de los proyectos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. ¿Cuáles fases se gestionan dentro de la gerencia? (El proyecto se gestiona desde el inicio hasta el cierre, o únicamente se gestiona el inicio y la ejecución se transfiere a otro departamento)</li> <li>10. ¿Cómo se lleva el control y monitoreo de los proyectos que se manejan dentro de esta gerencia?</li> </ol>
<b>Áreas de conocimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Qué entiende por gestión del tiempo? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> <li>12. ¿Qué entiende por gestión de costos? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> <li>13. ¿Qué entiende por gestión de calidad? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> <li>14. ¿Qué entiende por gestión de alcance? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> <li>15. ¿Qué entiende por gestión de integración? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> <li>16. ¿Qué entiende por gestión de involucrados? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> <li>17. ¿Qué entiende por gestión de riesgo? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> <li>18. ¿Qué entiende por gestión de recursos? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> <li>19. ¿Qué entiende por gestión de comunicaciones? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> <li>20. ¿Qué entiende por gestión de adquisiciones? (¿Lo aplica? ¿Cómo?)</li> </ol>
<b>Procesos de los proyectos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. ¿Cómo se da inicio a un proyecto dentro de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios?</li> <li>22. ¿Cómo planifican los procesos de los proyectos?</li> </ol>

	<p>23. ¿Cómo se ejecutan los proyectos? ¿Qué procesos se realizan durante la ejecución?</p> <p>24. ¿Qué procesos y/o procedimientos de control y monitoreo se llevan a cabo durante la ejecución de los proyectos?</p> <p>25. ¿Cómo se finaliza un proyecto? ¿Existe un acta de cierre del proyecto?</p>
<b>Documentación, plantillas y buenas prácticas</b>	<p>26. ¿Qué documentación manejan de cada proyecto? (¿Se maneja el mismo formato para cada proyecto?)</p> <p>27. ¿Manejan algún tipo de plantilla para la gestión de proyectos? (En caso afirmativo, ¿cuál (es)?)</p> <p>28. ¿Existe algún recopilatorio dentro de la organización de buenas prácticas en gestión de proyectos?</p> <p>29. ¿Cómo se lleva a cabo el control de la cartera de proyectos de esta gerencia? (Por ejemplo, si tienen un control tipo “semáforo” del estado de cada proyecto)</p> <p>30. ¿Cómo se realizan los reportes de los proyectos a la Alcaldía?</p>
<b>Estrategia organizacional</b>	<p>31. ¿Cuál es la relación de los proyectos con la estrategia de la organización?</p> <p>32. ¿Cómo seleccionan los proyectos estratégicos?</p> <p>33. ¿Qué entiende por alineación estratégica de proyectos?</p> <p>34. ¿Cuál es la estrategia municipal de esta administración?</p>
<b>Cultura organizacional</b>	<p>25. ¿Cuáles le parece que son los problemas o retos más grandes de la Municipalidad en la gestión de proyectos estratégicos?</p> <p>26. ¿Cuál es la relación de esta gerencia con las diferentes figuras de la municipalidad? (Alcaldía, Concejo Municipal, otros departamentos, etc.)</p> <p>27. ¿Usted considera que la gestión de su gerencia podría mejorar la gestión de proyectos de la municipalidad (refiriéndose a proyectos de otros departamentos)?</p> <p>28. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esta gerencia?</p> <p>29. En caso de poder contar con más recurso humano dentro de la gerencia, ¿qué tipo de perfil buscaría?</p>

## Apéndice C:

### Estructura para entrevistas a los funcionarios de otras municipalidades

<b>Gestión de proyectos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo definen los proyectos estratégicos dentro de la municipalidad?</li> <li>2. ¿Cómo se realiza la gestión de los proyectos?</li> <li>3. ¿Cómo seleccionan los proyectos?</li> <li>4. ¿Cuál es la relación de los proyectos con la estrategia municipal?</li> <li>5. ¿Cómo definen los proyectos estratégicos?</li> <li>6. ¿Existe una oficina de proyectos dentro de la organización?</li> <li>7. ¿Cómo considera la gestión de proyectos en relación de la gestión municipal?</li> </ol>
<b>Retos en su gestión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. ¿Cuáles son los principales retos que ha experimentado?</li> <li>9. ¿Qué podría decir que son los factores que dificultan la gestión de proyectos en una municipalidad?</li> <li>10. Referente a normativas, regulaciones y leyes, ¿cuáles considera que son las dificultades más grandes a las que se enfrenta a la hora de gestionar un proyecto?</li> <li>11. ¿Cómo trabajan la relación de tiempo, costo y calidad de los proyectos?</li> </ol>
<b>Prácticas necesarias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. ¿Cuáles considera que son las prácticas necesarias para una correcta gestión de proyectos en una municipalidad?</li> <li>13. ¿Cuáles son los insumos principales para la gestión de proyectos?</li> <li>14. ¿Manejan ustedes un repositorio de buenas prácticas?</li> <li>15. ¿Cuál es la relación que debería existir entre los proyectos y la administración municipal (Alcaldía y Concejo Municipal)?</li> </ol>
<b>Acciones recomendadas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. ¿Qué prácticas o acciones considera que deberían de aplicarse en las oficinas de proyectos municipales?</li> <li>17. En su municipalidad, y si estuviera a su alcance, ¿qué acciones correctivas tomaría para mejorar la gestión de los proyectos y por qué?</li> <li>18. ¿Realizan ustedes procesos de benchmarking con otras municipalidades u organizaciones?</li> </ol>

## Apéndice D:

### Estructura para entrevista a los funcionarios del Instituto de Formación y Capacitación Municipal y de Desarrollo Local

<b>Proyectos municipales</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuál es el papel de la gestión de proyectos para la gestión municipal?</li><li>2. ¿Cuáles herramientas tienen a disposición las municipalidades para la gestión de proyectos?</li><li>3. ¿Cuáles municipalidades consideran que tienen la mejor gestión de proyectos y por qué?</li><li>4. ¿Cuál es el proceso de los proyectos que se recomienda para las municipalidades?</li><li>5. ¿Qué tipo de prácticas (relacionadas a los proyectos) deberían encontrarse en las municipalidades?</li></ol>
<b>Estrategia municipal</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>6. ¿Cómo se define la estrategia municipal?</li><li>7. ¿Qué documentación (relacionada a la estrategia) debería manejar una municipalidad?</li><li>8. ¿Cuáles son los principales retos dentro de las municipalidades para definir su estrategia?</li><li>9. ¿Cuáles acciones pueden tomar las municipalidades para mejorar su estrategia?</li></ol>
<b>Gestión municipal</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>10. ¿Cuál es el rol de las municipalidades en el país?</li><li>11. ¿Qué funciones deberían cumplir las municipalidades?</li><li>12. ¿Cómo puede mejorar la gestión municipal a través de una mejora en la gestión de sus proyectos?</li></ol>
<b>Regulaciones y normativas</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>13. ¿Cuáles son las regulaciones, normativas y leyes que afectan la gestión de los proyectos en las municipalidades?</li><li>14. ¿Qué requerimientos deberían cumplir los proyectos municipales? (Según la legislación y regulación del país)</li></ol>

## Apéndice E:

**Entrevista realizada al Sr. Roberto Lemaitre, de la Municipalidad de Desamparados**

### **Cuestionario de Investigación**

<b>Proyecto:</b> Fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos de la Municipalidad de Desamparados	
<b>Entrevistados:</b> Roberto Lemaitre Esquivel	<b>Fecha:</b> 16/01/2018
<b>Descripción general:</b> La entrevista busca recopilar información sobre el concepto de proyectos, las prácticas de gestión de proyectos y el concepto de oficina de proyectos que se tienen en la Oficina de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados	
<b>Objetivos relacionados a la investigación:</b> <u>Objetivo 1:</u> Diagnosticar las prácticas de gestión de proyectos que se desarrollan en la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios en la Municipalidad que permita el establecimiento del marco de referencia actual de la organización en el ámbito de la gestión de proyectos.	

**Don Roberto, vamos a empezar. La entrevista está por diferentes categorías, entonces van a haber preguntas que están sobre su concepto de proyecto, sobre el concepto de oficina de proyecto, sobre como manejan las fases de los proyectos, su conocimiento sobre las áreas de conocimiento – valga la redundancia – de proyectos, de acuerdo a lo que menciona el Project Management Institute, que es una de las organizaciones recopilatorias de información en proyectos, que procesos manejan en los proyectos, que documentación, plantillas y que prácticas tienen durante los proyectos, un poco sobre la estrategia organizacional y un poco sobre la cultura organizacional de la municipalidad.**

**Entonces, no son tantas preguntas, y muchas se pueden ir contestando una con la otra, pero si quería explicarle el terreno que vamos a explorar en esta entrevista.**

**Don Roberto, la primera pregunta, ¿qué es lo que usted entiende por proyecto en esta gerencia?**

*Nosotros, primero lo ubicamos dentro de los proyectos sociales, hay una separación con los de infraestructura, que se manejan en cierta forma aparte. El otro tema que lo separamos el proyecto de los proyectos del presupuesto; son algunas acciones de tipo social que vía presupuesto municipal no la podríamos desarrollar, ya sea porque un concejo municipal no va a aprobar o una alcaldía talvez no tenga un interés en algunas áreas, pero son fundamentales, digámosle, desde el punto de*

*vista del desarrollo humano. Así que, uno entendería por el proyecto es una, para mí, una estrategia donde podamos recibir tanto apoyo técnico como financiero, que nos permita desarrollar acciones que no necesariamente están en el presupuesto municipal. Es un poco la visión, así muy pragmático, menos teórico, pero muy pragmático.*

**Y por proyecto como tal, ¿cómo define usted un proyecto? ¿cuál es su concepto de proyecto?**

*Mirá, tengo que decirte qué en la administración pública, y que en eso no se escapa la municipalidad, cuesta trabajar por proyectos, verdad, porque estamos hablando que, desde la jerarquía clásica de plan, programa y proyecto, verdad, le ha costado mucho a la municipalidad desligarse de que el presupuesto es como lo que manda, ese es el presupuesto. Plan presupuesto, pues ahí vamos con los planes y presupuestos, y ha sido, digámosle en ese sentido, una limitación casi que cultural.*

*Pero yo entendería por proyecto aquella definición que se hace de un problema al cual le da solución de manera sistemática.*

**Y en los proyectos que se manejan en esta oficina, ¿cuáles son las prioridades? Por ejemplo, es una prioridad de costo, es una prioridad de tiempo, es una prioridad de alcance, que me parece que es tal vez la que más aplica.**

*Al ser esto una oficina que ha sido durante varios años unipersonal, casi yo me autodefiní como identificador de oportunidades. Entonces tenemos como aquellos proyectos que puede hacer la municipalidad sola, verdad, que no son, pero hay algunos que puede desde el presupuesto, y su capacidad de desarrollarlos; aquellos proyectos que podemos hacerlos municipalidad e instituciones del estado, donde ha habido un poco más de coordinación con agendas compartidas, verdad; y aquellas acciones que podamos realizar con cooperación internacional o cooperación nacional. Pero internacional donde también el tema es una agenda compartida, aunque te diría cuando es un tema municipal, pues la agenda es municipal, verdad. En la institución hay compartida. Con la cooperación internacional nos cuesta más, porque ellos tienen muy fuerte su agenda de trabajo, entonces, ahí establecemos una coordinación que permita, pues, que las cosas que hagamos estén en concordancia con nuestros planes, y si hay que hacer algún tipo de adaptación de acuerdo a las agendas, lo hacemos. Pero, eso te implica mucha gestión, verdad. A veces los proyectos ya están, vienen un poco listos.*

*El tema es como gestionas acciones tanto de gobierno central como cooperación internacional que vengan al cantón. Eso implica también que nuestros planes tienen que ser mucho más amplios, verdad, desde esa perspectiva.*

**Y por gestión de un proyecto, ¿qué es lo que entiende? ¿qué es lo que se maneja como gestión de proyectos en esta oficina?**

*Aquí, la gestión tiene que ver básicamente con que usted está buscando permanentemente que es lo que, en los planes nacionales y en los planes institucionales, hay, y que pueda funcionarnos, y que podamos demostrar, vía propuestas o vía un lobby, de la necesidad de que esto venga para un cantón, en este caso, Desamparados.*

*Te doy un ejemplo. Comienza a hablarse, hace varios años atrás, de la necesidad de alguna estrategia preventiva en cuanto a violencia. El gobierno de Laura Chinchilla, si no me equivoco, comienza a hacer una propuesta que tenía que ver vía Ministerio de Justicia con cárceles; pero esa propuesta, que es un empréstito con el Banco Interamericano, tiene un componente que es de prevención para hacer los Centros Cívicos, uno en cada provincia. Ahí había que hacer un trabajo de, digámosle entre comillas de convencimiento, para que el Centro Cívico de la provincia de San José se viniera para acá, como así ocurrió.*

*Pero ese tipo de gestión, ¿porqué?, bueno, diay, uno de los cantones más violentos, en ese momento pasábamos casi por una guerra del narco, había la necesidad, la mayoría, y todavía es así, de víctimas y victimarios son jóvenes, entonces, verdad, lamentable, digo lamentable porque tengo que justificar una propuesta a raíz de una tragedia que vivimos. Pero bueno, este Centro Cívico ya este año se inaugura, después de un proceso, sí de cómo 7 años, han pasado como dos o tres gobiernos, que ese es otro tema, me imagino, el tiempo. El tiempo de estas gestiones es muy largo, porque hay otros elementos que intervienen ahí en las contrataciones, la burocracia, los ritmos que puede haber, un cambio de gobierno te detiene una propuesta, mientras se estudia.*

**Y ustedes se ven afectados por dos tipos de cambio de gobierno, el cambio de gobierno estatal y el cambio de gobierno local, y son en años diferentes.**

*Y te digo más, incluso puede ser el mismo partido el que gane, podemos tener una cosa diferente, absolutamente diferente. No hay un plan, hasta, digámosle ahora, hay planes de 10 años y hay planes de desarrollo humano cantonal más largos, verdad. Entonces eso te permite un poquito negociar más, pero aquí, la vida de planes dura lo que dura el periodo. Y vos sabes qué lo peor en Costa Rica, primer año, tenés el presupuesto y el plan que se quedó, segundo año comenzás a ver lo que vas a hacer, el tercero hacés y el cuarto, olvidate porque ya estás acá en la otra campaña.*

*Y ahora, como decís, quedaron por el periodo especial cada dos años, es una campaña permanente. Entonces, pero efectivamente, tenés toda la razón, vivimos la situación que puede cambiar, es más, el Código Municipal, y hay como, vamos a ver, cosas curiosas, por no decir*

*contradicciones, o sea, el plan que rige una municipalidad es el plan del alcalde que gana. O sea, aunque haya otro plan, es el alcalde, porque él lo convierte en el Plan de Desarrollo Cantonal. Entonces no es como que él viene y dice, voy a agarrar el de Desarrollo Humano que viene, no, puede hacerlo, pero lo normal es que dice aquí vengo con mi plan y vengo con mis asesores, y vengo, y entonces sí, eso.*

### **Correcto, y que tiene que ser aprobado por el Concejo Municipal**

*Tiene que ser aprobado por el Concejo, y depende del Concejo, ser ágil o muy difícil la cosa.*

### **¿Y cuál es la función de esta Gerencia dentro de la Municipalidad?**

*Mirá, nosotros aquí, la nueva administración habló de Gerencia, anteriormente hablábamos de Cooperación Técnica, verdad. Ha habido una discusión sobre a nivel del Concejo Municipal y ahorita hay como una transición porque volvimos a Cooperación Técnica, verdad.*

*Pero básicamente, entre una y otra, lo que varía es un poco el nombre, verdad, porque al final de cuentas, es la misma persona con las mismas limitaciones, o potencialidad. Cuando iniciamos la gerencia queríamos montar un equipo, pedimos como cuatro plazas, pedimos, suena montón de gente, pedí cuatro plazas, hicimos una propuesta, etcétera; pero, en el Concejo no le aprueban a la nueva administración, casi por tema político, ni las plazas mías ni las de casi nadie, por un tema ahí, a veces de negociaciones, de mezquindades, no les demos plaza para que no surja.*

*Entonces lo que yo hago es apoyarme mucho en la capacidad profesional que tiene la Municipalidad, verdad. Entonces, de acuerdo al proyecto, hacemos una comisión, si se requieren en algunas propuestas, como lo fue esta de la Finca Jerusalén, que es un bono del Ministerio de Vivienda, que también ganamos, pero para hacer esta propuesta hubo que formar un equipo interdisciplinario en la Municipalidad con ingenieros, arquitectos, compañeros ambientales, etc., entonces, en esos casos, esa coordinación uno la hace, verdad. Uno podría pedir ciertos apoyos cuando requiero consultorías, que sé yo, algún organismo te financia la consultoría, entonces lo hacemos para hacer el plan maestro, por ejemplo, de la Finca Jerusalén, hubo un apoyo a través de un organismo internacional que nos pagó un consultor de mucho nivel. Entonces el tipo de enlaces y cosas de esas que hace esta área, verdad, depende del proyecto.*

*Ahora estamos, por ejemplo, con una propuesta del Alcalde actual, que es trabajar los temas de migración en el cantón, entonces hay una propuesta de la Casa de Migrante. Hemos venido trabajando con la OIM, el Organismo Internacional de Migraciones, con la Cancillería y con la UNED, y hemos venido construyendo una propuesta que ya va en búsqueda de apoyo financiero,*

*porque tenemos un par de años en consultas, en conversas, en talleres, y ya hemos afinado una propuesta que tiene como tres subproyectos para trabajar en esta línea. Bueno, eso se lleva también su tiempo, estamos en el año que vamos a buscarle recurso a esta propuesta.*

**Y entonces se podría decir que la función de esta oficina, ya sea que se llame Cooperación Técnica o Gerencia, es más o menos, ser un enlace entre los diferentes departamentos y áreas técnicas de la Municipalidad para lograr crear los equipos de los proyectos.**

*Si, y para lograr esta fase de diseño de proyecto, conseguir el apoyo, vos sabes, que cuando hablamos de los Centros de Cuido, que me ha tocado, el Centro de Cuido fui digámoslo el programa estrella del Gobierno de Laura Chinchilla, pero usted tenía que conseguir el financiamiento desde el punto de vista, llenar un formulario a FODESAF, que te digo, no era jugando llenar ese formulario, por dicha, uno ha tenido experiencia y formación para hacer ese tipo de cosas, pero requiere de un gran esfuerzo, y después, la gestión para lograrlo, también requiere de un gran esfuerzo. Te hablo de permisos de salud, permisos del Ministerio de Educación, que del IMAS, que cosas.*

*Es impresionante que un proyecto de un mismo gobierno en aquel momento, iba lento por las mismas instituciones, verdad, que requieren de ese tipo de cosas.*

*Pero si, si es un enlace. Desde el punto de vista municipal, cuando pasamos esa etapa cuando ya tenemos los diseños, tenemos los financiamientos, vienen las áreas, digamos, si es de construcción, como los Centros de Cuido, pasa a Centros de Cuido. Cuando viene de nuevo el tema de la gestión del proyecto, como que vuelve a mí. Entonces, digamos, los Centros de Cuido, se logra un acuerdo con una fundación que se llama DEHVI y Visión Mundial, y ellos lo administran. Pero ya eso pasa a un área de gestión social, entonces yo ahí ya.*

**Y ya cuando el proyecto, se puede decir que es la construcción del Centro de Cuido, entonces, ya una vez que está construido y ya empieza a estar en funcionamiento, ya deja de ser parte, ya el proyecto se cerró, por así decirlo, y ya más bien empieza la gestión y pasa a otro departamento.**

*Exactamente. Casi todo lo que uno viene haciendo todos estos años se entrega. En unos se mete más, en otros se mete menos, pero es la única forma que usted puede estar asumiendo otras cosas, si no, imagínate.*

**Según lo que me había comentado anteriormente, la Municipalidad, la Oficina, trabaja proyectos estratégicos principalmente, que son estratégicos, pero de alcance social, proyectos sociales estratégicos. ¿Cómo definen esos proyectos? ¿qué es lo que marca o qué es lo que hace**

**que esos proyectos resalten de la cantidad de proyectos que tiene la municipalidad para convertirse en un proyecto gestionado por esta oficina?**

*Bueno, en función del plan actual, el plan de la nueva administración de Don Gilbert Jiménez, este, vos tenés dos temas aquí en el cantón muy fuertes. Digámosle tres, para no dejar uno de lado. Seguridad, es un tema importante aquí. Empleo, que está muy relacionado con este tema de seguridad, porque empleo primero y seguridad. Y un poco los temas ambientales. Digámosle que hay tres temas ahí.*

**Que son la columna vertebral del plan.**

*En seguridad, inclusive, podemos hablar de todos los temas de violencia doméstica, que es fuerte en el cantón.*

*Entonces eso te marca un poco, te da ciertas líneas, que te permiten, bueno, por decir, ¿qué nos funciona en términos de seguridad? El Centro Cívico, la Finca Jerusalén, que es un, es proteger 16 hectáreas de terreno, hacer unos senderos, tiene tema ambiental, tiene tema de seguridad. Este, trabajar con los temas migrantes es también un tema no solo de seguridad, sino de empleo, que es otro tema. Entonces, bueno, eso te marca un poco que lo que vayas coordinando tenga que ir en función de estas cosas.*

*Entonces, por ejemplo, aquí trabaja la Defensoría Social, en esta oficina, que es un proyecto, que son programas con el Colegio de Abogados, pero esta es especializada en temas de violencia doméstica, especializada en temas penales, entonces es Colegio de Abogados, INAMU, nosotros, verdad. Y digámosle, para ese tipo de cosas, hacemos la gestión, porque uno sabe que bueno, que va encaminada en esta línea.*

*Ahora, con el Alcalde, pues, todo lo que tenga que ver con temas deportivos, culturales, cosas que vayan a mejorar las posibilidades de recreación de la juventud, de niñez, esos temas. Por eso hay dos Centros de Cuido más, que ya este año se inauguran. Y el Centro Cívico, la Finca, pero esos, como son proyectos tan grandes, se convierten en megaproyectos, muy estratégicos para sacarlos, y ahí invierte una parte su vida en poderlos sacar, porque, como te dije, hay cambios en políticas locales o administraciones locales o nacionales donde casi hay que volverlo a comenzar, las negociaciones. Por dicha, creo que nos ha ido bien, con la continuidad que se le ha dado a estos proyectos, tanto el gobierno anterior como este. Ahí nos ha ido bien.*

**Y Don Roberto, ¿cuál es su concepto de una oficina de proyectos?**

*Yo, te voy a decir, y esa es una muy buena pregunta, y creo que es un tema de las municipalidades, porque aquí ha venido gente de otras municipalidades a hablar conmigo, y a veces dicen no podemos ni siquiera destacar un funcionario para esto. Ya desde ahí hay un problema.*

*Pero, número uno, necesitás investigar. Necesitás por lo menos tener una persona solo en áreas de investigación, para que tengás una claridad de la realidad que querés transformar. Y, no conozco, así tal vez la Municipalidad de San José, tal vez, que tenga esa área propia, verdad. Este, a vos te preguntan aquí “Mirá, ¿cuántos CEN CINAI hay aquí o cuántos EBAIS?”, y hay que irse a preguntarle a todo el mundo porque no podés decir cuántos. O vos decís ¿cuál es el desempleo del cantón de Desamparados? ¿cuál es el porcentaje? Entonces vos aplicás el dato nacional. El 9% dice el gobierno, el 20% dice la UCR, bueno no sé, dejémoslo en 10. Entonces, y son 300mil, entonces aquí debe de haber 30mil desempleados. Verdad, entonces, jugás con dato nacional, pero, como se llama, investigación local hace falta. Hace mucha falta para tener muy claro que es lo que querés.*

*Tenemos que basarnos en apoyos de las universidades que nos hace, en consultorías que nos hacen, bueno, eso me parece que tiene que estar integrado en una oficina de proyectos.*

*La segunda, evidentemente, tiene que haber una capacidad para formular proyectos. Esa es una capacidad que se requiere. Nosotros a veces lo que hacemos es eso que te dije, bueno hay un proyecto por acá, hay una propuesta por allá, pero la capacidad de formular. Y también, de tener la capacidad de publicar cosas, las experiencias que vamos adquiriendo, y algo muy importante para mí, es la posibilidad de tener también un área de capacitación a la población para que haga proyectos. Porque hay proyectos que los puede hacer las asociaciones a través de DINADECO, hay proyectos que se pueden hacer a través del MOPT, hay proyectos a través de las embajadas, pero aquí el gran problema es que va una dirigente comunal, un dirigente comunal, a DINADECO, para no irme muy lejos, y le dan un formulario. Y con las primeras preguntas del formulario, esa persona cae en una depresión, porque ya no puede hacer porque no sabe cómo hacerlo.*

*Necesitamos que la capacidad de poder acceder a recursos, usted la pueda maximizar. Por lo menos para mí, es algo importante que se capaciten tanto a lo interno de una municipalidad como se capacite a lo externo, o sea, a la dirigencia, bien capacitada, no es que hacen un taller de un sábado, par de horas y te dicen ya vamos a ver como se hace un proyecto. No, algo que te permita realmente ser.*

*Te repito, son áreas de investigación, de formulación, de sistematización y publicación de experiencia, y de capacitación en las dos vías.*

*Si vas a hacer un trabajo, por ejemplo, con una Cooperación Internacional, te habla de marco lógico. Bueno, ¿qué es un marco lógico? ¿cómo se hace eso? Verdad. Cada cooperación tiene también su formulario, y te dicen, bueno es que necesitamos un marco teórico y las referencias y los objetivos y las variables. Yo me puedo entretener con un proyecto de esos, pero necesito un equipo para hacer un buen trabajo, digámosle, que te permita.*

*Bueno, vos sabes que yo, aquí estoy como sociólogo, pero soy abogado y soy economista, así que aplico todo para hacer una propuesta, y, aun así, vos requerís de apoyo, de ayudas, porque hay mucha cosa que no vas a poder hacer. Menos si son cosas donde ya hay que meter arquitectura, diseños y planos. O una cooperación te pide “necesitamos estudio hidrológico”, un estudio de curvas de nivel, como en este caso. Entonces, ¿qué te pasa desde el punto de vista administrativo? Yo no tengo plata para eso.*

*Tengo que ir a buscar a los que tienen ese presupuesto, posibles consultorías, o fondos para eso. ¿Qué es lo que nos sucede internamente? Si yo pongo eso como que lo hice, a mí me dicen “¿cómo? ¿usted por qué está haciendo un estudio hidrológico?”. Si el otro compañero lo pone, y dice “es que esto no es para mí, es para el área donde está Lemaitre”, entonces, “ah, usted no está cumpliendo con su PAO”, verdad. Entonces, hemos tenido que hacer como una integración de manera que nadie salga afectado. Porque, hasta eso te pasa, por estar haciendo cosas buenas podemos salir, entonces, hay necesidad también de un cambio en la forma que se presupuesta, por lo menos en la municipalidad, aunque se presupuesta igual en toda la administración pública. Pero por lo menos ahí. A vos después te dicen “¡qué raro!, lo que vos decís que hiciste también lo hizo otra área”. Sí, sí.*

*Ahora se ha permitido, por ejemplo, que yo ponga, tenga, algún presupuesto para consultorías. Entonces eso me ayuda, si viene una propuesta, y yo necesito, tengo ahí como para, no mucho, pero para poder hacer el estudio.*

**Y de las fases de los proyectos que se gestionan acá, ¿ustedes gestionan el proyecto desde un inicio, o sea desde la formulación, hasta que se entrega el proyecto? ¿o nada más el inicio, y la ejecución se pasa a otros departamentos? ¿cómo funciona?**

*Depende de con quien estemos coordinando. A veces nos viene, nos ha pasado, especialmente con organismos internacionales ya nos vienen con el proyecto. Y es un problema porque somos así, no participamos de las fases iniciales.*

**Son un interesado más dentro del proyecto, y ellos son los dueños del proyecto, ustedes son parte.**

*Y a veces hay que, pues, trabajar de esa manera. No te queda.*

*He tenido buenas experiencias y he tenido malas experiencias, en esa línea. Las malas experiencias, proyectos aquí internacionales, que se vuelven puras consultorías. Y ya uno está obstinado de diagnóstico. Vamos a hacer otra vez un diagnóstico. Otra vez.*

*Por eso te digo que tener un área de investigación te permitiría tener un diagnóstico y estarlo actualizando.*

*Y bueno, hay, cuando estamos haciendo algo como el caso de los migrantes, si estamos desde el inicio. Ahora, llega un momento en que hay que dar la ejecución a otra área.*

**Sí, pero, digamos que, ustedes siempre manejan. Es lógico que la ejecución la realice otra área, pues la ejecución es la parte más técnica, la parte ya más específica. Pero lo que son términos de gestión de ejecución, o los procesos de monitoreo y control, ¿ustedes lo llevan a cabo? ¿ustedes llevan un control de cómo se está ejecutando el proyecto? ¿o pasa completamente esas responsabilidades a los ejecutores que están realizando?**

*No, digamos, nosotros, en mi caso, sigo cómo va la cosa. Porque, además, es parte de los convenios que se establecen. Verdad, se parte de la evaluación, cómo va a ser la evaluación del proyecto, cómo va a ser el seguimiento, entonces sí, este, hay que estar viendo, cuánto ya lleva construido un Centro de Cuido, porque hay que informar. Aunque yo no estoy en la fase, pero si en el avance de la propuesta. Y cuando hay una bronca, también me cae a mí.*

**Y, ahora voy a hacerle varias preguntas como de que entiende por para los conceptos que usted tiene de estas áreas. ¿Qué entiende usted por gestión de tiempo?**

*Esa es una muy buena pregunta.*

*Aquí, un principio, la gente pensaba que esto era pedir y, las cosas aparecían por arte de magia, casi. Entonces.*

*Hay una fase inicial, que es como que todos tengamos, estamos entendiendo el mismo proyecto, o tengamos por lo menos un criterio similar sobre el proyecto.*

*Cuando yo comienzo con esto, a mí me dice, por ejemplo, la gente de las áreas del ordenamiento territorial, los arquitectos, tenemos un montón de proyectos, pero no conseguimos plata para esos proyectos. Entonces yo pido que me enseñen los proyectos, y entonces a mí lo que me enseñan son planos, y bueno, esto es una parte, pero así no conseguiremos fondos, verdad, presentando planos.*

*Tiene que haber objetivos, justificación, y para alguna gente, ¿y eso para qué?, verdad, aquí está ya, una tubería, y este, para efectos de conseguir recursos es otra cosa.*

*O, otra cosa más extrema. Vas a los Concejos de Distrito o Síndicos, etc., porque hay financiamiento que se genera desde la Municipalidad, y te dicen aquí están los proyectos. Entonces te enseñan 16 títulos. Arreglar la calle no sé qué. Mejorar el acueducto en no sé dónde. Son títulos. Y uno le dice, ¿cuánto de calle?, no, eso no está. ¿Y esa calle para dónde va?, y ¿para qué sirve?, ¿a quién beneficia? No está. Hagamos está callecita.*

*Entonces, ves, esto más que hacerlos, hay que construir un criterio común, porque, los proyectos que tienen que ver con la Municipalidad, Concejos de Distrito, hay que hacerlos en un año, porque o si no, perdemos ese año de presupuesto. Proyectos con gobierno, diay, dependerán de muchas cosas.*

*Este Centro Cívico cumple ocho años, de andar en tiempo, porque, desde que se comienza a hablar de un empréstito, una discusión en la Asamblea Legislativa, etc., etc. Hay algunas propuestas que, digámosle, comienzan a gestionarse y hay que pensar que hay que darles un año en ese camino. Como te digo, tenemos, en espacio, desde lo que podemos hacer en un año, que es más a corto plazo, lo que se puede hacer a mediano plazo, con cooperación con el mismo gobierno, etc.*

*Nosotros duramos tres años haciendo los Centros de Cuido, siendo el programa estrella y se supone, con todo el apoyo que teníamos, tres años. Este, y, cosas tan grandes como el Centro Cívico, o como la Finca Jerusalén, también, nos están llevando ocho años y la Finca Jerusalén ya va por cuatro.*

*Eso es en tiempo, eso es así como, en tiempo administrativo municipal.*

**Pero me refiero, ¿ustedes manejan cronogramas? ¿o manejan un control de las actividades que se llevan a cabo, y del tiempo que debe durar cada actividad? ¿se manejan ese tipo de controles?**

*Si. A todos les hacemos un cronograma.*

*Es un cronograma, pero como te digo, son cronogramas, y como sujetos a muchos riesgos.*

**Y por gestión de costos, ¿qué comprende como tal?**

*Vamos a ver. Si usted trabaja con un proyecto de gobierno, por ejemplo, un Centro de Cuido, a usted le dicen, “cuenta con 180 millones de pesos, 160 millones para construcción, y 20 millones para equipamiento”. Entonces ya te hicieron.*

*Nosotros, pues, como, y, además, hay otro tema, bueno, y luego, hay un subsidio del IMAS para darle.*

*Muchas veces, cuando hacemos sumas y restas, hay que hacer una propuesta que nos permita lograr este esquema. Por ejemplo, el sostenimiento de los Centros de Cuido con ese subsidio, nosotros no nos da. De ahí la búsqueda de un convenio con organismos internacionales que aparte de administrar, más bien, aporten para mantener la calidad que se nos pedía. O se pide.*

*Entonces, esa gestión está muy sujeta siempre a lo que podamos negociar.*

*En algunos casos ya vamos bien. Aquí te viene un programa internacional y te dicen “mirá, nosotros tenemos tantos millones para esto, y esta propuesta para gastarlos, o ustedes tienen otra propuesta”. Cuando participamos desde un inicio, pues es más fácil plantearnos.*

*A usted le dicen “y bueno, ¿dónde ponemos la Casa del Migrante? ¿hay algún terreno que tenga la Municipalidad?”, “si, nosotros ponemos el terreno”. Como en el Centro Cívico. Nosotros tenemos un terreno, vale tanto, entonces ahí, ya comenzamos con la contrapartida nuestra.*

*Pero básicamente, nos manejamos mucho con esos criterios que ya unas instituciones nos dan.*

**Entonces se podría decir que la gestión de cobros de ustedes es mantenerse dentro de los presupuestos establecidos que les dan o las partidas presupuestarias para cada proyecto.**

*Si.*

**Y la calidad, ¿cómo gestionan ustedes la calidad?**

*Mirá, ahí, este nosotros tratamos de que las cosas que se vayan a hacer sean de lo mejor. Verdad, y, cuando te hablo del Centro Cívico, por ejemplo, nosotros nos metimos con la discusión del diseño del Centro Cívico, y la forma. Verdad, no queríamos uno parecido a otros, porque estamos hablando de algo más dirigido a juventud. Entonces no queríamos como los cajones de siempre.*

*Y en eso, te voy a decir lo que nos pasa. Muchas veces, los programas de gobierno, y algunos de otro tipo de cooperación, están más preocupados por la construcción y menos por la gestión. Entonces nosotros hemos tratado de resolver el tema de calidad a través de discutir la gestión. ¿Qué es lo que se va a hacer ahí?, ¿para qué va a servir?, ¿quiénes serán los beneficiarios?, ¿cuál es el modelo de gestión?, ¿cuál es el modelo de atención? Entonces hemos discutido primero, y eso nos permite resolver lo otro.*

*Entonces, los Centros de Cuido de nosotros son redondos, no el modelo del CEN CINAI. ¿Por qué? Porque tuvimos apoyo de UNICEF, y apoyo de PANIAMOR, y para hacer primero el modelo de atención y de gestión, y eso nos dijo como teníamos que hacer lo otro. Eso te da, y con Visión Mundial y otros organismos, la misma UNICEF, cuál iba a ser la atención. Entonces, la calidad que se requería para esa atención es tal. Esa es la fórmula, no siempre podemos.*

**Claro, no siempre se puede realizar. Pero ese sería, digamos, el ideal que pretende manejar esta oficina.**

*Sí, sí, sí. Porque o si no estamos. Digamos que la fase constructiva, aunque dure mucho, es la más sencilla.*

**Si, por lo general la parte más complicada de un proyecto siempre es la planificación. La formulación en su parte, y ya una vez iniciado el proyecto, la planificación.**

*Por ejemplo, en los Centros de Cuido, estos dos que se están haciendo, que ya están muy avanzados, viene una discusión con este gobierno, que era, decir que deberíamos tener una edad mayor para que abarque algo de la edad preescolar, porque las madres seguirán con el mismo problema. Sale el niño a los cinco años, pero en la escuela necesitan el cuidado, otra vez. Bueno, pero eso significa que ya haces un criterio, hay que hacer unos cambios en la estructura, para que pueda ser reconocido para preescolar.*

*Entonces eso te marca otra cosa.*

**Esto también es parte de lo que se puede llamar gestión del alcance, porque estamos hablando de gestión de cambio, gestión de alcance, y todas estas cosas.**

*Si. Porque si no tenemos algo tan absurdo, como que, si usted es subsidiado por el IMAS, pero usted consigue un trabajito y le van a pagar 250mil pesos por mes, 300mil pesos por mes, ya salió del índice de pobreza, entonces le quitan el subsidio. Entonces, tenemos una cosa extraña, tenemos unos Centros de Cuido para ayudarles a las madres para que sus hijos estén bien cuidados, para que ellas trabajen, pero el modelo del IMAS no les permite trabajar, porque si trabajan le quitan el subsidio. Esas cosas hay que arreglarlas a nivel nacional, ese es otro tema. Pero ¿qué es lo que hemos hecho?, aunque son más pequeños, preferimos el subsidio del PANI, que no nos ata a esa condición.*

**Y cómo gestión de integración, ¿qué es lo que comprende como gestión de integración?**

*¿Gestión de integración? No, no.*

**Cuando hablamos de integración, un proyecto integra diferentes áreas, es una integración tanto de conocimientos, tiempo, costo, alcance, como una integración de diferentes elementos, como interesados, integración de las comunicaciones. El proceso de un proyecto es un proceso integral, entonces, cuando hablamos de una gestión de integración es buscar que todas estas áreas y que todos estos procesos se integren en uno solo, por así decirlo.**

**¿Ustedes manejan algún tipo de gestión de integración?**

*Mirá, yo propuse algo, pero no ha funcionado, qué es una unidad de gestión de proyectos. Qué, donde ya estén incorporados, digámosle así, de manera oficial, otros profesionales de la Municipalidad que nos permitan discutir los proyectos, definir prioridades, cómo se va a hacer. Todavía ese paso no lo hemos. Tengo una propuesta que hice hace unos años, por ahí.*

*Claro, comprenderás que algunos dicen “bueno, yo estoy saturado, estoy lleno de cosas, y todavía querés que”. Bueno, lo que hemos hecho hasta el momento, es que, vía Alcalde, cuando requerimos de una, digámosle integrar una serie de conocimientos, inclusive que pueden ser fuera de la misma Municipalidad, puede ser que en las comunidades encontremos gente voluntaria que nos quiera ayudar, pero básicamente es en la Municipalidad, integrar alguna comisión que le dé seguimiento a una propuesta.*

*En este momento, por ejemplo, la Finca Jerusalén lo tiene. El del Centro Cívico ya finalizó, ya lo están terminando, entonces ya la gente se libera del asunto. Ahora, hay todavía un equipo que está todavía sobre este tema (Finca Jerusalén), hasta que no hagamos los senderos y lo que se quiere hacer ahí, pero ahí se coordina.*

*Algunos requieren de otro tipo. Por ejemplo, en esta área (Finca Jerusalén) requerimos de seguridad, es un terreno que se han querido meter dos veces, invadir. Ha habido cosas tan locas que alguien dijo que era el dueño y que estaba vendiendo lotes, entonces, tenemos que tener a la gente de seguridad y ese tipo de cosas. Igual con los lugares donde se están construyendo. Entonces también, hay que coordinar, que esos son parte del proceso.*

**Y la gestión de involucrados, ¿cómo la manejan? Estamos hablando que un proyecto tiene diferentes tipos de involucrados, están la Municipalidad como un ejecutor, cuando hay casos de cooperación interinstitucional o internacional, hay involucrados de otras instituciones o de otros centros. Están como involucrados también los beneficiarios de los proyectos. Los patrocinadores. ¿Cómo manejan esa gestión? ¿Cómo manejan los involucrados?**

*Mirá, básicamente en algunos casos, de proyectos, especialmente grandes, se establece una unidad ejecutora. Entonces, el Centro Cívico tiene una unidad ejecutora, la Finca Jerusalén tiene una unidad ejecutora, nosotros, participamos de la unidad ejecutora. En el caso del Centro Cívico está el Banco Interamericano, está gente que nombra el Ministerio de Justicia, el Viceministerio de Paz, y nosotros. En la Finca Jerusalén está el Ministerio de Vivienda, está la MUCAP de Cartago, estamos nosotros. Entonces digamos que en casi todos hay una unidad ejecutora.*

*En algunos, nosotros no tenemos que ver, ni siquiera digamos con las contrataciones, como en el caso del Centro Cívico, aunque se nos consulta. Tratamos de que, por ejemplo, esto (Finca Jerusalén) está entre Los Guidos y San Miguel, entonces, nosotros hemos trabajado con las asociaciones y comités alrededor del caso de la Finca Jerusalén. El caso del Centro Cívico, está en una zona que se llama La Capri, que es de San Miguel, entonces se ha trabajado con los vecinos, con grupos organizados de esa zona, no solo explicándoles, sino que vayan apropiándose del lugar.*

*Hay esquemas de participación ciudadana que nos permite trabajar con lo que van a ser beneficiarios más directos de estos servicios. Así lo hacemos.*

**¿Y ustedes gestionan el riesgo? ¿Se maneja algún tipo de gestión de riesgos?**

*Nosotros tenemos, por ley, la Ley de Control Interno, tenemos que tener una estrategia de riesgos.*

*Ya por ley.*

*Que sea fácil visualizar. Por decirte algo, a nosotros, el Centro de Cuido de La Capri, que ya por dicha y gracias a Dios está finalizado, en un momento la empresa abandonó. Y eso es una cosa. Se prevé, porque tienen que dejar un depósito ahí, y todo el asunto. Pero eso es un problemón. Que una empresa nos abandone, es un problemón, porque después nadie quiere agarrar lo que está medio comenzado, hay que investigar qué fue lo que pasó, hay que abrir un órgano de procedimiento, y un año perdido en todo este asunto. Claro, es un riesgo, aunque lo tengás un poco medido por estas, vos no esperás que te ocurra la verdad.*

**Lo ideal de los riesgos es que no ocurran, para eso se prevén.**

*Para eso se prevén.*

*De repente una empresa, que aparentemente estaba muy sólida, muy consolidada, imagínate.*

*Eso es parte del asunto.*

*Aquí nos hacen cambio de gobierno y, en algún momento nos piden, otros criterios, por temas ambientales, y otros temas, y aunque ya lo habíamos ganado el bono y la cosa, que era un concurso. Tenemos que ahorita, estamos terminando unos estudios adicionales, por la magnitud de este proyecto (Finca Jerusalén), que no es un parquecito, ni otra cosa. Bueno, ahí lo hacemos.*

*No hizo un atraso a partir de eso. Eso era muy difícil de prever también. Bueno, ahí está.*

**Entonces, si hay una gestión de riesgos.**

**Y bueno, ahora estábamos hablando de la gestión de recursos, que usted maneja una unidad ejecutora en el caso de los proyectos grandes, y también, que se manejan diferentes profesionales dentro del recurso humano que está disponible dentro de la Municipalidad.**

**Entonces se puede hablar qué si existe una gestión de recursos.**

**¿Cómo define quién?, ¿a quién solicita ayuda?, ¿tiene alguna estrategia?, o, ¿prácticamente es pregunta si le pueden prestar a alguien y se lo prestan?, ¿cómo funciona?**

*Mirá, esto funciona, digámosle, sencillo y complicado.*

*Todo se da a través de hablar con el Alcalde que esté en ese momento, y pedir que autorice, o que solicite, que tal funcionario dedique un cuarto de tiempo o cierta cantidad, y, además, que yo esté debidamente autorizado para solicitar cualquier cosa de estas a otro funcionario.*

*Esto es casi la clave, la clave de que uno pueda tener ese poder. Porque diay, todo el mundo está con otras cosas, pero digámosle, ya cuando saben que viene Lemaitre, bueno, pero saben que hay una línea o una orden para que eso sea. Hay reuniones, hay cosas, entonces todo el mundo debe que tener su posibilidad.*

**Y la gestión de las comunicaciones, ¿cómo las maneja? ¿hay una comunicación interna dentro de los proyectos? ¿dentro de los equipos? ¿cómo gestionan las comunicaciones con otras organizaciones? ¿dentro de la alcaldía cómo se gestionan?**

*Sí, tenemos pues las comunicaciones normales que tenemos acá, y digámosle, este es el equipo que va a trabajar tal proyecto, pues tenemos un grupo de WhatsApp para estarnos comunicando.*

*Pero te voy a decir que yo soy mucho de ir a hablar con la gente. No soy tanto de mandarles un, sino que voy, me siento, conversemos, hacemos, eso puede ser poco tecnológico, pero es muy efectivo.*

**Claro, es muy efectivo. El único problema que tiene ese tipo de situaciones es que no hay un respaldo de las conversaciones.**

*Sacamos una minuta ahí. Estos son los acuerdos y ya eso es.*

*Hicimos la reunioncita, estábamos tantos, hicimos una cosa ahí, nada complicado.*

*Pero, es preferible conversar.*

*A veces sale, no me llegó el correíto, se perdió el mensaje, no te entendí, tengo este otro montón de cosas primero. Pero no ocurre en la conversa.*

*O alguien me dice, mirá, no tengo tiempo, busquemos plata y contratemos a alguien. Ok, usted tiene presupuesto para eso. Sí, tenemos. Ahí comenzamos.*

*Pero, yo, en lo particular, prefiero reunirme, conversar. Por supuesto, cuando hay un mensajito para una reunión sale por ahí.*

**Bueno, la última área de conocimiento que nos falta de ver es la se llama de adquisiciones.**

**En lo que es contratación de administración pública existe la Ley de Contratación, y funciona tanto para personal como para diferentes equipos o cuando se requiere comprar insumos, etc.**

**Ustedes tienen que gestionar las adquisiciones de esa manera, ¿o utilizan otras formas?**

*Sí. Se está implementando la guía MerLink, no sé si ya está funcionando como tal, sigue aplicándose la Ley de Contrataciones, verdad.*

*Que te digo. A veces uno dice, bueno, es muy lento, inclusive el proceso abreviado. Es lento. Entonces, uno quisiera que eso fuera más rápido. Especialmente cuando hay presión de las comunidades. El tiempo de las comunidades es más rápido, y no comprenden, y uno no tiene porqué, como te dijera, estar enojado por eso, pero las comunidades no comprenden porque esto dura tanto. Tanto.*

*Si le agregás una apelación entre empresas, sientése y vea a ver qué pasa en esta vida.*

*Y bueno, ahí van los procesos de contratación, pero que te digo, a veces la inquietud de uno es con respecto a la calidad. Una ley casi que te obliga a contratar lo más barato. Eso también a uno lo maltrata, pero bueno. Casi es como un masoquismo mío, sufrir por eso, porque hay que cambiar, habría que cambiar la legislación, habría que cambiar controles, etc., etc.*

*Yo es que te voy a decir, yo tengo un problema conceptual con el principio de legalidad. Que todo el mundo te dice, el principio de legalidad, solo lo escrito podemos hacer, nada más, y a veces hay tanta tontera escrita, o cosa que ya ha pasado por el tiempo, que ya tiene que hacerse otra cosa.*

*Ha variado, hay más tecnología. Entonces uno dice, bueno, a veces el principio de legalidad se nos convierte en una gran traba. Te dicen que es una seguridad jurídica, que eso te permite un control, pero llega un momento en que eso no te funciona, y lo tenemos, que, el artículo 11 de la Ley General de Administración Pública y el 11 constitucional. Es un procedimiento constitucional. Nosotros tenemos una Constitución que tiene procedimientos. Lo que no existe en muchos países del mundo. Entonces, esta nos dice cuántas horas tenemos que trabajar.*

*Pero en ese sentido, el sector privado puede manejarse más libre. Yo vengo del sector privado, entonces, para mí, entrar a una Municipalidad y encontrarme eso era así como que yo tengo que pedir unos pilots y tengo que buscar la firma del tesorero, la firma del Alcalde, hacer una cosa de bienes. Yo muchas veces, al principio acá, me iba y los compraba. Digo, no puedo dar tanta vuelta para que me den, me lleva una hora este proceso.*

*Pero bueno, ese es mi tema, y tenemos que seguir la ley. Nos rige igual la administración pública. Tenemos el Código Municipal, supletoriamente la Ley General de Administración Pública, la Ley de Contratación Administrativa, Control Interno y cuánta cosa. Mirá, yo no sé ahora, el ser funcionario público, te digo, hay que pensarlo, porque hay tantas leyes. Nosotros tenemos en la Municipalidad, un día que me puse por curiosidad sociológica y legal, llegué a contar 60 leyes conexas al Código Municipal, y hay más, fue que ya me aburrí. Pero hay cosas que ni siquiera, y es que el Código no lo dice, pero lo dice la Ley de Contratación, el Código Tributario, lo dice el Código de la Niñez, etc.*

*Si hay entramiento.*

**Y Don Roberto, ¿cómo inician acá un proyecto? ¿cuál es el proceso de inicio? ¿ustedes hacen un acta de constitución? ¿lo tiene que aprobar el Alcalde? ¿cómo se dice “ok, este proyecto tiene luz verde”?**

*Un convenio.*

*Yo, en algún momento estuve haciendo cartas de entendimiento, pero, volvemos a lo mismo, para que algo aquí esté en orden, este, debe ser aprobado por el Concejo Municipal, y la mayoría de los organismos dicen que debe hacerse un convenio, y con solo que digás convenio, hay que ir al Concejo. Bueno, cuando ya el Concejo lo aprueba, ese es como el arranque.*

*Yo quería cartas de entendimiento, porque eso lo firma el Alcalde y firma el otro y vámonos, pero bueno.*

*Lo que a veces hacemos son convenios marco, que nos permita manejar cartas de entendimiento, como una sombrilla. Digamos, hacemos un convenio marco con la UCR, entonces después de eso*

*trabajamos con cualquier área de la UCR y hacemos una carta de entendimiento porque ya hay un convenio marco. Pero en proyectos muy específicos, muchos requieren el acuerdo del Concejo Municipal.*

### **¿Cómo planifican los procesos de los proyectos? ¿cómo se da la planificación?**

*Eso entra dentro de, digámosle, toda una propuesta, nosotros tenemos un área de planificación. Lo que pasa es que hay que estar atentos, porque por eso que te dije, hay oportunidades, que a veces no están ahí, hay que meterlas, hacer algo extraordinario, o hay que hacer un ajuste en la planificación. Digamos, están, pero algunas áreas tienen, el área ambiental tiene también sus proyectos, el área de infraestructura vial tiene sus proyectos.*

*Nosotros, en el caso mío, nos manejamos más estableciendo estos convenios, estas relaciones, y por supuesto, eso, lo metemos en el Plan Anual Operativo, en la planificación del desarrollo humano cantonal, están en nuestras áreas. Yo tengo que decir, estoy haciendo el Centro Cívico, o los Centros de Cuido, Finca Jerusalén, o Migrantes, ahí, y les estamos diciendo en qué fase va cada cosa. Porque un día de estos me hizo gracia que, me llama el Alcalde y me dice “mirá, es que en planificación, te pusieron cero”, y le digo yo que diay, ¿qué es eso? ¿porqué?, ya llamo a una de las compañeras ahí y pregunto. Pregunta, ¿está hecho el Centro Cívico? No. ¿Están los Centros de Cuido ya terminados? No. Entonces, por eso te digo que son cosas absurdas, porque hasta el mismo Alcalde dice “mirá, pero eso ya está a punto de inaugurarse”. Pero claro, si me preguntan si está terminado, yo digo no. Verdad. Pero usted dijo que terminaba en el 17, pero diay, no terminó en el 17. Eso va a terminar ahora en enero del 18, o sea, un mes después.*

*Lo que pasa es que a veces, por eso te digo que es muy cerrado, el tema.*

*Yo no me estoy imaginando a alguien diciendo “ah bueno, entonces sobre este proyecto no se ha hecho nada”, pero me ocurrió. Lo arreglaron, se resolvió.*

**Bueno, ya hablamos de tipo de ejecución, que tienen unidades ejecutoras, y también hablamos qué para el control y monitoreo, usted lleva ciertos procesos de evaluación de acuerdo a cada proyecto y de acuerdo a lo que pide cada institución de los diferentes convenios. Pero cuando finalizan un proyecto, ¿existe un acta de cierre? ¿o se hace alguna documentación como para decir este proyecto ya está terminado?**

*Un acto de inauguración. Y ya. Ya finaliza.*

*Por ejemplo, el IMAS, que está siempre monitoreando cómo van los Centros de Cuido, ellos hacen un, el de La Capri se terminó, el otro se terminó, se inauguró y se acabó.*

*Casi que el acto de inauguración es como el cierre de los proyectos.*

**Y, para los proyectos, ¿qué tipo de documentación manejan? ¿manejan siempre la misma? ¿o cada proyecto tiene diferentes tipos de documentación?**

*Cada proyecto si, se maneja con un expediente. Se concentra mucho en la Alcaldía, casi la información en la Alcaldía, lo que tengás a nivel digital. Pero, sí, cada proyecto tiene su expediente, y ahí va todo lo que tiene que ver con cada uno y cada fase.*

**Y bueno, ¿qué tipo de documentos puedo encontrar ahí? ¿presupuesto?**

*Vos te encontrás desde el perfil del proyecto. Lo que cuesta, presupuestos, minutas de las reuniones, diseños, verdad, lo que vas a ver ahí.*

**Pero ese tipo de documentación, ¿se genera en esta oficina o se genera desde la Alcaldía? ¿o desde donde se genera?**

*Se concentra en la Alcaldía.*

*Yo prefiero así, porque ahí están las secretarias, está todo el mundo que trabaja en la Alcaldía y que tiene asignado todas estas cosas, digámosle, que se vayan a llevando.*

*Por ejemplo, ahora que necesitaba hacer un asunto del Centro Cívico, diay, yo voy a la Alcaldía y digo, bueno, necesito revisar como quedó el Centro, el Centro Cívico, y ellos tienen todo eso y yo hago la promesa de devolverlo intacto.*

*Esto (planos del Centro Cívico) te lo vas a encontrar en digital también. Te lo vas a encontrar de las dos formas. Ya esto está casi que como lo ves. Este es el Centro Cívico. Solo necesitaba corroborar que algunas de las áreas se estén haciendo, si estén acorde a lo solicitado. Aquí vino hasta el Presidente a hacer una inspección de este lugar.*

*Y así vas a encontrar, si tiene como estos casos, que está un proyecto presentado, está digitalizado.*

**Pero a lo que yo me refiero es la documentación, él que lo genera, la persona que crea estos documentos. ¿Es desde aquí o sale de la Alcaldía?**

*En ambas partes. En ambas partes sale documentación. Los acuerdos del Concejo, todo eso viene de allá. Si yo tengo que hacer una minuta, hay una propuesta, va desde aquí. Lo que tratamos es que se concentre en la Alcaldía.*

**¿Y ustedes manejan algún tipo de plantilla para la gestión de proyectos? ¿o cada proyecto se maneja diferente?, ¿la documentación se genera desde cero para cada proyecto?**

*Sí, sí, sí. Ahí sí. Deberíamos tener algo más ordenado, pero ya no me da para tanto.*

**¿Y existe algún recopilatorio? Usted ahora me mencionaba que es importante mantener la información que se genera de los proyectos. ¿Existe ya actualmente ese recopilatorio de buenas prácticas, de las experiencias de los proyectos?**

*No, falta. Hace falta. Tener la documentación, pero esto sistematizado, ya elaborado, es lo que te digo que nos hace falta.*

*El problema, un día me lo dijo así un compañero, “vos te morís y ¿dónde encontramos esa memoria?” Diay, le digo, va a tener que hacerme algo ahí, un plomo.*

*Sí, porque hay cosas que uno ya, para ponerse a escribir, vos sabés como son los reportes aquí, los PAOs. Estás hablando con un tipo absolutamente crítico con muchas cosas. Pero, puse cuatro talleres, entonces, ¿cuántos hizo?, hice cuatro, muy bien.*

*¿Qué pasó en esos talleres? ¿quién vino y quién no?*

*Entonces, muchas veces, las mismas matrices que nos da la Contraloría General de la República, nos obliga a poner cosas de esas.*

*Entonces, un análisis, que es lo que debería hacerse, verdad, de qué, cómo fue la experiencia, de cómo mejorar, de cómo disminuyó el tiempo, verdad, no, no, no.*

*Un día me hizo una gracia, para contarte una anécdota. Llega el de Recursos Humanos, aquí hay una evaluación de desempeño, entonces me dice “mirá, es que tenemos, es que estás muy mal en el manejo de personal”. Y le digo “¿cuál personal? ¿si yo soy solo? ¿cómo puedo salir mal? No tengo, y todavía salgo mal”. Y viera, quién sabe quién les había dicho o qué pasó. “Qué enredo nos hicimos”. Pero, eso es, y es hasta subjetivo. Como yo nunca decía que pasaba, digo, si querés hablo de cuando yo me agarro conmigo mismo, a ver si eso sirve.*

**Y el control de los proyectos, ¿cómo lo lleva a cabo? Por ejemplo, existe una forma, un sistema que llaman de semáforo. Entonces, por ejemplo, el proyecto está en rojo si está detenido o si está en problemas, en amarillo si está caminando, pero hay que tomar ciertos valores, y verde cuando todo está en orden, todo va bien. ¿Ustedes manejan algún tipo de sistema o control para los proyectos?**

*No, quizás en eso estamos débiles. Es la información. Que yo digo, bueno, digámosle, mes a mes, vemos cómo van los Centros de Cuido. A veces un arquitecto me dice, mirá, acá se está atrasando*

*tal cosa. Hay notas de qué, pero a excepción de que ya nos esté pasando algo muy grave, no tenemos eso.*

*Digamos que al Alcalde también le están llegando los informes de avances en construcción, o uno hace informes de avances cuando hay cuestiones de gestión. Entonces, eso es lo que funciona. Pero digamos, sistema sistema, sería mentirte.*

**Y los reportes a la Alcaldía de los proyectos, ¿cómo los realiza? ¿semanalmente? ¿informalmente? ¿vía un correo?**

*Uno está tratando vía correos, vía mensajes de mantener al Alcalde informado. Hay un informe por escrito y todo, pero, a veces ese informe es más difícil de que se lea. Más personas que tienen una agenda muy apretada. Pero estamos en una comunicación permanente.*

*Hay algunas cosas, lo hablamos. Hay alguna necesidad de que él participe de alguna reunión, se le pide que participe. A veces él mismo genera alguna reunión, y el comanda, llama a todo el mundo, para ver cómo andan las cosas, en tales y tales proyectos, sí.*

*En esto, casi que uno está siempre sobre la jugada.*

**Y ¿cuáles son los problemas o retos más grandes que tiene la municipalidad en cuestión de gestión de proyectos? ¿o la Gerencia?**

**Ya sabemos que solo hay una persona en la oficina, y todo lo demás. Hay una cuestión de costos, de partidas presupuestarias. Pero ¿qué es lo que usted dice, bueno, estos son los retos más grandes?, lo más difícil que me enfrento en la gestión de proyectos de la Municipalidad.**

*Que podamos generar más. Porque, se pierden a veces oportunidades porque ya no hay más chance de poder decir, bueno, voy a hacer estas propuestas.*

*A vos no te dicen, bueno, ¿y por qué no te traes un técnico de Japón? Diay, sí, pero no tengo ahorita chance para ponerme hacer, a llenar las condiciones, en fin. Habría que.*

*Pero creo que el reto más importante es la instalación de una buena área de cooperación. Ese es el reto.*

*Esto ha sido así como. Bueno, imagínate que esto no existía. Un área de cooperación, y bueno, vos lo dijiste muy bien, y poder hacer una integración de los proyectos municipales. Que realmente podamos tener una visión total del proyecto municipal. Porque, hacemos algunas diferencias, pero podría ser qué desde algún punto de vista, diay, también las obras de infraestructura son sociales.*

*A veces, hacemos así, marcamos, porque una tiene más público y otra menos, pero, quizás se requiere un poco más.*

*El Alcalde está hablando de un área de cooperación internacional, que es lo que ha querido fomentar algo más, pero igual, tiene que ser algo muy bueno, y por eso él quiso hablar de Gerencia, pero aquí ha habido oposición a ese tipo de nombre.*

**¿Cuál es la relación de esta Gerencia con las diferentes figuras de la Municipalidad? Me refiero principalmente a la Alcaldía, al Concejo Municipal y a otros departamentos técnicos.**

*Es una buena relación. La gente sabe que aquí requerimos de ayuda y hay que manejarse bien.*

*Pero hasta el momento no he tenido yo una reacción de un compañero que no quiera ayudar, que no quiera colaborar, con el área.*

*Al principio no se entendía mucho lo que está pasando, pero, ya con el tiempo, la gente sabe que es lo que uno está haciendo. Entonces, bien, vamos a apoyar. Y cuando los alcaldes dan la directriz.*

**Y, ¿con el Concejo Municipal, que es un ente que hasta cierto punto tiene una figura antagonismo con la Alcaldía? Como estábamos diciendo al principio, el plan que trabaja una municipalidad es el plan de gobierno del alcalde en turno, y el Concejo Municipal es el que aprueba o no el plan de gobierno. ¿Cómo es la relación con el Concejo Municipal y esta oficina de proyectos? Porque usted me había mencionado que, por ejemplo, para poder lograr nuevas plazas, había encontrado frenos en ese Concejo.**

*Si. De acuerdo a los criterios de la actual administración, todo lo gestionamos a través del Alcalde. En otras épocas, yo tengo una relación más directa con el Concejo Municipal. En esta, esa es la directriz.*

*Es más, casi si me decís, este Concejo Municipal lo conozco poco. Es más, el Alcalde.*

**¿Considera usted que la gestión de la Gerencia de Proyectos podría mejorar la gestión de proyectos dentro de la Municipalidad? Por ejemplo, proyectos de infraestructura. Si se crea una cultura de gestión de proyectos a partir de esta oficina, ¿se podría mejorar la cultura de proyectos en departamentos más pequeños?**

*Si. Creo que hace falta además.*

**Y en caso de poder contratar más recurso humano dentro de esta gerencia, ¿qué tipo de perfil buscaría?**

*Creo que gente con más, formación en gerencia de proyectos. Con más formación en investigación. Y posiblemente, gente con más capacidad de capacitación y de sistematización, de procesos. Eso es un personal. De hecho, no sé si yo te lo di, pero por ahí, las cuatro plazas que estaba pidiendo, andaban por ahí.*

**Don Roberto, ya para finalizar, y una pregunta fuera de este cuestionario. ¿Cuál es su preparación en proyectos? ¿usted ha tenido alguna capacitación? ¿ha llevado algún curso? ¿o ha sido a partir de sus experiencias personales?**

**¿Cómo ha sido su preparación en gestión de proyectos?**

*Mirá, yo, por cosas del destino he tenido que ver con proyectos casi que desde mi juventud. Me gradúo como sociólogo y lo primero que me dice una empresa es que necesita que haga un proyecto. Los sociólogos estamos hechos para cualquier cosa menos para hacer un proyecto, entonces tuve que inmediatamente, ponerme muy al día con el tema.*

*Pero mi principal experiencia es que yo trabajé para el Concejo Mundial de Iglesias. Para el compartir ecuménico de recursos, entonces tuvimos que hacer proyectos, trabajar con proyectos, evaluar proyectos, en toda América Latina. Y yo anduve en eso diez años.*

*Cuando yo vine acá, yo pensé que ese era un tema, un día la Alcaldesa se enteró de que yo tenía esa experiencia, entonces, me dijo que por que no abríamos un área. Ella fue la que le llamó desde un principio Cooperación Técnica. Entonces comenzamos ahí. Yo sí, en ese momento, dije, bueno, pero esto no es así como la salvación. Requiere de un tiempo.*

*Pero mi experiencia ha sido más práctica. A mí, la sociología me ha servido siempre. Toda la fundamentación, y soy un autodidacta en esto. Si me pedís una maestría, y demás. Aquí tenemos gente con gerencia de proyectos, con maestría. Tenemos gente con esa cualidad, pero bueno, a veces la experiencia es más difícil de brincársela. Más bien, vienen y te consultan. Les he ayudado en las maestrías. Pero bueno, digamos que si he llevado mucho curso. Antes, en la Municipalidad, planificación estratégica, gestión de proyectos, evaluación de proyectos. Leo mucho sobre proyectos. Pero siempre requerís de más.*

**Muchas gracias Don Roberto.**

## Apéndice F:

Entrevista realizada al Sr. Gilbert Jiménez, Alcalde de la Municipalidad de Desamparados

### Cuestionario de Investigación

<b>Proyecto:</b> Fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos de la Municipalidad de Desamparados	
<b>Entrevistados:</b> Alcalde Gilbert Jiménez	<b>Fecha:</b> 23/01/2018
<b>Descripción general:</b> La entrevista busca recopilar información sobre el concepto de proyectos, las prácticas de gestión de proyectos y el concepto de oficina de proyectos que se tienen en la Oficina de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados	
<b>Objetivos relacionados a la investigación:</b> <u>Objetivo 1:</u> Diagnosticar las prácticas de gestión de proyectos que se desarrollan en la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios en la Municipalidad que permita el establecimiento del marco de referencia actual de la organización en el ámbito de la gestión de proyectos.	

La idea de este proyecto de graduación es crear una estrategia de fortalecimiento para la gestión de proyectos de la municipalidad.

En realidad, el proyecto lo que trata es primero de realizar un diagnóstico de cómo se encuentra actualmente la municipalidad. Otra fase es crear una investigación de cómo están otras municipalidades y qué es el ideal de gestión de proyectos en una municipalidad, para después crear una comparación y de esa comparación, el análisis de brechas que permita ver la propuesta.

*Excelentísimo. Más bien muchas gracias por ayudarnos.*

Más bien muchas gracias a ustedes por permitirme trabajar con la municipalidad. Como le mencionaba, la idea es más bien conocer un poco cómo manejan los proyectos y qué concepto de proyectos tienen. Entonces, debido a que lo estoy manejando a partir de la oficina de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios, que me explicó don Roberto el otro día que está cambiando otra vez el nombre a Cooperación Técnica, es ver cómo se puede ayudar la gestión de la municipalidad a partir de una mejor gestión de proyectos.

Por supuesto, es una propuesta que va a estar dentro del repositorio del TEC.

*Bueno, aquí como sabes hay varias áreas. Tenemos un área de planificación. Estamos en un proceso ahorita de todavía de reorganización a nivel institucional, con todo un planteamiento muy grande. En ese planteamiento estamos revisando todos los planes de programas y proyectos que existen a nivel tanto cantonal, como a nivel nacional, y a nivel internacional, con un esquema muy importante, en el cual se están desarrollando objetivos sostenibles, verdad, en el tiempo. Porque muchas veces pensamos en proyectos que son, valga la redundancia, tapagoterías, diría yo, y la idea es que no trabajemos a nivel de ocurrencias, sino por toda una planificación y una estructuración, que nos permita llevar al cantón a niveles aptos en todos los niveles, valga la redundancia. Socioeconómico, inclusive vamos a hacer todo un análisis y una encuesta por primera vez en la historia, para hacer todo un diagnóstico a nivel cantonal de cuál es la situación socioeconómica del cantón, porque eso nos va permitir conocer la realidad. Luego de económica sigue el plan regulador, que ha sido desactualizado, está desactualizado, y que requiere que una empresa, ya lo empezamos, es un proceso que no es fácil, es un proceso que es lento, porque lleva todo un montón de cosas, primero la comunión de los IFAS, luego, todo un esquema grandísimo que hay que hacer, y, importante. Aunado a eso, tener una estructura consolidada. Y queremos que se genere el proyecto desde diferentes áreas, verdad. En el campo educativo, en el campo ambiental, en el campo, este, cultural, deportivo, donde un solo proyecto usted no puede hablar de una sola estructura, sino que tengo que hablar de todos los campos, y principalmente en el campo social, verdad, que es donde inicio, y por supuesto, en el campo laboral. Laboral en el sentido de poder eliminar brechas, pero más allá, crear oportunidades. Desde el emprendedurismo, verdad, que vengan muchas empresas, y entonces que aquí hay que hacer una reforma que aquí estamos trabajando también para modificar la ley de becas, perdón, la ley de patentes.*

*Con la de patentes, va a permitir, junto con la reforma del plan regulador, a que en el cantón se puedan desarrollar nuevos proyectos. Ejemplo, bueno mire, desde el inicio cuando yo vine acá, hubo una empresa o dos empresas, completamente dirigidas a desarrollar un proyecto de call center de servicios, financieros, administrativos, en fin. Y me decían ellos que el 33% de personas que laboraban en la empresa de ellos, que están ubicadas en Belén, era de Desamparados. Entonces, imagínese el desarraigo que hay o el traslado, los costos que tienen que tener las personas o familias para ir de aquí hasta Belén. Entonces ocupaban construir unas torres aproximadamente de 14, 15 pisos. Entonces, decir que son cosas que tal vez uno dice, “bueno, pero porqué me habla de esto, si estamos hablando de gestión de proyectos”, porqué, para hablar de gestión de proyectos, usted tiene que tener el norte claro. Qué es lo que tenemos que hacer. Y, ordenar las acciones y lo interno a nivel del cantón y de la comunidad para que se permita desarrollar una serie de proyectos y obras que son sumamente indispensables. Si bien es cierto, algunos son a nivel municipal, a nivel de gobierno, pero*

también está el sector privado. Entonces, ¿cómo nosotros queremos atraer al sector privado para que apoye, entre una responsabilidad social, si no creamos las condiciones y no tenemos un cantón con una normativa, con una legislación, con unos procedimientos aptos para que se desarrolle esto? Yo siento, como decir, el terreno plano para que todos sepamos donde estamos jugando, cuáles son las cartas, y que sea un terreno que dé las condiciones para crear todas esas oportunidades. Entonces, que en estos campos que acabo de comentarle - con mucho gusto ahí podemos darle material, que tenemos bastante, ya lo estamos trabajando lo que es desde la reorganización, lo que es el plan regulador, la actualización, con la gente nuestra de urbanismo, y lo que estamos llevando a cabo, las acciones que estamos llevando a cabo, lo que es la parte de censo, y la actualización de catastro. Bueno, ¿cuáles proyectos grandes estamos construyendo?

Entonces, ¿cómo nosotros podemos tener una buena gestión de proyectos? Bueno lo primero es tener claro que sean proyectos viables, cuáles son las partes y las competencias y las responsabilidades que deben de tener cada uno. Comenzar a tener una cartera, yo quiero tener una cartera de proyectos, que esa cartera de proyectos sea la que, en momentos determinados, con diferentes oportunidades y condiciones, podamos ir nosotros a llevar un perfil claro de un proyecto, y con beneficios contundentes, que le digan a, bueno, a diferentes instituciones, supongamos que sea DINADECO, el IFAM, una organización internacional o una ONG, en fin, cualquier instancia, verdad, y que con esa cartera de proyectos nosotros podamos comenzar a gestionar algunos. Otros, que son internos, que vamos a hacerlos propiamente, como hay que hablar del proyecto de catastro, el proyecto socioeconómico, el proyecto del plan regulador, la actualización, que eso es un proyecto grande, que hay que meterle mucha plata, porque hay una versión del plan regulador, y esto implica más de doscientos millones de colones, o sea, entonces, hago esto o no lo hago, el asunto es que hay que hacerlo. La actualización del catastro, que cuesta más de cuatrocientos millones de colones, que mi meta es dejarlo casi actualizado. Ya llevo el distrito centro. Este año quiero hacer tres distritos, que cada distrito son ciento cincuenta millones, San Miguel, Frailes y San Rafael Arriba. Estamos iniciando en este mes con Frailes y San Miguel, y esperaría que, en una recuperación de ingresos, pueda meter el distrito de San Rafael Arriba. Si tengo recursos, abarcaría unos tres distritos más este año, y si no, pues vamos a ver cómo. Pero si, es una gran necesidad. Es un proyecto muy interesante, pero bueno, son los proyectos que estamos desarrollando ahorita.

Dentro de esto también se requiere todo un equipo multidisciplinario, verdad, en donde no es que yo tenga que tener concentrada a toda la gente, sino que desde las diferentes áreas aporten cada uno sus conocimientos, experiencias, capacidades, y que respeten perfiles. Por ejemplo, ya en obras estamos trabajando con una serie de perfiles para proyectos de inversión en infraestructura vial y

*que superaría los seis mil millones de colones. Son bueno, algunos puentes, algunas mejoras, todo lo que es la parte vial, y ya obras está trabajando y con ellos se puede hablar en su momento, con áreas nuestras. Y a ingeniería vial lo pusimos a cargo del, para ir trabajando en los perfiles de los proyectos, y ya estamos avanzando. Entonces vamos a hacer una carterita, un grupito de proyectos viales, que en su momento vamos a ver como los financiamos. Algunos podemos financiarlos un poquito más con recursos propios, otros con un financiamiento, con instancias como lo es el IFAM, con alguna institución financiera. Ya el IFAM nos hizo una propuesta, a un 6% fijo, durante catorce años, creo. Ahí está la propuesta, también se la podemos dar, es pública, todos los documentos y todas las cosas que encontramos aquí son públicas. Yo tengo esa característica, por mí no se preocupe, toda la información, toda, es completamente transparente y es dada a conocer.*

*Con eso, yo tengo ya, la propuesta del IFAM, con el análisis que hicimos financiero de diferentes instancias, o instituciones, y la mejor propuesta fue la del IFAM. Entonces, ¿en qué estoy ahorita? Bueno, esperando que se definan los perfiles de cada uno de los proyectos para ir al Concejo, para pedirle al Concejo que me ayude a aprobar para hacerlo. Ya el IFAM está dispuesto, pero es un proceso que hay que avanzar.*

*Y además de eso, bueno, vamos con un proyecto de un edificio, muy grande, aquí. Ya estamos en el prediseño, pasaríamos a una etapa de diseño y permisos, de estudio de factibilidad, estudio de impacto ambiental, estudio de impacto vial, todos esos estudios que hay que hacer. Y tendríamos un proyecto muy lindo, innovador, que le daría a Desamparados una nueva cara. No solamente poder construir un edificio que supla las necesidades que requiere nuestros ciudadanos, en todo el sentido, e integral, sino que también logre unificar las áreas de la institución. Porque tenemos en este momento 5 o 6 áreas que están fuera de la institución. Entonces los niveles de coordinación, si bien es cierto que somos relativamente pequeños, pero no es igual tener los ingenieros, el equipo de abogados, tener el equipo de la Casa de Derechos, el equipo, la parte social, la parte de proyectos, que Roberto está allá, todos ellos aislados, verdad, a tenerlos dentro. No obstante, yo soy de los que piensa que las personas deben responder a resultados. Y soy de la gestión por resultados. Y entonces, en ese proceso, vamos a ver en el enfoque que estamos haciendo en la organización, a una organización por resultados. Orientada hacia eso. Desde el mínimo hasta el máximo, o sea, desde el que está en una cuadrilla, el que está en mantenimiento, todos vamos por resultados. Yo soy del criterio que deben ser resultados a nivel competitivo, a nivel eficiente, a nivel de CAS, obviamente bajo los principios valores de honradez, de esfuerzo máximo, no del mínimo esfuerzo, sino todo lo contrario, aprovechar el máximo el tiempo. Y con eso, poder tener una serie de proyectos y obras que se van a desarrollar.*

*Dar confiabilidad. Siento que logramos mostrar que, tenemos capacidad para administrar. Logramos en este año 2017, superar más del 100% lo que estaba presupuestado en el de ingresos. Y estamos día con día. Yo soy de los que primero que hago al llegar a mi oficina es ver los ingresos. Día con día. Ver como se movió. Entonces, ahí te lo puedo mandar la pantalla para que lo vea, todos los días lo veo. Y si puedo, dos veces al día. Eso, para realizar un monitoreo y tomar acciones. Bueno, pero esto es un tema aparte, diría el carajo, pero, por otro lado, sin cacao no hay chocolate, entonces, si no tengo los ingresos, si no tengo los recursos, no puedo planificar ni hacer las cosas. Y segundo, ir sacando la mayor ventaja. ¿En qué sentido? Bueno, si yo tengo recursos que talvez están ociosos, es que antes aquí se hacía, diay, capitalizarlos. Entonces, invertirlos. Ya sea en inversiones a la vista, sea en certificados, conforme las normativas y disposiciones que a nosotros nos cobijan. Y también de ahí, generar proyectos nuevos.*

*Quiero comentarle que este año, maso menos, la meta es generar más de cien millones solo en intereses. ¿Qué son proyectos de eso? Bueno, logramos aumentar todo el tema, de por ejemplo de becas. Yo aumenté en el doble el monto que se daba para las becas de los estudiantes. Entonces, ¿qué significa? Que pasamos de darle, digamos a doscientas personas, por decirle, a pasar a cuatrocientas personas. ¿Eso que nos lleva? Bueno, que vamos a tener jóvenes que van a estar más preparados y más tranquilos, pensando en sus estudios, pensando en progresar. Y ahora, creamos una plantillita, que es una modalidad que es un tipo contrato, que va a firmar el padre de familia, lo va a firmar el muchacho estudiante, en un compromiso social para con la municipalidad. Sea que participa en algunos eventos, obligatoriamente, sea que participa en una actividad comunal, o bienestar. Desde sembrar árboles, desde limpiar un parque, de barrer un caño. En fin, toda esa acción integral para que los sintamos parte. Porque lo que está pasando es que les damos unas becas, y no había una retroalimentación o un compromiso. Entonces, si se lo dan bien, y si no se lo dan también. Entonces no estaba ese sentido de pertenencia. Yo quiero que los ciudadanos tengan un sentido de pertenencia hacia el cantón, y que se sientan más bien como que tienen una obligación de devolverle, como responsabilidad al cantón, las posibilidades de desarrollo y bienestar, pero que sean conscientes de esto. Entonces, que hagan un máximo esfuerzo y digan “yo logro tener mi profesión, o mi carrera, o mi empleo, o mi empresa, tengo que darle algo al cantón, porque el cantón me ayudó”. Y ese sentido de pertenencia es el sentido, valga la redundancia, que no se ha dado. Desde ahí, comenzamos con un tema importante.*

*Le hablaba de esos grandes proyectos que son, bueno, el edificio, proyectos viales, otros proyectos a nivel social, a nivel de muchachos, estudiantes, la Villa Olímpica. Queremos trabajar un proyecto importante, un plan maestro para que se convierta eso en una ciudad deportiva permanente.*

*Dichosamente ya, el espacio ocioso en las instalaciones es muy poco. Entonces eso demuestra que hemos ido mejorando, y mi criterio es que las instalaciones no es que lucren, porque aquí la idea era que las instalaciones todas había que cobrarlas. Pero si yo todo lo cobro, nadie tiene la capacidad. Ahora, si estamos hablando de un cantón que tiene ciertas condiciones socioeconómicas, como que a veces los regidores, con todo el respeto lo digo, no están conscientes de cuál es la situación del cantón. Entonces, ¿dónde quedan las oportunidades y facilidades? Si cierro las puertas, está bien, voy a tener instalaciones como estaban antes, que no se usaban. Ahora, gracias a Dios, las instalaciones deportivas, más bien no nos alcanzan. Y eso es una gran ventaja para que los jóvenes se estén fortaleciendo en deporte, su cultura. Yo he dicho que un joven que entra en deporte es un joven que se saca de los vicios, de las drogas, pero además de eso, que, bajo los principios y la disciplina que se da en el deporte, ya es un joven que va a ser un ser, o un muchacho, o una persona, de bien.*

*Y es que vamos a mantener mucho el área deportiva, a apoyar mucho esto. Si ya se apoyó con un 1% más de los recursos que se daban al Comité de Deportes, solamente para lo que es operación. Invertimos más de ciento sesenta millones de colones en infraestructura, adicional. Entonces, estamos también invirtiendo en deporte y quiero invertir más en deporte, en crear otras instalaciones deportivas en diferentes distritos. Hay distritos como San Juan de Dios que no tienen ni siquiera un gimnasio, donde los muchachos y muchachas vayan a ejercer algún deporte. Igual que la parte de San Rafael Arriba, San Rafael Abajo. O sea, son distritos muy vulnerables, principalmente San Rafael Abajo, y que en este momento requiere de fortalecimiento del deporte, apoyo. Ahí vamos a construir Dios primero, esperemos este año sino el otro, un área para boxeo, para juegos, digamos artes marciales, taekwondo, judo, en fin. Todos esos proyectos están ahí.*

*Entonces le comentaba, que, es parte de todo el proceso de generación, y que, en conjunto con todas las áreas, vamos desarrollando, y buscando los recursos. Ahora antes le hablaba importante de unos proyectos de cooperación internacional. Por ejemplo, ya estamos con la Embajada Americana, solamente en proyectos para la municipalidad, en capacitación, en actualización y en programas, se va a invertir más de dos millones de dólares de la Embajada Americana a este cantón. Eso en proyectos. La última vez que hablamos con ellos, que ya lo publicamos en Facebook, no sé si la vio, ahí está, la acabamos de hacer, en temas de seguridad, verdad, de fortalecimiento, y equipamiento, en algunos casos. Entonces, la Embajada Americana, en los próximos tres años, nos va a ayudar en una cooperación, imagínese, cercana a los dos millones de dólares. Bueno, eso también, gracias al esfuerzo que hemos venido haciendo, al trabajo que se ha desarrollado, y, a la*

*voluntad que han tenido ellos y que han visto en nosotros una accesibilidad, por decirlo así, y toda una apertura para poder trabajar y hacer cosas.*

**Don Gilbert, un par de preguntas ya más específicas. ¿Qué es lo que entiende usted por proyecto acá en la municipalidad? Ya como concepto de proyecto, ¿usted cómo definiría un proyecto?**

*Bueno, un proyecto lo definiría, primero que nada, como una acción, una interacción, un proceso, que nos viene a determinar o satisfacer una necesidad. En razón a eso articularíamos todos los esfuerzos para que ese proyecto venga a brindarnos todos los beneficios, sea en un área determinada, llámelo, ambiental, llámemelo cultural, llámemelo deportivo, llámemelo infraestructura, este, en fin, cualquiera de las áreas. Entonces sería la satisfacción a una necesidad que se tiene a nivel del cantón, y que, con ese proyecto, bajo todo el proceso que se desarrolla, que requeriría por supuesto, no solamente un perfil, sino también recursos, verdad, humanos, materiales, financieros, que como un todo en sí lograríamos una consecución del bien.*

**Perfecto. ¿Y cómo relaciona los proyectos con la estrategia municipal? ¿cuál es para usted la relación que existe entre ambos conceptos?**

*Ok, bueno, y como te acabe de comentar, y que dicha que me la hace, yo le hablaba a usted de los planes de desarrollo local, cantonal, plan de gobierno, y toda esta articulación tiene que verse en una base, en una normativa. Una normativa, que, a partir de la actualización del plan regulador, para que me permita generar una serie de proyectos y obras, y, este, a nivel no solamente institucional, sino a nivel privado. O sea, que sea el sector privado también que pueda generar esa confianza en el cantón y pueda traer inversiones al cantón de Desamparados. Yo creo que ese es un tema importante para mejorar las condiciones del cantón. Y desde vivienda también. Por supuesto.*

*Y, por otra parte, conceptualizando digamos, el proyecto, o los proyectos, como un conjunto de todos los actores. Gobierno local, población, porque hay grupos de asociaciones, de intereses, de afinidades, que están también. Algunos son de bienestar social, otros son de sin fines de lucro, otros por supuesto están los de fines de lucro, y también a nivel de gobierno. Entonces, gobierno, sector empresarial, sector local, cooperación internacional, entonces todos estos actores son los que pueden llevar el desarrollo de todo tipo de proyecto. Pues yo no lo veo solamente a nivel municipal, sino lo vería a nivel integral, con todos los actores que existen, digamos, en una condición de bienestar.*

**Y bueno, ya me mencionaba que la base estratégica en realidad está en el plan regulador y en el plan de desarrollo.**

*Plan de desarrollo humano, plan de gobierno, plan de desarrollo local humano, en el plan de gobierno de la república también, y en los objetivos de desarrollo sostenible.*

**Y, en estos planes, en esta estrategia, ¿cuáles son los objetivos principales? ¿qué es lo que, a esta municipalidad, o a esta administración, le interesa más para trabajar?**

*Obviamente, lo que nos interesa más es el bienestar de todos los ciudadanos. Entonces, ¿qué es el bienestar de todos los ciudadanos? Bueno, bienestar en el tema de salud, el tema de educación. Fundamental. Una de las metas nuestras es la educación, y aquí vamos con un proyecto muy importante que es una universidad, que ya la municipalidad, bajo un proceso que costó bastante, logré que el Concejo aprobara brindarle un terreno a la UNED, para crear una sede. Y diría uno, “bueno, ¿por qué la UNED?”. Bueno, la UNED por muchas razones. La situación socioeconómica del cantón, que no todos tienen recursos económicos para tener accesibilidad a una universidad privada, a una universidad determinada. Y, segundo, que el acceso, o las facilidades de la UNED son muy grandes. Con tutorías, con bajos costos, con una accesibilidad tremenda, y con 33 carreras, desde diplomado hasta maestría, doctorado, y más. Entonces, eso nos va a permitir, digamos, que nuestros ciudadanos puedan tener una opción de poder prepararse a nivel formal, y, eso es un proyecto, digamos, prioritario.*

*Otro tema que es prioritario lo que son deportivo. Vamos con proyectos muy fuertes deportivos. Ayer que me reuní con la parte de deporte, y les decía que, si el año pasado quedamos en sexto lugar, este año deberíamos quedar en cuarto. O sea, ir mejorando. Logré concentrar el tema del fútbol, digámoslo, en una fortaleza, donde ya tenemos un equipo, Desamparados F.C., que, se hizo todo un proceso para seleccionar a los muchachos y muchachas. Porque hay mujeres también. Hay dos equipos. Ya hicimos una escuelita de fútbol. Que está en proceso constructivo y de formación, pero que está dando buenos resultados.*

*Eso nos va a permitir, bueno, varias cosas. Una, dar a conocer el cantón en el tema futbolístico, y que el deporte, digamos el fútbol, si bien es cierto que no es la única disciplina, si es una disciplina que hoy es número uno en el país, y en el mundo. El fútbol es un tema muy grande, por muchas cosas. Entonces yo siento que Desamparados no puede darse el lujo de no tener un equipo en primera división. Nosotros debemos trabajar. Pero no es solamente comprando una franquicia, porque eso no te genera a vos el know how de tener una afición perteneciente. Entonces estamos creando un*

*equipo, que va, esperamos en Dios que pase a segunda división, y en dos o tres años, pasarlo ya a primera división, y hacerlo sostenible.*

*Entonces, ese es un proyecto muy importante que estamos desarrollando, y cómo le digo, no solamente en un área.*

*El tema de nuestro edificio municipal. Un tema indispensable para darle una nueva cara al cantón, para que el cantón se sienta ya, y las personas que vengan tengan un lugar, porque quiero tener una serie de plazas y demás. No va a ser un edificio nada más, como ahora, sino va a ser un edificio más abierto, con pasillos, con áreas de ventas, gente que está en todas las 24 horas. Cafeterías, tipo moderno. Con dos torres. Una a nivel de palacio municipal, y otra a nivel de comercio. Entonces, vamos a tener el potencial de poder desarrollarlo, y poder crear ciertas condiciones que van permitir y generar mucho beneficio.*

*Y en la estructura vial, con un proyecto importantísimo, toda la articulación que estamos haciendo para descongestionar un poco el tema vial que existe en el cantón, pero, además, buscando con el gobierno, ojalá el desarrollo de un sistema de transporte público eficiente. Eso, se ha quedado rezagado, no por nosotros sino por parte del gobierno. Es una potestad del gobierno. Nosotros no tenemos la competencia ni los recursos, y siento que el gobierno nos ha quedado debiendo demasiado en el tema de sectorización. Se había dado un tema, pero la sectorización que se ha visto aquí se ve con, principios de transporte de larga distancia, cuando tenemos transporte de muy cortas distancias. Entonces, aquí querían imponer un sistema de sectorización donde la gente venía de Aserrí, llegaba a San Rafael Arriba, de San Rafael Arriba llegaba aquí al centro, o sea, en cinco kilómetros, tener que hacer tres o cuatro paradas, y trasladarse de bus. No paradas, sino trasladarse usted de un bus a otro. Lo cual, yo siento que, hay que hacerlo, pero con un sistema eficiente. Por ejemplo, que sé yo, que llegamos ahí en el cruce de Desamparados, y en el cruce hay una mega terminal, y ahí se va en un transporte eléctrico, masivo, donde son trenes ojalá subterráneos o aéreos, y entonces, van casi sin ningún atraso, sin paradas, casi directo. A hacer un estudio de origen, destino final, para con eso determinar cuáles serían las rutas, porque está hecho sin ningún soporte, digamos técnico y actualizado. Están tomando un análisis que se hizo en los años, hace más de veinte años, en los años dos miles, antes de eso, noventa y algo, y calcule que en ese entonces se planteaba hacer algunas terminales en todos esos campos, porque antes eso estaba vacío. Ahora tenemos centro comercial, tenemos comercio, tenemos infraestructura. Y entonces, antes eso era todo vacío, y esto era como caminos de carreta. Ahora. Cosas que ya son diferentes. Por ejemplo, donde está ahorita Megasuper, ahí se planteaba hacer una terminal, y todavía se plantea. Bueno, ¿y cuánto cuesta eso? Y segundo, ¿tenemos las condiciones ahí para hacer una terminal? No hay una visión, no ha habido*

norte, no hay un proyecto. Yo siento que ese proyecto es un proyecto muy importante, verdad, que cualquier gobierno, y nosotros como gobierno local, estamos impulsando que se haga. No obstante, se necesita voluntad. Se necesita voluntad y un gobierno responsable. Y que, de una vez, dé en la llaga de resolver el problema del transporte público. Y transporte público también alternos, verdad, ojalá algunos pasos peatonales, ciclo vías, para dar exclusividad, y que la gente pues transite con mayor frecuencia en ese tipo de medio, inclusive caminando. Si tenemos que ir a un destino.

Bueno, ya vamos a crear la ruta entre San Rafael Abajo, San Juan Dios, Desamparados, que era algo que también se ansiaba por parte de todos, pero no se había consolidado, ya lo vamos a consolidar, gracias a Dios. Y eso nos va a permitir que también mucha población que está en esos sectores pueda tener comunicación directa, y ahorre costos, porque hay gente que tiene que ir hasta Poás de Aserrí para venirse a Desamparados, o irse a San José para venirse a Desamparados. Ese tipo de cosas son.

**Y para el proceso de selección de proyectos, ¿ustedes tienen algún sistema, algunos criterios que utilizan para definir “ese proyecto lo vamos a tener como proyecto estratégico, lo vamos a tomar”?**

No, yo creo que está basado básicamente en los planes de gobierno. O sea, aquí no hay digamos, como una metodología que te diga “evalúe con A”, o de primero este proyecto y de segundo este otro o de tercero este otro. Algunos han nacido por oportunidades, y por iniciativas. Algunas propias de funcionarios, otras, como le digo, por parte de instituciones, otras por gestiones que hacemos, pero que las hacemos más aisladas, no más pensadas en un proyecto integral, y aquí no tenemos como eso. Lo que le decía ahorita, tener tal vez ese banco de proyectos, tener esa oficina de proyectos, entonces ahora sí, tenemos los proyectos, comencemos a definir, e irnos hacia un proyecto determinado. Siento que esa necesidad es una realidad y, pues sería bueno que nosotros tuviéramos una metodología que nos permita poder evaluar los proyectos en razón a los impactos que se puedan dar, desde la ciudadanía, por supuesto, principalmente, y a nivel de desarrollo cantonal.

**¿Cuáles diría usted que son los principales retos o los principales problemas a la hora de gestionar proyectos en esta municipalidad? ¿qué es lo que usted ve como las dificultades más grandes a las que se enfrenta?**

Bueno, como le comento, primero que nada, tal vez, poder tener bien claro y definidos los proyectos. Una vez que tengamos ese perfil, pero completo, con un concepto como lo acabamos de decir. Un concepto real de proyecto. Que se diga “mire, este es el proyecto, aquí está todo su presupuesto, aquí está su enfoque, aquí está eso”, y la viabilidad, con todos los estudios. Estudios

como este. Por ejemplo, el edificio que vamos a hacer ahorita. Ese edificio vamos con todo, y cuando tengamos ya los estudios de impacto vial, estudios de factibilidad, de impacto ambiental. Toda la tramitología, porque no es fácil, en un proyecto de estos, tener. Pero hay otros proyectos que tal vez son menores, verdad. Entonces. ¿Qué te puedo decir? Lo que siento es más bien, casi que frustrado, verdad, porque cuando uno ve que, no hay esa potencialidad, no hay esa disponibilidad por parte de la economía para poder hacer esos proyectos, y tampoco se ven las facilidades.

Los proyectos que se han hecho, algunos han sido muy importantes. Por ejemplo, este año estamos haciendo proyectos importantísimos. El Centro Cívico, que ya está por completarse. Bueno, los CECUDES, en los que entra el tema de salud, el tema de bienestar y el tema de niñez y adolescencia. El Parque Jerusalén, verdad, que se está trabajando todo el tema de distracción, ambiental, ambiente sano, y poder tener un área bonita donde los ciudadanos y ciudadanas puedan ir y distraerse, y disfrutar. El tema de migración.

Entonces, hay mucho proyecto. Lo que pasa es que, no se ve que existan esas condiciones para poder generar un proyecto en forma oportuna. Por ejemplo, el Parque Jerusalén. Day, un proyecto que venía de un bono desde el año que, como cuatro o cinco años. Imagínese que un proyecto tan importante para el tema ambiental, solo en tramitología, solo en burocracia, solo en cuestiones, se lleva cinco años. O sea, que pasa una administración, pasa a otra, y bueno, por supuesto nosotros le dimos continuidad a esos proyectos, pero ¿qué pasa si la otra viene y no le da continuidad al proyecto? Entonces al final, todo el esfuerzo, todo el trabajo, se puede quedar.

Yo siento que, uno de los temas que hay que definir es que también nos deberían dar ser parte de las unidades ejecutoras. Si nosotros conseguimos recursos para un proyecto, que nos dejen hacer los proyectos. No como ahora, que participan en ciertos concursos, pero sucede que hay otras instancias que son las que van a desarrollar los proyectos. Entonces, al final, es bien, pero la efectividad, o la eficacia, o la posibilidad de desarrollar el proyecto en tiempo y en forma, no es de uno, hay otro. Y ese es el gran problema.

Y naturalmente, que no existe, digamos, hoy no lo veo así, como una facilidad para decir “bueno señores, tome, traigan todos los proyectos, todos los proyectos que cumplan con este y este perfil van a ser aprobados”. Porque no se define. Si no, que va ahí más a nivel de sentencia. Muy probablemente por la desarticulación entre gobierno central, gobiernos locales y una falta de visión total. Sí, es cierto, que hay recursos, pero no están bien administrados. Hoy tenemos un desperdicio, siento yo, de recursos, a nivel nacional, en donde el mismo estado no ha hecho consciencia y no ha puesto a competir. Yo siento que debieran de poner a todos los gobiernos locales a competir por

recursos y por proyectos. *Que impacten. Entonces, en razón al impacto que genere un proyecto, ese municipio o ese gobierno local o instancias, lograrían ganar los recursos para los proyectos. Y no estar con una cuestión de politiquería, de facilidades, en donde, diay, porque el que tiene más galillo es al que le vamos a ayudar, porque si no al diputado allá. O me pasó situaciones en donde dicen, bueno, diay, porque está el gobierno que es del partido, entonces vamos a ayudarlo a ese gobierno, y a nosotros que no salados, no les toca. Ese tipo de cosas, siento que también.*

*Falta de una cultura, de una madurez, de una capacidad más involucrativa, y por supuesto, participativa, es la que nos ha llevado a que no exista, digamos, yo no siento que exista hoy, y que nos lleva a nosotros, casualmente, a competir a nivel de proyectos. Han existido esfuerzos aislados, pero no son debidamente estructurados.*

**Bueno, de acuerdo a lo que es la regulación municipal, tengo entendido que el plan de gobierno que se maneja, o los planes estratégicos que surgen en la municipalidad, surgen a raíz del plan de gobierno del Alcalde electo. Pero, que estos planes, tiene que pasar la aprobación, o sea, toda la estrategia tiene que pasar por la aprobación del Concejo. ¿Cómo es la relación actualmente entre la Alcaldía y el Concejo Municipal? Porque si hay un choque entre las visiones, puede complicar la estrategia y la gestión.**

*En esto, lo más importante es tener claridad cuáles son las competencias y facultades que tienen cada una de las partes. El Concejo, primero que nada, tiene que tener claridad de que el plan de gobierno es del Alcalde, y que fue el compromiso del Alcalde con la población, y que ahí debe de enfocarse todos los esfuerzos. Les guste o no les guste, porque es la realidad.*

*Hay muchos regidores, algunos, que se creen que son alcaldes. El Regidor, funge como tal en el Concejo Municipal. Mientras esté en el Concejo, es miembro del Concejo. Cuando se termina la sesión del Concejo, es un ciudadano igual que todos.*

*La Alcaldía no. Yo, como Alcalde, soy Alcalde las veinticuatro horas. Yo voy a los centros comerciales, voy a las misas, voy a lugares, voy a las reuniones, y en todo lado soy el Alcalde. Pero además de eso, efectivamente hay un plan de gobierno, y el Código Municipal establece que los regidores y demás no pueden salirse de ahí. Que, si presentan proyectos, o presentan algunas iniciativas, las mismas tienen que ser congruentes y consistentes, y efectivas con el plan de gobierno. Por eso muchas veces se da alguna división o alguna desarticulación dentro de los dos órganos.*

*En estos momentos, digamos que la relación que yo tengo, pues se ha logrado manejar bien. Siento que, con sus bajos y sus altos, porque hay regidores que quieren poner su ley, quieren poner su mando. No obstante, son siete fracciones, digámoslo así. Bueno, ocho prácticamente, porque una*

*se declaró independiente. Entonces, imagínese, en once regidores, ocho independencias. Bueno, tenemos cuatro de Liberación, que prácticamente tenemos solo dos, porque los otros dos casi que cada uno es individual, y entonces no hay como esa sinergia, y compatibilidad. Porque veníamos de dos grupos, digámoslo así, que tal vez éramos antagónicos en su momento. Y entonces eso hizo que esa antagonía siempre se mantenga. Por más que uno quiera, ellos piensan, ven como obstruyen, como ayudan, sino que piensan que tal vez lo hace uno por Alcalde, y que uno solo está buscando interés. Mi interés es este cantón y este pueblo, pero ellos no lo ven así, entonces, ahí tenemos cierta resistencia. Aunque van saliendo las cosas.*

*He sido un poquito fuerte también en algunas cosas, no puedo decir que no, pero, de no serlo así, muy probablemente aquí no avanzaría y se quedaría todo pegado, y no lograríamos los resultados que hemos logrado hasta la fecha. Entonces en ese sentido, si siento que, a pesar de eso, hemos logrado consenso. Importante. En algunos pues tendrá que esperar decisiones un poquito, pero, algunos atrasos que se han dado tienen algunos niveles de tolerancia, otros ya superan los niveles de tolerancia. Yo lo he dicho, y lo he hecho ver al Concejo. No obstante, hemos tomado acciones estratégicas de tal manera que mi plan de gobierno no se vea afectado.*

**¿Cómo surge la iniciativa para la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios? Que ahora tiene el nombre de Cooperación Técnica. ¿Cómo surge esta iniciativa?**

*Casualmente, con lo que le contaba al inicio.*

*Yo quisiera tener aquí una cartera de proyectos, y la idea era que se articulara con las diferentes áreas, toda la generación de ciertos proyectos. Como le digo, hemos venido haciendo. Está el proyecto del edificio, el proyecto del plan regulador, el proyecto catastro, el proyecto de censos. Ciertos proyectos que estamos desarrollando más a nivel de la Alcaldía, pero, que, por una serie de proyectos que estaban en camino, que Lemaitre le ha estado dando seguimiento, y por, tal vez, la parte de equipo. Bueno, yo le presenté al Concejo en su oportunidad, la creación de unas plazas para fortalecer esa área, generación de proyectos, y tener ahí un equipito mínimo, especializado, que articulaba esfuerzos con todas las otras áreas, para que se trajeran los perfiles de los proyectos, y con ese grupito, comenzar a buscar diferentes fuentes de financiamiento, sean con préstamos, sean con donación, sean con intervención, sean con empresas mixtas. En fin, buscar alianzas estratégicas y comenzar a desarrollar proyectos.*

*Esa fue mi visión inicial.*

*Que como le digo, tal vez a hoy se siente un poquito frustrada, en razón a, que no he logrado pues consolidar ese empréstito. Y que ese era mi objetivo principal en su momento.*

*Digamos, desde ahí empezó el problema, cuando lo llevamos para que el Concejo aprobara esas plazas, y, que se formara ese equipito, y con ese equipito trabajando, lográramos articular los proyectos nuevos. Y lo único que he tenido, es un recargo en la generación de ese tipo de proyectos. Pero, que lo que hemos hecho es hacer proyectos que continúen.*

*Como le digo, todos eso está en camino. Prácticamente, si hablamos de proyectos que ahorita estamos gestionando, son, bueno, los del edificio. Los del plan regulador. Lo de actualización de catastro, que eso era, digamos, que faltó voluntad, nunca se le metió recursos, a la actualización de catastro. Y es como la columna vertebral. Lo del censo socioeconómico del cantón, que, por cierto, tengo una reunión hoy a las dos, y mañana a la una. Eso, sin duda alguna, nos va a dar un potencial muy grande. Cuando tengamos muchos elementos, mucha información, y otras cosas, a desarrollar esto. Y ahora, pues, con esta reestructuración, estamos planteando, también, naturalmente, continuar con la generación de proyectos, porque siento que es importante un área consolidada, ayudándonos a fortalecer y a buscar diferentes perfiles, verdad, para tener un banco de proyectos, y que, vayamos ante embajadas, ante instancias, en fin. Sé que ahí hay potencial para buscar recursos. Verdad, hay un tema de ambiente también. Y que podamos trabajar en eso.*

**Entonces digamos, que si existiera la posibilidad interna dentro de la municipalidad de hacer una reestructuración que le permita tomar el recurso humano de ciertos departamentos para apoyar la gerencia, ¿estarían dispuestos a hacerlo?**

*Pues yo creo que lo estaríamos haciendo es creando si, un nivel coordinación, como tipo de comisión, de tal manera que, le pida a las diferentes áreas los insumos que requiere para la generación de proyectos.*

**¿Cómo considera hasta el momento la gestión de esta Gerencia? Sé que, por razones con el Concejo, no han logrado conseguir las plazas, la visión inicial tenía...**

*No, no se ha logrado consolidar. Digamos, existió la idea, existió la iniciativa, pero, como dices, por parte del Concejo aún no se logró tener los recursos necesarios, a nivel humano. Porque se necesita tener un equipo, yo a Roberto no lo puedo tener solo haciendo todo. Primero por un asunto de expertise, de entendimiento, de equipaje, de especialidades en determinadas áreas. Y además de eso, pues, poder tener el apoyo integral de todos. Entonces, siento que ese enfoque no lo han querido entender, a pesar de que la ciudadanía, y si usted hace un consenso a nivel de la dirigencia comunal y más, ven una necesidad de tener una gerencia de proyectos. Y que, por ejemplo, demos soporte no solamente a nivel municipal, sino a las asociaciones de desarrollo. Yo tengo un proyecto que por eso quiero que Lemaitre venga ahora a verlo, que es el tema de los censos. El censo socioeconómico.*

*Si lo hacemos con una asociación de desarrollo o si lo hacemos contratando una firma. Y si lo hacemos con asociación de desarrollo, haciendo la población total o si lo hacemos con una muestra. O si lo hacemos con una firma, conscientes de que, después de un número determinado, por ejemplo, con un nivel de significancia de un 99%, yo con cuatro mil, no encuesta, porque no serían encuestas, entrevistados o censados. Con cuatro mil, logro cubrir casi el 100% de la población, distribuido por supuesto en cada distrito conforme, y diferenciado cada distrito. Pero bueno, no voy a ampliarlo porque es un tema aparte.*

*Pero también, si tuviéramos la gerencia de proyectos, le podría ayudar a las asociaciones de desarrollo a preparar sus proyectitos, su perfil, para presentarlos en diferentes instancias. Sea con DINADECO, sea con organismos internacionales, así. Tendríamos entonces un área donde toda la comunidad, pudiese llegar, y decirle a la generación de proyectos “mire señores, tengo este proyecto, como asociación nosotros vamos a aportar esto, pero me falta el estudio de esto, me falta el estudio de suelo, el estudio de factibilidad, me falta, sucede que necesita tener estudio de impacto ambiental, sucede que me falta el levantamiento de presupuesto o me falta el diseño”. Entonces, bueno, el diseño se lo podemos hacer o lo puede contratar. Entonces, el área debería tener un fondo especial para poder contratar diseños, y que les hagan los diseños de los proyectos, y con esto, que se yo, que, por ejemplo, vamos a hacer una red de cuido, que vamos a hacer una casa para el adulto mayor, o que vamos a hacer un área deportiva. Es decir, cualquier cantidad de proyectos que puede haber, entonces, que la gerencia de proyectos pueda tener la capacidad.*

*Entonces, ¿por qué yo no lo he puesto? Porque no tengo capacidad ahorita. Sería, primero, me pondría como una soga en el cuello, decir y sacar con bombos y platillos que tengo una gerencia de proyectos, y un área para dar soporte, digamos, a nivel local, comunal. Y cuando venga la demanda, y yo no tenga los recursos para poder generar todo ese montón de proyectos, ¿a dónde quedaríamos?*

*Entonces quedamos mal, y en eso hay que tener mucho cuidado. De tal manera que, mi visión, es que, a futuro, esta municipalidad, con la actualización de catastro, con la mejora de bienes inmuebles, y con ingresos que los tripliquemos. Esa es mi meta, triplicar lo que es el monto de bienes inmuebles, porque hoy, no hay cultura tributaria, no en el cantón, si no en el país. Entonces, cuando logremos nosotros cambiar el concepto de la gente, y sienta que paga conforme a sus posibilidades. Tampoco es agarrar a la gente y decirles “miren señores, ustedes tienen que pagar porque su propiedad en el mercado vale tanto”. Yo creo que en eso hay que ser conscientes que es una población económicamente, pues no la más alta, verdad, tampoco la más baja, pero sí que tampoco estamos entre la media. Tenemos una población que está en proceso de recuperación, y que poco a poco, conforme vayámonos recuperándonos, también las finanzas de la institución y la municipalidad*

*se mejore. Pero sé que hoy, bueno, haciendo un esfuerzo importante como el que estamos haciendo, y con la actualización de catastro, y con recuperación de bienes inmuebles, vamos a tener ingresos. Y yo quiero, después, cuando tengamos eso, decirlo así, “vean señores, aquí tenemos algo que ya es nuestro, y lo hicimos nosotros, y quiero, ahora sí, que me apoyen con el área de gestión de proyectos”. Por eso es importante el proyecto suyo, porque nos va a dar para fortalecer, y decirles “mire, aquí está demostrado que necesitamos una gerencia de proyectos, o un área de proyectos, que nos articule los esfuerzos de todas las áreas, pero además de eso que tenga capacidad y presupuesto”. O sea, yo tengo que decirle “bueno mire, yo tengo para hacer estudios de suelos, o hidrológicos o lo que sea, un monto determinado”. ¿Por qué hidrológico? Bueno, porque hay cuenca. Por ejemplo, estamos haciendo una protección de todas nuestras cuencas, y que lindo sería que ahí se genere todo un proyecto para poder buscar recursos con las diferentes instituciones, desde SETENA, MINAE, y un montón de instituciones. Pero, necesitamos tener capacidad, verdad. Entonces, contratamos un especialista, que venga y nos ayude, en la unidad de proyectos, que nada más nos ayude única y exclusivamente para ese proyecto. Termina, entrega el producto, y ya se va. Y nos queda a nosotros el producto para comenzar con las otras etapas.*

**Entonces se podría decir que, digamos, que, su visualización de la oficina, a un corto plazo, es crear como una especie de área que permita coordinar esfuerzos dentro, a nivel interno. A un mediano plazo, que apoye ya a nivel de lenguaje de proyectos e infraestructura de la municipalidad. Y ya a un largo plazo, que se exporte esa capacidad de gestión de proyectos a las asociaciones de desarrollo y a toda la población en general de la municipalidad, para que, crezca la generación de proyectos desde la misma población hacia la municipalidad.**

*Y que logremos hacer sinergia en todo el proceso, de tal manera que los recursos y los esfuerzos que hagamos todos, vayan orientados en un plan general de desarrollo.*

**Y en este caso, usted vería entonces la oficina de gestión de proyectos como un anexo de la alcaldía que apoye todas las diferentes áreas técnicas, más que un área técnica aparte.**

*Exacto. Lo vería toda un área de soporte interno, primero, que, digamos, todas las otras áreas trabajarían lo que están trabajando cada uno. Pero, por ejemplo, si necesitamos una carretera. Entonces gerencia de proyectos le manda a decir al área de infraestructura vial “necesitamos que nos hagan el diseño, nos cuantifiquen y ojalá arreglen este proyecto”. Entonces, ellos, en la parte vial, hacen todo el proceso y le entregan el perfil al área de Gerencia de Proyectos. Gestión de proyectos, con eso viene “¿tenemos recursos? No, no tengo recursos. Bueno, ¿cómo los buscamos? Tenemos que financiarnos, ¿tenemos capacidad para el financiamiento? Sí, tenemos capacidad para*

el financiamiento. Ok, bueno, ¿tenemos alguna institución que nos pueda hacer alguna donación, o hacer una gestión en una instancia pertinente? Si la tenemos o no la tenemos. ¿Nos compete o nos compete? Con este proyecto, ahora sí”.

Por ejemplo, la Radial a Desamparados. Yo tengo ese proyecto, y muy probablemente, este nuevo gobierno que venga, le voy a sacar un compromiso. Mi primera acción cuando entré este nuevo gobierno, porque con este actual lo hice desde que llegué aquí, y a hoy no me ha respondido, bueno, me respondió que no está dentro de las prioridades. Pero al actual gobierno que vaya a entrar, a partir de que quede electo, le voy hacer las gestiones, y le voy a dar un ultimátum, porque la Radial a Desamparados no puede esperar más. Nosotros, los desamparadeños, es un proyecto que tenemos, nos importa. Es que, si no descongestionamos nuestro casco central, y no le damos, no articulamos para que muchos vehículos que igual vienen y nos obstruyen, no vamos a poder tener descongestión vial en el cantón. Y la Radial tiene dos cosas. Ya se hicieron las expropiaciones, algunas, faltan otras, y falta el rediseño. Entonces, creo que cualquier gobierno tiene que venir. Igual, estamos planteando el hospital, que es una necesidad para la salud de todos los desamparadeños y la zona. Pero bueno, son proyectos a futuro que hay que trabajar.

Entonces, yo, digamos, le puedo decir que, si, trabajaríamos con una unidad que sería, dando seguimiento ahorita a los proyectos. Muy probablemente integrada por un área de planificación. No visualizo en estos momentos, por lo que hemos analizado de experiencias, que sea aislada, porque la parte de planificación tiene que ir unida y amarrada. Entonces ya hay una propuesta que se iba a dar a conocer, no hay problema, ya se el Concejo la conoce, ya ha planteado todo el proyecto de reorganización. Ya está listo. Y va con procesos y toda la propuesta, y orientada hacia ese enfoque. Pero ya está muy desarrollado.

**Y ya don Gilbert, la última pregunta. Más bien, don Gilbert, muchas gracias de nuevo.**

**¿Cuáles considera que son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la oficina de proyectos de la municipalidad?**

Bueno, las oportunidades es que existe una alta necesidad de generar proyectos, en todas las áreas, como lo indicaba anteriormente, desde temas ambientales, deportivos, culturales, distracción, infraestructura. Infraestructura no solo en el tema vial, sino en el tema de salud, en el tema de educación, tema. En fin, todas las áreas habidas y por haber.

Entonces, existe un gran potencial. Que existen algunas instancias que están dispuestas a cooperar, desde cooperación a nivel de gobierno, de cooperación internacional y de cooperación a nivel de diferentes organizaciones sin fines de lucro.

*Y aunado a eso, pues diay, el cantón está en una ansiedad de desarrollo, y que cuando nos desarrollemos, valga la redundancia, el plan regulador, perdón, cuando actualicemos el plan regulador, eso nos va a permitir un potencial muy grande, para poder traer nuevos inversionistas al cantón, para crear alianzas estratégicas, y ojalá, seamos generadores de servicios y productos. Yo he dicho que, cuando construyamos el nuevo edificio, si no hay una empresa que se alinea con nosotros o se identifique, yo estoy dispuesto a crear una empresa de servicios, de tipo call center, verdad, para poner a competir igual que el mercado. Pero siento que podemos hacer una buena estrategia entre empresas que tienen experiencia, y aquí podemos tomar, dos o tres pisos, de los que se van a tener en el nuevo edificio, para tener nuestro propio call center en el cantón, y yo sé que eso va a ser un potencial muy importante, muy grande.*

*Entonces, hoy se va a dar, digamos, una coyuntura para que, a futuro, esta área de generación de proyectos, implicada con todo este esquema que estamos manejando, pueda poder unir esfuerzos, y pedirle a todas las áreas que hay un capital humano potencial, que se puede aprovechar, para lo que sería desarrollar proyectos, y tener un banco de proyectos determinado, en donde con solo, yo me sentaría de hecho con un proyecto por año, logre ejecutarse, logre salir. Porque ya, con eso se logra pagar los recursos que tenga esa unidad, y mucho más. Bueno, entonces, si logramos sacar un proyecto por año, y digo por lo menos, un proyecto importante, este siento que ya con eso, sería suficiente.*

*Y tener una cartera de proyectos.*

**Muchas gracias**

## Apéndice G:

### Cuestionario aplicado a la Sra. María Mayela Zúñiga

#### Cuestionario de Investigación

<b>Proyecto:</b> Fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos de la Municipalidad de Desamparados	
<b>Sujetos de Investigación:</b> Mayela Zúñiga	<b>Fecha:</b> 25/02/2018
<b>Descripción general:</b> Este cuestionario busca recopilar información sobre el concepto de oficina de proyectos, las prácticas de gestión de proyectos y los retos a los que se enfrenta una oficina de proyectos municipal exitosa.	
<b>Objetivos relacionados a la investigación:</b> <u>Objetivo 2:</u> Identificar las prácticas en gestión de proyectos mediante una investigación que permita la definición de un marco referencial para el mejoramiento de eficiencia en los resultados de los proyectos de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados.	

#### I. Proyectos Municipales

##### 1. ¿Cuál es el papel de la gestión de proyectos para la gestión municipal?

*En la estructura de planificación de las municipalidades, los proyectos como herramienta de gestión están particularmente asociados a:*

- *La asignación de recursos de inversión que son financiados con recursos propios, producto de los ingresos por conceptos de patentes y el impuesto territorial*
- *La aplicación de los recursos que son transferidos por el gobierno central, denominados partidas específicas, y que se les asignan a los concejos de distrito, para la solución de problemas en sus comunidades. Esta asignación en teoría debe recuperar la priorización de proyectos que realizan los Concejos de Distrito ampliado, mediante el mecanismo de presupuestos participativos.*
- *Los proyectos que operacionalizan el Plan Quinquenal vial, que se alimenta de los recursos que le transfiere el gobierno central a las municipalidades para que realicen el mantenimiento de la red vial cantonal. Estos recursos proceden del impuesto a los combustibles*
- *Los proyectos que en conjunto con las instituciones del gobierno central se formulan en el marco de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional. Esta instancia se conforma con representantes de las instituciones públicas presentes en el cantón, y que la Ley que crea estos espacios, las obliga a su participación*

- *Para los territorios donde operan los Consejos de Desarrollo Territorial, (impulsados por el INDER), también constituye otra opción de acceder a recursos mediante proyecto específicos.*
- *También las municipalidades recurren al mecanismo de proyectos para financiar inversiones necesarias para la mejora de su gestión o concretar proyectos de desarrollo en su cantón. Estos proyectos se someten a procesos de gestión de recursos, a instituciones del gobierno central tales como el IFAM, o de fondos de pre inversión que maneja MIDEPLAN. También recurren a fondos de cooperación internacional.*

*Es decir que el mecanismo de proyectos en la gestión municipal se constituye una estrategia fundamental de financiamiento para la gestión de las municipalidades, particularmente para aquellas que, por la estructura de producción de sus territorios (Caso de Dota que de su territorio el 70% está bajo el régimen de protección ambiental, o Talamanca con grandes extensiones de territorio con distintos tipos de manejo ambiental, aparte del territorio indígena, al cual le deben prestar servicios, pero no cobrar ningún impuestos), los ingresos propios que disponen es muy limitadas.*

*De ahí que un modelo eficiente de gestión de proyectos es fundamental para garantizar que los gobiernos locales realmente se constituyan en motores del desarrollo de sus territorios.*

## **2. ¿Cuáles herramientas tienen a disposición las municipalidades para la gestión de proyectos?**

*a) En primer término, el marco normativo que regula la operación de las municipalidades les permite una amplia gama de posibilidades de concretar las metas de sus planes de desarrollo municipal mediante la gestión de proyectos. Pero ello no garantiza que estas recurran a todas sus posibilidades. Un primer factor para que ello ocurra es la ausencia de estructuras de planificación, en una mayoría de municipalidades, particularmente las que menos recursos propios disponen.*

*b) Las disposiciones que emite la Contraloría General de la República, se constituyen en orientaciones que necesariamente deben acatar.*

*c) Para la gestión de proyectos de partidas específicas el Ministerio de Hacienda establece el procedimiento y formatos específicos.*

*d) Para cada una de las opciones de financiamiento detalladas en la pregunta 1 se deben cumplir con formatos, y procedimientos establecidos por cada una de las instituciones responsables.*

**3. ¿Cuáles municipalidades consideran que tienen la mejor gestión de proyectos y por qué?**

*Del conocimiento limitado sobre el desempeño de las municipalidades, considero que las municipalidades ubicados en las cabeceras de provincia, tienen estructuras de gestión más consolidadas. Dentro de ellas resalta el caso de Cartago, San José y Alajuela.*

**4. ¿Cuál es el proceso de los proyectos que se recomienda para las municipalidades?**

*En mi perspectiva y desde un enfoque de planificación estratégica, se esperaría que los proyectos se constituyan en la unidad de operativización de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM). Este se formula en el primer año de gobierno de las autoridades electas y en su formulación debe recuperar el programa de gobierno presentado a la ciudadanía en el proceso electoral, las prioridades establecidas por el Concejo Municipal, mismas que se definen a partir de las propuestas que llevan a esta instancia los Concejos de Distrito, así como la concreción del avance del Plan de Desarrollo Humano Local (PDHL). El PDM tiene una vigencia de cuatro años, y el PDHL de 10 años.*

*Lo ideal en mi criterio es que todos los proyectos que se formulen y gestionen en las municipalidades se deriven del PDM.*

**5. ¿Qué tipo de prácticas (relacionadas a los proyectos) deberían encontrarse en las municipalidades?**

*En mi criterio, es fundamental que cada gobierno local disponga de una unidad de proyectos, que garantice capacidad de identificación, formulación, financiación, seguimiento e implementación y evaluación de proyectos. Esta unidad debería ser complementaria a la unidad de planificación.*

*Sería importante que la unidad de proyectos también tuviese mecanismos de rendición de cuentas, de forma que se informe a la ciudadanía los avances y resultados de los proyectos.*

## **II. Estrategia Municipal**

**6. ¿Cómo se define la estrategia municipal?**

*La normativa vigente establece que la estrategia municipal se delimita a partir de la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del PDM. La parte administrativa prepara año a año, el plan presupuesto, el cual debe ser aprobado por el Concejo Municipal, que en principio debe derivarse de la anualización del PDM. Esta lógica no se aplica en la mayoría de las municipalidades, pues las decisiones de gestión administrativa las toma el alcalde según sus propias percepciones y compromisos políticos, y la formulación del Plan Presupuesto Anual, que es la herramienta que deben presentar a consideración de la Contraloría General de la República para disponer recursos*

*de operación, se negocia con el Concejo Municipal, el cual también impone sus intereses y compromisos políticos.*

**7. ¿Qué documentación (relacionada a la estrategia) debería manejar una municipalidad?**

*En primer término, el PDHL, que constituye un ejercicio participativo de definición de estrategias de desarrollo del cantón, y que se formula para un periodo de 10 años*

*En segundo término, se encuentra el PDM, cuya vigencia es de 4 años. La Contraloría también avala la existencia del Plan Estratégico Municipal, que tiene una vigencia de 5 años y constituye un ejercicio de priorización de iniciativas y proyectos contemplados en PDHL, que formulan los equipos de funcionarios de la municipalidad. La diferencia entre el PDM y el Plan Estratégico es que el primero responde a las prioridades establecidas en el plan de gobierno de las autoridades, en tanto el Plan Estratégico, es una construcción de funcionarios.*

*En la línea de operativizar las estrategias de trabajo en las municipalidades, se encuentra el Plan Presupuesto Anual, que guía la gestión municipal de cada año fiscal.*

*Los dos instrumentos más estratégicos son aprobados por el Concejo Municipal, y el tercero aparte de esta instancia, la aprobación final la da la Contraloría General de la República.*

**8. ¿Cuáles son los principales retos dentro de las municipalidades para definir su estrategia?**

*Considero que en esta línea es fundamental consolidar modelos de gestión estratégica, para lo cual disponer y formar el recurso humano idóneo es el principal reto*

*En otro nivel de acción, es importante negociar con la Contraloría mecanismos que den mayor autonomía a las municipalidades en la gestión financiera de sus recursos. Particularmente avanzar a modelos de presupuestos plurianuales. Este tema ya ha sido planteado y en la Asamblea Legislativa, por parte de la Comisión de Municipalidades ha sido presentado un proyecto de ley que facultaría a las municipalidades a presentar presupuestos plurianuales, que les favorezca la gestión de proyectos, sobre todo los que tienen que ver con inversiones en desarrollo del territorio.*

*También es importante, consensuar con MIDEPLAN los modelos de planificación, de forma tal que se posibilite alinear acciones de las municipalidades con las políticas nacionales y los planes sectoriales.*

*Esto en mi opinión daría una mejor base para la formulación de presupuestos interinstitucionales para la gestión de los proyectos municipales*

**9. ¿Cuáles acciones pueden tomar las municipalidades para mejorar su estrategia?**

*Consolidar los mecanismos de planificación y presupuestación participativa*

### **III. Gestión Municipal**

#### **10. ¿Cuál es el rol de las municipalidades en el país?**

*Las municipalidades constituyen la forma de gobierno más cercana a los ciudadanos, y debe asumir mayor liderazgo en la promoción del desarrollo local. Más que prestadoras de servicios, que es una función primordial, deben percibirse como los motores que articulan intereses y recursos de otros actores en la promoción del desarrollo. Para ello, deben avanzar en la concreción de estrategias de transparencia y rendición de cuentas, de forma que constituyan territorios de ciudadanos informados y demandantes de resultados y comprometidos con las estrategias de desarrollo de sus territorios.*

#### **11. ¿Qué funciones deberían cumplir las municipalidades?**

*Las funciones de las municipalidades están claramente establecidas en el Código Municipal, y en términos generales se asocian a la prestación de servicios a los ciudadanos. Pero además de ello y en consistencia con la respuesta a la pregunta anterior, una función primordial es formular, e impulsar las estrategias de desarrollo para el territorio.*

#### **12. ¿Cómo puede mejorar la gestión municipal a través de una mejora en la gestión de sus proyectos?**

*Se responde con las preguntas 8 y 9*

### **IV. Regulaciones y normativas**

#### **13. ¿Cuáles son las regulaciones, normativas y leyes que afectan la gestión de los proyectos en las municipalidades?**

*No las tengo a mano, pero en el documento de Planificación municipal que te pasé, Agustín las especifica, pues son las mismas que para la planificación*

#### **14. ¿Qué requerimientos deberían cumplir los proyectos municipales? (Según la legislación y regulación del país)**

*Los requisitos que le impone el Código Municipal, la Contraloría General de la República y la normativa que aplica a las instituciones que apoyan la gestión municipal. (Esta pregunta la puede responder mejor Agustín, o Francisco*

## Apéndice H:

### Cuestionario aplicado a los Sres. Diego Carranza y Agustín Jiménez, de la Municipalidad de Mora

#### Cuestionario de Investigación

<b>Proyecto:</b> Fortalecimiento de las prácticas en gestión de proyectos de la Municipalidad de Desamparados	
<b>Sujetos de Investigación:</b> Diego Carranza / Agustín Jiménez	<b>Fecha:</b> 23/02/2018
<b>Descripción general:</b> Este cuestionario busca recopilar información sobre el concepto de oficina de proyectos, las prácticas de gestión de proyectos y los retos a los que se enfrenta una oficina de proyectos municipal exitosa.	
<b>Objetivos relacionados a la investigación:</b> <u>Objetivo 2:</u> Identificar las prácticas en gestión de proyectos mediante una investigación que permita la definición de un marco referencial para el mejoramiento de eficiencia en los resultados de los proyectos de la Gerencia de Gestión de Proyectos y Desarrollo de Negocios de la Municipalidad de Desamparados.	

#### I. Gestión de Proyectos

##### 15. ¿Cómo definen los proyectos estratégicos dentro de la municipalidad?

*Con base el programa de gobierno de la Alcaldía el cual se complementa con el PEM que la municipalidad establece quinquenalmente y anualmente debe operativizar. Se establece un portafolio de proyectos, que abarcan parte de lo establecido en el Plan Estratégico en sus diferentes ejes. De los proyectos definidos, unos son competencia estrictamente de la municipalidad y por ende su diseño y ejecución su responsabilidad, en otros casos los proyectos tienen un impacto mayor y trascienden la competencia municipal lo que hace necesario la coordinación con otras instituciones que tienen competencias específicas, caso del sector salud, educación, vivienda, entre otros.*

##### 16. ¿Cómo se realiza la gestión de los proyectos?

*Para la gestión de los proyectos se sigue el proceso básico que consta en: Inicio-Planificación-Ejecución-Seguimiento y Control –Cierre. Lo anterior durante el desarrollo del proyecto. Se maneja una matriz de proyectos y se realiza un seguimiento permanente del estado de avance de cada uno de los proyectos ahí consignados.*

##### 17. ¿Cómo seleccionan los proyectos?

*Como se indicó, existe un banco de proyectos previamente establecidos (identificados). En un alto porcentaje, los proyectos se seleccionan con base las necesidades manifiestas de los habitantes del cantón, específicamente las AD, ASADAS, otras organizaciones comunales con las que se tiene*

*contacto permanente y permanentemente se desarrollan procesos de consulta. Esos proyectos se potencian gracias a las oportunidades que logran gestionar estos grupos con otras instancias de gobierno caso de DINADECO o INDER, y se acuerpan con las gestiones que realiza por su parte la municipalidad y a su vez con los mecanismos de financiamiento internos provistos para tales efectos, caso de presupuesto participativo municipal, así como mecanismos externos como partidas específicas giradas por Hacienda y otras trasferencias de capital gestionadas por el gobierno local o préstamos. En la selección de proyectos entonces se combina el esfuerzo comunal y la gestión y proyección municipal.*

**18. ¿Cuál es la relación de los proyectos con la estrategia municipal?**

*Igual que la pregunta 1, debe ir de la mano con lo establecido en el programa de gobierno y PEM.*

**19. ¿Cómo definen los proyectos estratégicos?**

*Ver respuesta pregunta #1.*

**20. ¿Existe una oficina de proyectos dentro de la organización?**

*Desde 2014 se estableció formalmente el Proceso de Obras y Proyectos municipales adscrito a la Dirección de Desarrollo y Control Urbano. Su encargado tiene plaza en propiedad.*

**21. ¿Cómo considera la gestión de proyectos en relación de la gestión municipal?**

*Debe ir relacionado con la directriz y políticas Municipales. La gestión de proyectos específicos van paralelo a la gobernanza del Municipio.*

**II. Retos en su gestión**

**22. ¿Cuáles son los principales retos que ha experimentado?**

*Poder desarrollar los proyectos, bajo los parámetros establecidos a nivel internacional, siguiendo la estructura de Formulación y Evaluación de Proyectos, a la hora de plantearlos y lo establecido para la gestión misma del proyecto.*

**23. ¿Qué podría decir que son los factores que dificultan la gestión de proyectos en una municipalidad?**

*Los recursos tanto económicos como de personal, no permite cumplir con los estándares internacionales de la gestión de proyectos, sobre todo en la parte de seguimiento y control. Se requiere de mayor talento humano, no obstante, en la municipalidad este proceso se ve fortalecido por otras áreas cuyos encargados tienen experiencia en diseño, formulación y ejecución de proyectos como la UTGV, DDCU, Planificación Inst., área social, entre otros.*

**24. Referente a normativas, regulaciones y leyes, ¿cuáles considera que son las dificultades más grandes a las que se enfrenta a la hora de gestionar un proyecto?**

*Un proyecto bien formulado debe tomar en cuenta estos factores. En el caso de la Municipalidad de Mora, no se presentan limitaciones importantes en este aspecto.*

**25. ¿Cómo trabajan la relación de tiempo, costo y calidad de los proyectos?**

*Se trata de cumplir con lo establecido en la Gestión de tiempo, Gestión de Costos y Gestión de Calidad. Pero presenta limitaciones por asuntos de personal y recursos económicos*

**III. Prácticas necesarias en gestión de proyectos**

**26. ¿Cuáles considera que son las prácticas necesarias para una correcta gestión de proyectos en una municipalidad?**

- a. Buena formulación del proyecto.*
- b. Evaluar la factibilidad y viabilidad del proyecto*
- c. Establecer los proyectos a nivel de Factibilidad.*
- d. Gestionar los proyectos cumpliendo con lo que se establece en todas las áreas de Gestión por lo menos en la línea base: Gestión de Alcance-Gestión de tiempo-Gestión de costos.*
- e. Nombrar un Gerente o Administrador de Proyectos*

**27. ¿Cuáles son los insumos principales para la gestión de proyectos?**

*Conocimiento de la Formulación-Evaluación por parte de los formuladores y la Gestión de Proyectos, por parte del Gerente del Proyectos que debe nombrarse.*

**28. ¿Manejan ustedes un repositorio de buenas prácticas?**

*Lo que se maneja es un archivo tradicional y digital de proyectos, perfiles de proyecto con toda la documentación conexa y de interés. Se manejan registros fotográficos y memorias de algunos procesos de desarrollo de proyectos, los avances, los informes técnicos. Se tienen estadísticas pormenorizadas de la gestión de recursos efectuada por la municipalidad desde 2010 a la fecha. En estos datos sobresalen tanto los proyectos ya ejecutados y los recursos gestionados y debidamente ejecutados también, como aquellos proyectos y recursos que se encuentran en trámite ya sea para desembolso, transferencia o aprobación de parte de las instituciones que se han identificado como apoyos. Se debe mejorar en los procesos de sistematización de buenas prácticas, pero a veces nos vemos limitados por falta de recursos.*

**29. ¿Cuál es la relación que debería existir entre los proyectos y la administración municipal (Alcaldía y Concejo Municipal)?**

*Durante todo el ciclo del proyecto debe contarse con la viabilidad política del proyecto, que lo otorgan precisamente la Alcaldía y el Concejo Municipal. Y en la parte de Factibilidad, igualmente*

*el apoyo de la Alcaldía si fuesen recursos de la Municipalidad. Debe existir una buena comunicación desde el inicio hasta el cierre del proyecto tanto con el Alcalde como con el Concejo Municipal.*

#### **IV. Acciones recomendadas**

**30. ¿Qué prácticas o acciones considera que deberían de aplicarse en las oficinas de proyectos municipales?**

*Lo explicado anteriormente de que la Estructura del Proyecto debe acercarse a los estándares internacionales. Se debe establecer un formato más simple y adecuado a la Municipalidad, para que todos los proyectos desarrollados, lleven una misma estructura.*

**31. En su municipalidad, y si estuviera a su alcance, ¿qué acciones correctivas tomaría para mejorar la gestión de los proyectos y por qué?**

*Establecer un estándar de formulación, evaluación y gestión de proyectos. De manera que todos los Departamentos están entendiendo y hablando un “mismo idioma”.*

*Establecer cursos de capacitación a los empleados de la Municipalidad, para tipificar lo referente a Desarrollo de Proyectos.*

**32. ¿Realizan ustedes procesos de benchmarking con otras municipalidades u organizaciones?**

*En algunas ocasiones, se trata de tomar las experiencias de otras Municipalidades y en alguna oportunidad nos han tomado como experiencia demostrativa, sobre todo en procesos de CCCI.*