

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Propuesta de diseño de una guía metodológica de gestión de proyectos para la
Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de
Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Roberto Jiménez Bravo

San José, febrero del 2018

DEDICATORIA

Dedico este PFG a mi novia Gabriela Serrano Chinchilla, la cual ha estado presente durante este proceso, me ha brindado su apoyo y ha sido mi soporte a lo largo de este tiempo. Le dedico este triunfo, por ser la persona que más amo, la cual hasta el día de hoy me ha demostrado su incondicionalidad, y que con esfuerzo, pasión y dedicación se pueden lograr grandes cosas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de desarrollarme como persona y profesional, asimismo, a mis padres por el esfuerzo que han realizado toda una vida para poder hacer de mí un hombre de bien, también a Daniel, que es mi hermano y amigo incondicional, que siempre ha estado a mi lado y ha sido mi soporte y ejemplo a seguir.

Por otro lado, le agradezco a mi sobrina Lucía por llegar a iluminar mi vida, en un momento tan valioso para mí, por brindarme su amor incondicional y esperarme en casa para ayudar a estudiar a su tío.

Por otra parte, deseo darle mi más profundo agradecimiento a la profesora Yorlen Solís, por ser mi guía y mentora en esta maestría, además por brindarme su amistad y confianza en mí mismo.

Por último, pero no menos importantes, a mis compañeros y amigos tan valiosos Pedro Meckbel, Diego Arias y Alexander Azofeifa, por los momentos compartidos, el apoyo brindado durante esta etapa, por sus palabras de motivación y por un “sí se puede”; de verdad “Gracias Amigos”.

EPIGRAFE

“La disciplina es el puente entre las metas y los logros”

Jim Rohn

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
EPÍGRAFE	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 Generalidades de la Investigación	3
1.1 Marco de Referencia de la Organización.	3
1.1.1 Ministerio de Obras Públicas y Transportes.	3
1.1.2 Marco Filosófico del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.....	5
1.1.3 Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.	6
1.2 Planteamiento del Problema.	9
1.3 Justificación del Estudio.	9
1.4 Objetivos.....	15
1.4.1 Objetivo General	15
1.4.2 Objetivos Específicos.....	16
1.5 Alcance y Limitaciones.	16
1.5.1 Alcance.....	16
1.5.1 Limitaciones.....	18
Capítulo 2 Marco Teórico	19
2.1 Administración de Proyectos.....	19

2.2	Gestión de Proyectos.....	20
2.3	Ciclo de vida de los proyectos.....	22
2.4	Guía Metodológica.....	24
2.4.1	PMI (Project Management Institute®).....	24
2.5	El Régimen de Servicio Civil.....	31
2.5.1	Sistema de Gestión Institucional de Recursos Humanos.....	34
Capítulo 3 Marco Metodológico.....		38
3.1	Tipo de Investigación.....	38
3.2	Sujetos y Fuentes de Información.....	40
3.2.1	Sujetos de información.....	40
3.2.2	Fuentes de información.....	41
3.3	Plan de Investigación.....	42
3.3.1	Recolección de datos.....	43
3.3.2	Procesamiento y Análisis de Datos.....	48
Capítulo 4 Diagnóstico de la gestión de proyectos de la DGIRH.....		53
4.1	Análisis de las entrevistas aplicadas en la DGIRH.....	53
4.2	Análisis de las encuestas aplicadas en la DGIRH.....	56
4.2.1	Gestión de Integración.....	57
4.2.2	Gestión del Alcance.....	61
4.2.3	Gestión del Tiempo.....	63
4.2.4	Gestión del Costo.....	66
4.2.5	Gestión de la Calidad.....	68
4.2.6	Gestión de los Recursos Humanos.....	71
4.2.7	Gestión de las Comunicaciones.....	72
4.2.8	Gestión de los Riesgos.....	74

4.2.9	Gestión de las Adquisiciones	75
4.2.10	Gestión de los Interesados	76
4.3	Activos de los procesos de la DGIRH	79
Capítulo 5	Procesos para la gestión de proyectos en la DGIRH	80
5.1	Fortalezas y debilidades de la DGIRH	82
5.1.1	Debilidades.....	83
5.1.2	Fortalezas	84
5.2	Identificación de áreas de conocimiento y procesos	85
Capítulo 6	Guía Metodológica de Gestión de Proyectos para la DGIRH	91
6.1	Procesos y plantillas para gestionar los proyectos en su ciclo de vida.....	91
6.1.1	Proceso: Desarrollo de Acta de Constitución.....	91
6.1.2	Proceso: Identificar a los interesados	94
6.1.3	Proceso: Definir el Alcance	97
6.1.4	Proceso: Recopilar requisitos	100
6.1.5	Proceso: Crear y Validar la EDT	103
6.1.6	Proceso: Desarrollar y administrar el cronograma	108
6.1.7	Proceso: Gestión de los Costos	112
6.1.8	Proceso: Gestión de la Calidad	117
6.1.9	Proceso: Gestión de Recursos Humanos.....	120
6.1.10	Proceso: Gestión de las Comunicaciones	123
6.1.11	Proceso: Gestión de los Riesgos	126
6.1.12	Proceso: Control Integrado de Cambios	131
6.1.13	Proceso: Cerrar el Proyecto o Fase	134
Capítulo 7	Plan de Implementación de la Metodología en la DGIRH	138

7.1	Inducción a la Formulación de Proyectos	138
7.1.1	Concientización de la Dirección y Subdirección	139
7.1.2	Concientización a los Jefes y Coordinadores de los Departamentos	140
7.1.3	Capacitación.....	140
7.2	Implementación de la Metodología	141
7.2.1	Conformación de Equipo de Trabajo de Proyectos.....	142
7.2.2	Capacitación del equipo de AP y del uso de la metodología	142
7.3	Proyecto Piloto	142
7.3.1	Informe de Cierre	143
7.3.2	Presentación del Informe Final y Lecciones Aprendidas	143
7.4	Mejora Continua.....	144
7.5	Programa de Actividades.....	144
7.5.1	Cronograma de implementación	145
Capítulo 8	Conclusiones y Recomendaciones	148
8.1	Conclusiones.....	148
8.2	Recomendaciones	150
	Referencias Bibliografías	152
	APÉNDICE 1: Guía de entrevista	155
	APÉNDICE 2: Cuestionario para jefes y coordinadores.....	161
	APÉNDICE 3 Resumen respuestas al cuestionario para jefes y coordinadores....	171

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1.1 PROGRAMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS	12
CUADRO 3.1 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS, OBJETIVO ESPECÍFICO 1	45
CUADRO 3.2 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS, OBJETIVO ESPECÍFICO 2	46
CUADRO 3.3 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS, OBJETIVO ESPECÍFICO 3	47
CUADRO 3.4 PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS, OBJETIVO ESPECÍFICO 4	47
CUADRO 4.1 ANÁLISIS DE RESPUESTAS ALTA GERENCIA	53
CUADRO 5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	82
CUADRO 5.2 SELECCIÓN DE ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	85
CUADRO 6.1 ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO.....	93
CUADRO 6.2 IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS (PODER-INTERÉS E INFLUENCIA)	96
CUADRO 6.3 ACTA DE ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO	99
CUADRO 6.4 MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS	102
CUADRO 6.5 VALIDACIÓN DE LA EDT.....	107
CUADRO 6.6 PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA.....	109
CUADRO 6.7 DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES.....	110
CUADRO 6.8 CRONOGRAMA BASE	111
CUADRO 6.9 PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS	114
CUADRO 6.10 COSTOS DEL PROYECTO	115
CUADRO 6.11 CALIDAD DEL PROYECTO.....	118
CUADRO 6.12 CALIDAD DEL PRODUCTO.....	118
CUADRO 6.13 LISTA DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD	119

CUADRO 6.14 ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	122
CUADRO 6.15 COMUNICACIONES	125
CUADRO 6.16 PLANTILLA DE RIESGOS	128
CUADRO 6.17 MATRICES DE ANÁLISIS DE RIESGOS.....	129
CUADRO 6.18 SOLICITUD Y ANÁLISIS DE CAMBIOS.....	132
CUADRO 6.19 APROBACIÓN DE CAMBIOS.....	133
CUADRO 6.20 CIERRE DEL PROYECTO.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS	8
FIGURA 2.1 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	23
FIGURA 2.2 NIVELES DE INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS DE PROCESOS EN UNA FASE O PROYECTO	26
FIGURA 2.3 INTERACCIONES ENTRE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	28
FIGURA 2.4 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL	34
FIGURA 3.1 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	39
FIGURA 3.2 ETAPAS DEL DISEÑO TRANSECCIONAL	40
FIGURA 3.3 ENTREGABLE E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO # 1	49
FIGURA 3.4 ENTREGABLE E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO # 2	50
FIGURA 3.5 ENTREGABLE E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO # 3	51
FIGURA 3.6 ENTREGABLE E INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO # 4	51
FIGURA 4.1 DOCUMENTO PARA AUTORIZACIÓN FORMAL DE PROYECTO	58
FIGURA 4.2 INSTRUMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DEL PROYECTO Y CONTROL DE CAMBIOS	59
FIGURA 4.3 INSTRUMENTOS PARA MONITOREO Y CONTROL DE PROYECTOS	60
FIGURA 4.4 INSTRUMENTOS PARA DEFINIR EL ALCANCE	62
FIGURA 4.5 INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL TIEMPO	63
FIGURA 4.6 LINEAMIENTOS PARA DESARROLLAR EL CRONOGRAMA	64
FIGURA 4.7 ASIGNACIÓN DE RECURSOS	65
FIGURA 4.8 INSTRUMENTOS PARA ESTIMAR COSTOS Y PRESUPUESTOS	67
FIGURA 4.9 INSTRUMENTOS Y HABILIDADES PARA CONTROL DE COSTOS DE LOS PROYECTOS	68
FIGURA 4.10 INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN, CONTROL Y MÉTRICAS DE CALIDAD	69
FIGURA 4.11 INSTRUMENTOS PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	70
FIGURA 4.12 INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	71
FIGURA 4.13 LINEAMIENTOS PARA EFECTUAR LAS COMUNICACIONES Y REPORTES DE PROYECTO	73
FIGURA 4.14 LINEAMIENTOS PARA PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS	74

FIGURA 4.15 DOCUMENTO PARA IDENTIFICAR Y CLASIFICAR A LOS INTERESADOS.....	76
FIGURA 4.16 LINEAMIENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS	77
FIGURA 4.17 LINEAMIENTOS PARA CONTROLAR LOS INTERESADOS	78
FIGURA 6.1 PROCESO DESARROLLO DE ACTA DE CONSTITUCIÓN	92
FIGURA 6.2 PROCESO IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS	95
FIGURA 6.3 ANÁLISIS DE INTERESADOS (PODER-INTERÉS E INFLUENCIA).....	96
FIGURA 6.4 PROCESO DE PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL ALCANCE	98
FIGURA 6.5 PROCESO DE RECOPIRAR REQUISITOS.....	101
FIGURA 6.6 PROCESO CREAR EDT/WBS	104
FIGURA 6.7 ESTRUCTURA DE TRABAJO	105
FIGURA 6.8 PROCESO DE PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	108
FIGURA 6.9 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS COSTOS	113
FIGURA 6.10 PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	117
FIGURA 6.11 PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	120
FIGURA 6.12 PROCESO DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	124
FIGURA 6.13 PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS	127
FIGURA 6.14 PROCESO DE REALIZAR EL CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS	131
FIGURA 6.15 PROCESO CERRAR EL PROYECTO O FASE.....	135
FIGURA 7.1 INDUCCIÓN A LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS.....	139
FIGURA 7.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA	141
FIGURA 7.3 PROYECTO PILOTO	143
FIGURA 7.4 MEJORA CONTINUA.....	144
FIGURA 7.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	146

LISTA DE ABREVIATURAS

AP: Administración de proyectos.

BP: Buenas Prácticas.

DGSC: Dirección General de Servicio Civil.

DGIRH: Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

PMBok®: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI®: *Project Management Institute.*

RESC: Reglamento al Estatuto de Servicio Civil.

RUP: *Rational Unified Process.*

SIOR: Sistema de Información Organizacional.

STAP: Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria.

UPI: Unidad de Planificación Institucional.

SEVRI: Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional.

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolló en la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, con el fin de poder brindarles una metodología para la gestión de proyectos, que se ajuste a los proyectos propios de la Dirección.

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizó un diseño de investigación de carácter aplicado, descriptivo y transeccional, en donde se busca una solución de un problema por medio de un estudio de campo.

En el caso de este proyecto, se realizaron entrevistas, se aplicaron cuestionarios, y también se consultaron fuentes secundarias como son: los planes operativos institucionales, sistemas informáticos organizacionales, como lo es el Sistema de Información Organizacional (SIOR), entre otras fuentes.

Como parte de los hallazgos encontrados en la situación actual de la Dirección, se logró identificar la falta de cultura organizacional con relación al tema de proyectos, así como la carencia de una herramienta que contenga plantillas y procedimientos que ayuden a gestionar los proyectos de forma eficiente y eficaz.

El desarrollo de la Guía Metodológica se basó en la Guía del PMBoK, ya que es la herramienta que más se ajusta a los proyectos que realiza la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, así como sus diferentes Departamentos.

Con base en lo anterior, se realizó una matriz de identificación de áreas de conocimientos, donde se logró identificar cuales áreas de conocimiento y procesos, se pueden utilizar para la elaboración de la guía metodológica planteada, con el fin de poder suministrar una herramienta a la DGIRH que permita desarrollar los proyectos de conformidad con las buenas prácticas de proyectos.

Finalmente, se estableció una estrategia de implementación de la guía metodológica, para que la Dirección pueda visualizar las actividades y plazos requeridos, para poner en marcha esta propuesta, y así poder hacer de ésta, un activo más de la organización.

Palabras Clave: Administración de proyectos, Guía Metodológica, Proyecto, Régimen de Servicio Civil.

ABSTRACT

The following work was developed in the Human Resources Institutional Management Department (DGIRH in Spanish); in order to provide a project management methodology that adapts to the projects of said office.

This final graduation proposal used an applied, descriptive and transectional investigation methodology, which looks for a solution of a problem through the study of the project.

For this project, interviews and questionnaires were employed and sources like: office operational plans and organization information systems such as the Organizational Information System (SIOR in Spanish) were inquired, among other sources.

As part of the findings identified in the current Office situation, it can be mentioned a lack of organizational culture in the matter of projects, as well as a lacking of a tool that contains templates and procedures which help develop projects in an efficient manner.

The development of the Methodology Guide was based on the PMBoK Guide, which closely adapts to the projects carried out by the DGIRH and its different departments.

Based on the previous information, an identification matrix of knowledge areas was formulated, which identified the areas of knowledge and processes could be used in the creation of the contemplated guide, to deliver a tool for the DGIRH to implement when carrying out projects using good practices.

Finally, a strategy for the implementation of the methodology guide was established, so the Office can visualize the activities and set deadlines, to carry out this proposal and make it one more department asset.

Key Words: Project management, Methodological Guide, Project, Civil Service Regime.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las instituciones públicas del país, se encuentran inmersas en un entorno acelerado, competitivo y versátil, en el cual, se demandan bienes y servicios con altos estándares que sean suministrados de forma eficiente y eficaz; por lo anterior, surge la necesidad por parte de la Administración Activa, de establecer mecanismos que ayuden a la planificación, desarrollo y ejecución de los diferentes proyectos que se poseen a cargo, en donde se puedan determinar el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto, esto con el objetivo de llevar a buen puerto tanto el bien y servicio solicitado por los diferentes interesados.

La presente investigación permite identificar la situación actual que presenta la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, en cuanto a la forma en que se gestionan los proyectos en dicha dependencia.

Consecuentemente, se propondrá una guía metodológica para que la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, pueda proponer proyectos en materia de talento humano, así como administrar los mismos según las buenas prácticas establecidas en la administración de proyectos.

En el capítulo número uno de este documento, se le da a conocer al lector para un mejor entendimiento, el contexto en el cual se va a desarrollar el Proyecto Final de Graduación; las características más relevantes de la institución y la dependencia en la cual se realiza el mismo, así como el planteamiento del problema, la justificación por la cual surge dicha investigación, los objetivos, alcance y limitaciones que ésta presenta.

El segundo capítulo establece el marco teórico conceptual, en donde se plasman una serie de términos relacionados con el tema de administración de proyectos, los cuales son la base teórica en la ejecución del presente proyecto, como lo son administración y gestión de

proyectos, ciclo vida de estos, fases de los proyectos, áreas de conocimiento, conceptos propios del Régimen de Servicio Civil, entre otros.

En el capítulo tres, se expone el procedimiento metodológico a seguir para realizar el diagnóstico y la evaluación de la condición actual de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos con relación a la gestión de proyectos, además el tipo de investigación, las fuentes y los medios e instrumentos utilizados. El presente proyecto según se ha definido tendrá un carácter práctico, a pesar de que dentro de su alcance no se considera el proceso de implementación de la Guía Metodológica, pero se propone un plan de implementación.

En el siguiente capítulo, se establece el diagnóstico de la situación actual de la dependencia en estudio, con relación a la elaboración y gestión de proyectos que desarrolla, esto por medio de las herramientas aplicadas, con el fin de identificar y determinar las oportunidades de mejora.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de las áreas de conocimiento y los procesos que contemplará la propuesta metodológica, de acuerdo a las necesidades identificadas de la organización y según consideraciones propias del autor.

En el sexto capítulo se describe la guía metodología propuesta para el manejo de los proyectos de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos el cual consta de 12 procesos, los cuales se extraen del PMI.

En el séptimo capítulo se explica el cómo llevar a cabo la implementación de la propuesta planteada en el capítulo seis, con el objetivo de guiar la puesta en marcha de la dicha metodología.

El octavo y último capítulo, contempla las conclusiones y recomendaciones producto del análisis efectuado en la investigación, así como en la propuesta establecida.

Capítulo 1 Generalidades de la Investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, así como de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, dependencia específica en la cual se desarrolla el Proyecto Final de Graduación, además se determina el problema que dio origen a la investigación, la justificación de ésta, los objetivos que se desean lograr, así como los alcances y limitaciones que posee dicho estudio.

1.1 Marco de Referencia de la Organización.

Este apartado expone el perfil general del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, su misión, visión, y estructura organizacional, y además presenta el perfil de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos (DGIRH), unidad organizativa en la que se realizó el proyecto, sus particularidades y su estructura organizacional.

1.1.1 Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes, actualmente es la institución rectora del sector de transportes, así como de la infraestructura del transporte costarricense, mediante la planificación, coordinación, emisión de normativa, control y fiscalización del Sector.

Dicha organización posee gran impacto en el desarrollo social, económico, turístico y comercial del país, por lo cual, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por parte del jerarca de turno, las distintas unidades organizativas tanto a nivel estratégico, medio y operativo, alinean sus proyectos para el desarrollo de estos.

Debido a la necesidad de contar con una institución que desarrollara obras constructivas de edificios públicos, caminos y demás obra requeridas, en el año 1860, nace la Dirección General de Obras Públicas, esto mediante Decreto LI del 20 de octubre de 1860, durante la presidencia de don José María Montealegre. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

En el Decreto LI del 20 de octubre de 1860, se establece que la institución contaría con un funcionario ejecutivo principal que tendría el cargo de Director General de Obras Públicas y que sería de nombramiento Presidencial, funcionario del cual dependían todos los empleados encargados de construir caminos y demás trabajos públicos en la parte técnica del ramo de policía. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

La Dirección General de Obras Públicas en un principio estuvo adscrita a Secretarías de Estado tales como las de Hacienda, Guerra, entre otros, y luego pasó a formar parte de la Cartera de Obras Públicas, cuando ésta se estableció el 4 de agosto de 1870 y posteriormente de la de Fomento, creada el 17 de junio de 1881, manteniéndose vigente hasta 1948, salvo en el lapso comprendido entre el 8 de junio de 1917 y el 9 de agosto de 1919, durante el cual rigió la fugaz Constitución Política de 1917, que sustituyó las Secretarías de Estado por Ministerios. El General don Juan Bautista Quirós Segura, pasó de secretario a ministro de Fomento en 1917, y formaba parte del Gabinete del Presidente don Federico Tinoco Granados. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

El 8 de mayo de 1948, fecha en que se constituyó un Gobierno Provisional de la Nación para que ejerciera sus funciones con nombre de Junta Fundadora de la Segunda República, asumiendo los Poderes Legislativos y Ejecutivos, se nombra a las personas que fungirán como Ministros de Estado. Dentro de ellos se encuentra don Francisco José Orlich Bolmarcich como Ministro de Obras Públicas, según decreto de Ley No. 1 del 8 de mayo de 1948, en esta fecha entonces el Ministerio de Fomento se transforma en Ministerio de Obras Públicas. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

Actualmente, el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, posee una estructura organizacional que contempla dentro de su nivel político: la Oficialía Mayor, Asesoría Jurídica, Secretaría de Planificación Sectorial, Seguridad y Embellecimiento de Carreteras, Contraloría de Servicios, Dirección de Informática, Planificación Institucional y Relaciones

Públicas, por otra parte, con el fin de poder cumplir con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Transportes, Plan Estratégico Sectorial, entre otros, dicha institución cuenta con tres viceministerios, que son: Viceministerio de Infraestructura y Concesiones, Transportes y Educación Vial y Reformas y Proyectos. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

Por último, cabe destacar que el MOPT, posee cuatro Divisiones que representan distintos sectores, dentro de las cuales se encuentra la División Administrativa, la que a su vez tiene a cargo la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

1.1.2 Marco Filosófico del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Según la Unidad de Planificación Institucional (UPI) del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, en su Sistema de Información Organizacional, (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017), como filosofía medular, la institución posee el objetivo, la misión y visión institucional que a continuación se presentan:

Objetivo

“Dotar al país de la infraestructura del transporte requerida y velar por la adecuada operativización del Sistema del Transporte”.

Misión

“Somos la institución que apoya al ministro en el ejercicio de la rectoría del Sector Transporte, responsable de regular y controlar el transporte, así como de ejecutar obras de infraestructura del transporte, seguras y eficientes con el objetivo de contribuir al crecimiento económico-social en armonía con el ambiente”.

Visión

“Ser la Autoridad que lidera la implementación del Plan nacional de Transporte 2011-2035, que constituye el punto de encuentro de todas las Instituciones públicas, así como de

los agentes económicos y sociales involucrados en su ejecución; reconocidos por los administrados como la Institución que contribuye al Desarrollo del país; todo en congruencia con la visión que persigue el Gobierno de la República través del Plan Nacional de Desarrollo”.

1.1.3 Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

El presente proyecto será desarrollado en la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos (DGIRH) del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, la cual inició con una gestión básica en el desarrollo de personal, tramitando nombramientos y planillas de pago.

Esta Dirección desde los años 70 ha venido presentando una serie de cambios dentro de su estructura y actuar institucional, según las necesidades de la organización, así como de los usuarios internos y externos de ésta.

La última transformación que ha presentado la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio, fue realizada en el año 2010, en atención al Decreto Ejecutivo N° 35865-MP, publicado en el diario oficial la Gaceta el día 20 de abril de 2010, el cual busca la implantación de un Sistema Moderno de Administración de Personal. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

Mediante la Circular No.009-2012, del 24 de mayo del 2012, se modifica la nomenclatura de Dirección de Recursos Humanos, por Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos; con los siguientes procesos: Departamento Gestión de Empleo, Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo y Departamento Gestión de Servicio del Personal, los demás departamentos y unidades que conforman la estructura de esta Dirección mantiene su nomenclatura, a saber: Departamento de Relaciones Labores, Departamento de Salud Ocupacional y las Unidades de: Oficina de Equidad de Género y la de Informática. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017).

Por último, es importante indicar que este Proyecto Final de Graduación será enfocado y desarrollado en el nivel político estratégico de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, el cual según el artículo N° 133 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, se define de la siguiente manera:

Nivel de Gestión Política Estratégica: Conformado por el Gestor Institucional de Recursos Humanos y las Coordinaciones de los procesos de Desarrollo (incluye Gestión del Rendimiento), Relaciones Humanas y Sociales, según operen y sean estrictamente diferenciables en las respectivas Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos, las cuales deben atender las necesidades y particularidades del Ministerio, Institución u Órgano Adscrito en el que maniobren y ajustarse a las políticas institucionales, sectoriales y de organización correspondientes, accionándose dentro de este nivel la gestión de la Planificación de Recursos Humanos como proceso de entrada hacia la definición de dichas políticas aplicables a todos los procesos señalados anteriormente. (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1953, pág. 141).

De conformidad con lo establecido en dicho Decreto, la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, debe poseer un proceso de Planificación, por lo que se procedió en el año 2012, por parte de la otrora Dirección de Planeamiento Administrativo con la elaboración de un estudio, el cual mediante informe “Diseño del Proceso de Planificación de la Gestión del Talento Humano”, determinó que es necesario establecer el proceso de planificación dentro de la parte estratégica de dicha unidad organizativa y en ésta desarrollar funciones propias de cada uno de los subprocesos de la gestión de recursos humanos, en conjunto con las unidades técnicas de cada proceso, con el fin de cumplir, mejorar y agilizar los procesos requeridos, de conformidad con las necesidades actuales del entorno. (Cortés Zuñiga, Jiménez Bravo, Abarca Quesada, & Izaguirre Molina, 2012). Una vez consultado el SIOR del Ministerio, se identifica que la Unidad de Planificación de la DGIRH, no ha sido avalada formalmente por la Unidad de Planificación Institucional, por lo tanto, la Unidad de Planificación Institucional, se encuentra trabajando de forma funcional.

1.1.3.1 Objetivo de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos

De conformidad con el (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2017), el objetivo de la DGIRH es: “Normar la administración del recurso humano y proveer al Ministerio del personal idóneo, según los procedimientos establecidos y evaluar su desempeño. Asimismo, realizar evaluaciones a las unidades administrativas en materia de administración de recursos humanos”.

1.1.3.2 Estructura Organizacional de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos

A continuación, se presenta el organigrama de la dependencia, para una mejor comprensión:

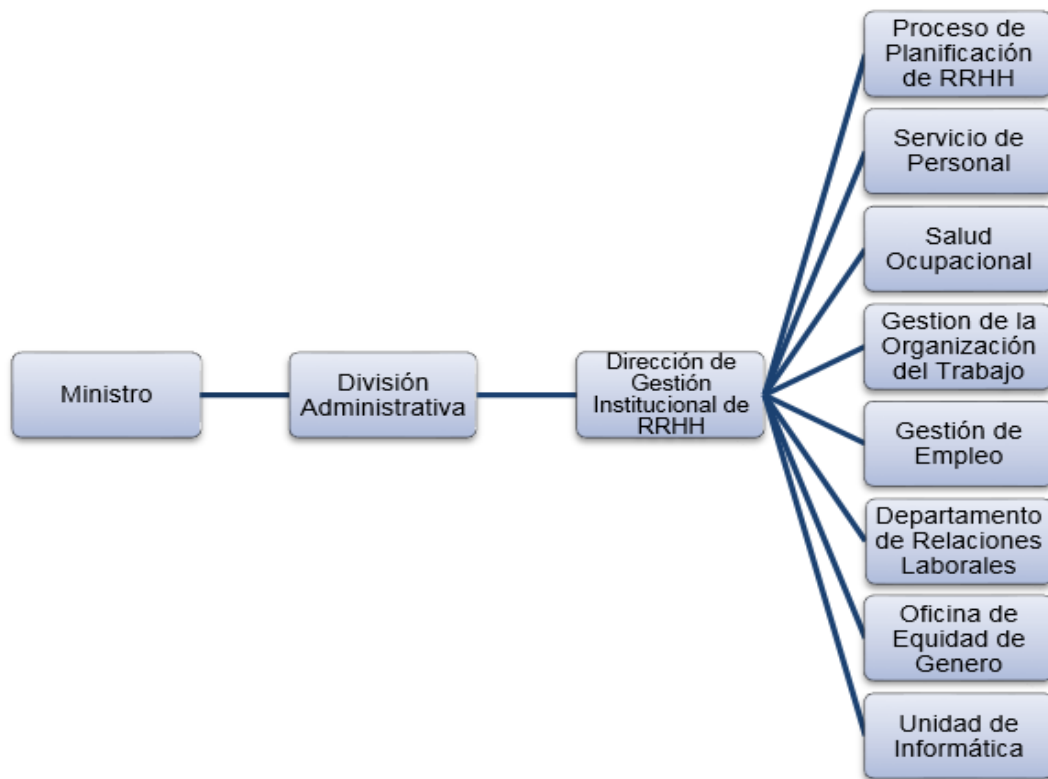


Figura 1.1 Organigrama de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia con datos del SIOR

1.2 Planteamiento del Problema.

Actualmente los proyectos son vistos más como ideas o bien actividades rutinarias, que como proyectos en una definición formal; cada equipo de proyecto gestiona las ideas o necesidades de acuerdo a sus propios conocimientos, sin seguir un estándar metodológico que les permita a través de técnicas y herramientas conseguir los objetivos, beneficios y alcances de un proyecto. Basado en esto, se identifica la carencia de una herramienta administrativa para la gestión de proyectos.

1.3 Justificación del Estudio.

Hoy en día en este entorno tan cambiante y competitivo, las organizaciones y usuarios son más exigentes, demandan productos y servicios de mayor calidad y de forma eficiente, situación dentro de la cual se encuentran inmersas las instituciones públicas del país y por ende el Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Según (Méndez Blanco, 2017), la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos (DGIRH) ha experimentado cambios significativos, pasando de realizar únicamente trámites operativos propios del área, como lo son reclutar, seleccionar, pagar planillas y demás, a desempeñar un papel más estratégico dentro de la institución. En este nuevo rol se debe brindar asesoría y desarrollar proyectos que requieren los altos jerarcas, para cubrir necesidades específicas en apoyo a requerimientos estratégicos organizacionales, como por ejemplo: el proyecto de utilización de 108 plazas vacantes afectadas por los alcances de la Directriz Presidencial No. 023-H, el cual fue aprobado por la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP), del Ministerio de Hacienda, en el Acuerdo No. 11101, en su página uno y comunicado al otrora Ministro de Obras Públicas y Transportes, mediante oficio STAP-1519-2015, del 21 de agosto del 2015, suscrito por el Dr. Roberto Jiménez Gómez, Director Ejecutivo de dicha Secretaría, además de proyectos internos como el mencionado por Camacho Solórzano (2017) sobre Fortalecimiento de la División de Obras Públicas en materia de Recursos Humanos para el uso de equipo pesado a

nivel nacional, para mejorar la gestión de dicha dependencia, y así convertirse en una unidad organizativa competente según las nuevas tendencias y necesidades del entorno.

Cabe indicar que, al día de hoy la DGIRH ha participado en proyectos como los antes mencionados, y a su vez ha establecido una serie de proyectos por gestionar en el Plan Operativo Institucional, sin embargo, no ha desarrollado y fortalecido dicha labor, por distintas causas, como lo es el desconocimiento en temas de gestión de proyectos, carencia de metodologías y estándares para la elaboración del mismo, falta de priorización y organización de los proyectos, falta de personal asignado a dicha labor, obtención de información subjetiva, entre otras; situación que comenta Camacho Solórzano (2017), la falta de una metodología formal, es lo que conlleva a la mala interpretación de que una idea es trabajada como un proyecto.

Continúa diciendo Camacho Solórzano (2017) que, por tanto, no se puede decir que la DGIRH haya desarrollado ningún proyecto, ya que no se cuenta, con una metodología específica para el diseño, desarrollo, ejecución y seguimiento de los proyectos asignados a la Dirección. Se carece de herramientas administrativas que ayuden como guía para el desarrollo y control de los mismos, por lo cual, las actividades asignadas son desarrolladas básicamente mediante la recopilación de información, elaboración de entrevistas y visitas de campo en algunas ocasiones, donde cómo se puede observar no se acoplan a las metodologías modernas de gestión de proyectos, considerando como un criterio único, el de la persona encargada del proceso de Planificación, con los resultados que la misma considera oportunos de una manera subjetiva, generando en algunas ocasiones disconformidades por parte de los interesados, así como, discrepancias técnicas por parte de las jefaturas de la DGIRH, con los resultados generados por dicha Unidad.

Además, la información generada es brindada a los altos mandos de la dirección para la toma de decisiones, por lo cual las decisiones actuales no se basan en datos exactos y objetivos, lo que podría generar que éstas no satisfagan realmente las necesidades

institucionales y por ende que exista una afectación en el desarrollo del talento humano de la organización.

Debido a que en el artículo N°132 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil (RESC), se establece que la planificación debe ser parte del nivel estratégico de la Dirección, es importante indicar que, con el fin de desarrollar y fortalecer dicho proceso, se requiere que la Dirección desarrolle actividades de gestión de proyectos e incluso fortalezca internamente características básicas de una oficina de proyectos.

Es entonces requerido que la DGIRH, genere productos tangibles, identifique debilidades y soluciones para éstas, así como los procesos, tiempos, y costos involucrados, con el fin de buscar un uso racional de los recursos públicos y establecer posteriormente una mejora continua.

Cabe también señalar que, a partir de la creación del proceso de planificación de recursos humanos, en el informe “Diseño del Proceso de Planificación de la Gestión del Talento Humano”, elaborado en octubre del año 2012, por la Dirección de Planeamiento Administrativo, se estableció un cronograma para la elaboración de los proyectos requeridos por la DGIRH, delimitando el responsable de cada proyecto, así como las diferentes fechas de inicio y final, y determinando nueve acciones que debían ser implementadas en el proceso de planificación del talento humano.

A continuación, se presenta el “Cronograma de actividades del encargado del proceso de Planificación de la Gestión del Talento Humano”, establecido en dicho documento:

Cuadro 1.1 Programación para la elaboración de proyectos

ID	Nombre de Tarea	de Comienzo	Fin	Duración en días	Responsable Principal	Responsable de Apoyo
1	Diseñar el Sistema digital de evaluación del desempeño	17/09/2012	11/03/2013	126	Gestión Institucional de Recursos Humanos	Encargado de Proceso
2	Diseñar los instrumentos para la entrevista y selección de personal	01/10/2012	20/02/2013	103	Salud Ocupacional	Encargado de Proceso
3	Diseñar el manual de perfiles de puestos de trabajo	01/10/2012	30/04/2013	152	Gestión de la Organización del Trabajo	Encargado de Proceso
4	Actualizar los Cuadros de reemplazo	01/10/2012	30/04/2013	152	Gestión de la Organización del Trabajo	Encargado de Proceso
5	Coordinar con la Dirección de Capacitación y Desarrollo el programa de capacitación anual	04/03/2013	25/04/2013	41	Encargado de Proceso	Gestión Institucional de Recursos Humanos
6	Diseñar un sistema de información que permita realizar la actualización permanente de los Cuadros de reemplazo	01/05/2013	31/07/2013	66	Gestión de Empleo	Encargado de Proceso
7	Coordinar con la Dirección General de la Policía de Tránsito las proyecciones y requerimientos de personal policial y administrativo	01/05/2013	31/07/2013	66	Encargado de Proceso	Gestión Institucional de Recursos Humanos
8	Determinar la cantidad de concursos internos que promueven la	02/09/2013	21/02/2014	125	Encargado de Proceso	Gestión de Empleo

ID	Nombre de Tarea	de Comienzo	Fin	Duración en días	Responsable Principal	Responsable de Apoyo
	carrera administrativa y policial					
9	Elaborar informe de seguimiento de labores de la ejecución del proceso	03/03/2014	01/04/2014	22	Encargado de Proceso	

Fuente: Diseño del Proceso de Planificación de la Gestión del Talento Humano, 2012

Según las buenas prácticas para la elaboración de proyectos de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMBOK (2013, pág. 3), se determina que un proyecto es un esfuerzo temporal, donde se posee un inicio y un final determinado, para la obtención del objetivo planteado; sin embargo, según Camacho Solórzano (2017), dentro de los proyectos presentados en el Cuadro anterior, los plazos y actividades determinadas, no se llevaron a cabo en el tiempo requerido, llevando un retraso de hasta 4 años afectando así el cumplimiento de objetivos, y como ejemplo señala el proyecto “Diseñar el Sistema Digital de Evaluación del Desempeño”, el cual tenía establecido un comienzo en setiembre del 2012, con una duración de 126 días, sin embargo el mismo no fue llevado a cabo, evidenciando así que la gestión del tiempo es un factor importante que afecta los proyectos de la DGIRH. Cabe indicar, que Camacho Solórzano (2017), establece que los proyectos restantes sufrieron la misma problemática, afectando a nivel institucional aspectos en materia de talento humano, tales como: carrera administrativa, transferencia de conocimientos, capacitación, dotación de recurso policial, entre otras.

Debido a lo anterior, entre las principales consecuencias de una incorrecta planificación y desarrollo de proyectos de recursos humanos, se puede obtener, según lo establece la Dirección de Planeamiento Administrativo (2012), en el informe Diseño del Proceso de Planificación de la Gestión del Talento Humano, las siguientes deficiencias institucionales:

- Escasez de personal o exceso de personal.
- Demanda de servicios no atendida.
- Mala distribución de recursos institucionales por carencia o por exceso.
- Baja productividad de los servicios y retraso en la respuesta para adaptarse a las tendencias de la modernización.

Cabe indicar, que la DGIRH ha realizado esfuerzos para poder implementar y desarrollar el área de planificación mediante los procesos asignados, sin embargo, según lo indicado por la Auditoría General del MOPT, mediante el Informe de Control Interno N° AG-I-33-2014 de Evaluación de la gestión realizada por el Proceso de Planificación de Recursos Humanos (Auditoría General, 2014), establece como parte de sus conclusiones que la DGIRH no tiene delimitadas las funciones del Proceso de Planificación, en atención a los principios de razonabilidad, eficiencia, economía y eficacia.

Además, la conclusión 3.3 del informe mencionado anteriormente indica:

No están establecidos los procedimientos y competencias delegados al Proceso de Planificación de Recursos Humanos en el SIOR. Lo anterior, por cuanto la ausencia de procedimientos, posibilita eventuales duplicidades y podría producir vacíos de información para la toma de decisiones y rendición de cuentas, lo que podría limitar el avance y el logro de los objetivos esperados sobre ese proceso (Auditoría General, 2014, pág. 17).

Por todas las razones antes mencionadas es que se impulsa la iniciativa de desarrollar, mediante el presente proyecto final de graduación, una metodología de proyectos apropiada para los diferentes proyectos, que se base en un modelo y estándares modernos; que garantice la objetividad de los resultados, así como los controles requeridos por los diferentes entes involucrados.

Dentro de las ventajas competitivas por las que la DGIRH debe apostar, está el desarrollar una gestión de proyectos, que le permita garantizar la satisfacción de los usuarios, el

cumplimiento de plazos, uso eficiente y racional de recursos, calidad y mejoramiento continuo, en los proyectos que desarrolla.

La utilidad de la investigación, se basa en la evaluación del estado actual de la DGIRH en cuanto a la gestión de sus proyectos, para obtener un diagnóstico real de ésta, con el fin de retroalimentar a las altas autoridades de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos y proponer cambios sustanciales en los procesos para la administración de los proyectos internos.

Por otro lado, esta investigación pretende brindar las herramientas necesarias para que los funcionarios de la dependencia puedan desarrollar exitosamente los diferentes proyectos según la planificación estratégica establecida por la alta dirección. Además, con el tiempo y la adopción de la metodología descrita, se pretende que la información de los resultados de los proyectos y las lecciones aprendidas, sirvan de insumo a la alta dirección para tomar decisiones sobre la planificación estratégica futura en un proceso de mejora continua.

El presente estudio, se centra en realizar una valoración integral, de la gestión de los proyectos de la DGIRH, para así a través de las buenas prácticas, establecer una guía que contribuya a gestionar los diferentes proyectos que se desarrollan en esta Dirección, lo anterior, con el fin de brindar un valor agregado a la DGIRH, mediante la estandarización establecida en una guía metodológica, lo cual se obtiene mediante los objetivos que se exponen en el siguiente apartado.

1.4 Objetivos.

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

1.4.1 Objetivo General

Diseñar una metodología de dirección de proyectos que ayude a la gestión exitosa de los proyectos pendientes y futuros para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT (DGIRH), para la evaluación de la situación actual que presenta en cuanto a la gestión de proyectos.
- Identificar las áreas de conocimiento y procesos que serán incluidos en la Metodología de Proyectos, según las características de la DGIRH del MOPT.
- Diseñar las plantillas y procedimientos requeridos para la conformación de la metodología de proyectos para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT.
- Proponer la estrategia de implementación de la metodología de proyectos para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT, mediante los planes subsidiarios de alcance, tiempo, costo y comunicaciones.

1.5 Alcance y Limitaciones.

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

1.5.1 Alcance.

El alcance del proyecto consiste en desarrollar un diagnóstico de la situación actual, que presenta la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, en relación a la administración de proyectos, esto con el fin de determinar si los proyectos son ejecutados de la mejor forma y así identificar las oportunidades de mejora.

Se aplicarán herramientas como cuestionarios y entrevistas, para identificar la situación y panorama que se presenta en relación a la administración de proyectos, como parte del

proceso estratégico de planificación de recursos humanos. Por otro lado, basado en las debilidades y oportunidades de mejora, se establecerán las áreas de conocimiento necesarias para que la DGIRH lleve a cabo sus proyectos.

Como objetivo final, lo que se pretende es suministrarle a la DGIRH una guía metodológica para que pueda desarrollar de forma efectiva y eficiente los proyectos establecidos, esto basado en metodologías modernas y estandarizadas, además, se proyecta brindar una propuesta para la implementación posterior.

El texto está orientado a proponer la metodología de gestión de proyectos, excluyendo así el proceso de implementación de la misma en la organización, aunque tal como se mencionó en el párrafo anterior, se propone una herramienta para realizar posteriormente dicho proceso.

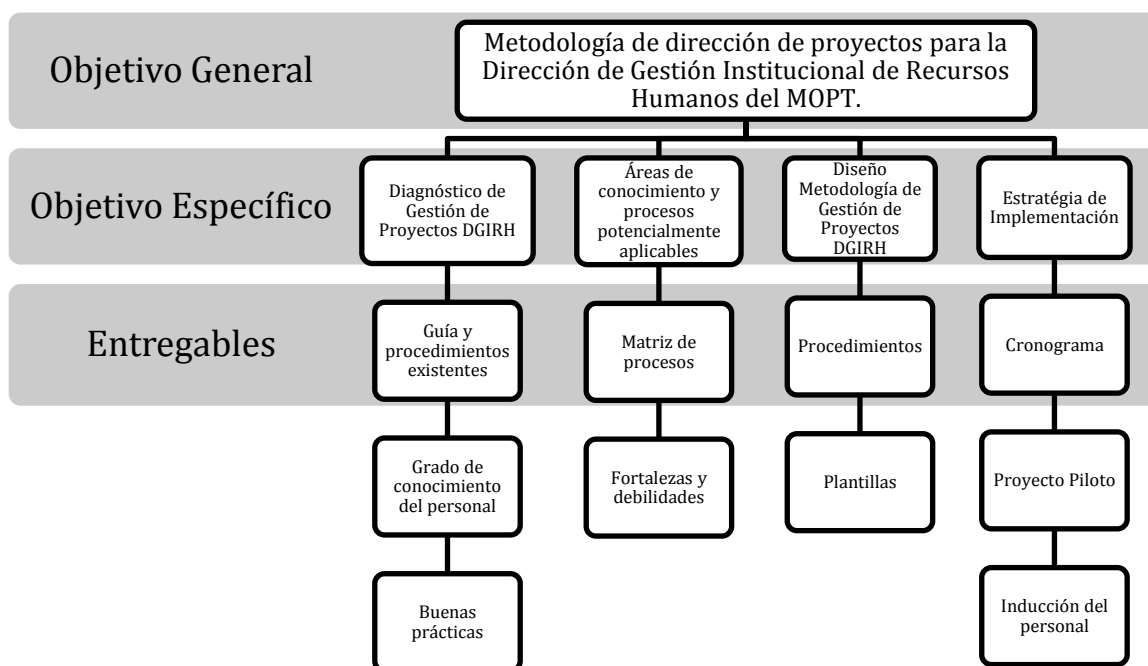


Figura 1.2 Estructura de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

1.5.1 Limitaciones.

Las principales limitaciones son las siguientes:

1. Debido a la falta de cultura en proyectos por parte de los funcionarios institucionales, y altos jefes, no se cuenta con registros de información histórica de proyectos, de forma que contribuya como insumo para este proyecto final de graduación.
2. No todas las personas encuestadas y entrevistadas como parte de las fuentes del presente proyecto atendieron la investigación y en algunos casos la información no se suministró en el plazo establecido.

Capítulo 2 Marco Teórico

En este capítulo, se expone los conceptos teóricos fundamentales para la realización de la presente propuesta de investigación, con el fin de que la revisión de literatura correspondiente sirva de plataforma para el desarrollo de los objetivos y metas planteadas en el presente proyecto.

Se inicia con un apartado general referente a la administración de proyectos, en el cual se define qué es un proyecto, el ciclo de vida del proyecto y sus fases. Para el segundo apartado se hace referencia a la descripción de la metodología planteada por el *Project Management Institute*® y otras fuentes. En el tercer apartado se establece la importancia de conocer el Estatuto del Servicio Civil, ya que, su dominio y manejo es necesario para implementar cualquier proyecto de manera adecuada en las instituciones anexas al Régimen del Servicio Civil, como lo es el Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

2.1 Administración de Proyectos.

Antes de conocer la definición y las características de la administración de proyectos, cabe destacar que esta no se limita al sector privado, ni solo se utiliza en el caso de necesidades especiales, sino más bien se ha convertido en una forma común de hacer negocios (Gray & Larson, 2009, pág. 3).

Según Torres Hernández & Torres Martínez (2014) la administración de proyectos es: “una parte de la administración enfocada al desarrollo de actividades secuencialmente organizadas para la obtención de un producto, servicio o resultado (...). Es la práctica y teoría requeridas para cumplir los objetivos y alcanzar las metas de los proyectos” (pág. 9).

Igualmente, definen la administración de proyectos como el desarrollo de actividades secuencialmente organizadas para la obtención de un producto, servicio o resultado, es decir, la práctica y teoría requeridas para cumplir los objetivos y alcanzar las metas de los

proyectos, visualizados por los administradores, con el fin de generar los resultados esperados en las organizaciones a las cuales pertenecen. El proceso de administración incluye supervisar el progreso para asegurar que todo se ejecute acorde a los objetivos. La clave para el control efectivo del proyecto es medir el progreso real y compararlo con el planeado sobre una base oportuna y periódica y realizar acciones correctivas de inmediato si es necesario. (Torres Hernández & Torres Martínez, 2014, pág. 9)

Con el fin de comprender este proceso es necesario conocer la definición y características de conceptos como proyecto, gestión de proyectos y ciclos de vida de proyecto, conceptos que se detallan a continuación.

2.2 Gestión de Proyectos.

Se considera la gestión de proyectos como un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Los procesos se guían conforme los cinco grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. (Project Management Institute, 2013, pág. 27)

- Inicio y Planificación: se apoyan en guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización, con el propósito de satisfacer las necesidades particulares del proyecto; asimismo, poseen modelos propios de la organización, tales como: políticas, ciclos de vida del producto y del proyecto, políticas y procedimientos de calidad; y la implementación de plantillas de registro, de riesgos, de estructura de desglose del trabajo, de diagramas de red del cronograma del proyecto y de contratos. (Project Management Institute, 2013, pág. 27)
- Ejecución, Monitoreo y Control: se divide en seis procedimientos; un procedimiento de control de cambios, durante el cual se modificará los estándares, políticas, planes y procedimientos de la organización actuante. Un procedimiento de control financiero (por ejemplo, informes de tiempo, revisiones requeridas de gastos ; un procedimiento para la gestión de incidentes y defectos que definen los controles, la identificación, y las acciones de seguimiento; un procedimiento para asignar prioridad, aprobar y emitir

autorizaciones de trabajo; un procedimiento de control de riesgos, que incluyen categorías de riesgos, plantillas de declaración de riesgos, definiciones de probabilidad e impacto, y la matriz de probabilidad e impacto; y por último las guías, instrucciones de trabajo, criterios para la evaluación de propuestas y criterios para la medición del desempeño. (Project Management Institute, 2013, pág. 27)

- Cierre: consisten en guías o requisitos de cierre del proyecto, por ejemplo, lecciones aprendidas, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación. (Project Management Institute, 2013, pág. 28)

La planificación es una de las actividades que se hacen una vez se dispone de ciertos datos de partida (requisitos, necesidades, etc.) y cuyo objetivo es determinar de manera clara la totalidad de las actividades que se deben desarrollar hasta la finalización del proyecto. (Bataller Díaz, 2016, pág. 28)

Asimismo, este autor apunta el desarrollo de siete actividades claves para el éxito de una buena planificación:

“Determinación de los requisitos del cliente: permite evaluar las expectativas del cliente y los detalles preliminares del proyecto” (Bataller Díaz, 2016, pág. 29).

“Determinación de necesidades y estrategias: se definen las posibles opciones de desarrollo del proyecto” (Bataller Díaz, 2016, pág. 29).

“Definición de los objetivos del proyecto: cuando se define de manera completa el proyecto se inicia con la determinación de los objetivos” (Bataller Díaz, 2016, pág. 29)

“División por tareas: el director de proyectos realiza una descomposición del trabajo en pequeñas tareas, ya que, será la base de todas las actividades que se han de realizar en el resto de la planificación” (Bataller Díaz, 2016, pág. 29).

“Elaboración del programa de trabajo o programación: se realiza una división del proyecto en fases secuenciales en las que se agrupan las actividades y tareas” (Bataller Díaz, 2016, pág. 30).

“Control y revisión: Esta fase consiste en el seguimiento del proyecto. El seguimiento es la recopilación y el almacenamiento de datos sobre tiempos, recursos, costes y hechos

asociados a un proyecto para el análisis y el estudio de su evolución real” (Bataller Díaz, 2016, pág. 31).

“Gestión de la documentación administrativa del proyecto: hay que recabar, revisar y distribuir correctamente la totalidad de los documentos administrativos que rodean un proyecto” (Bataller Díaz, 2016, pág. 32).

2.3 Ciclo de vida de los proyectos.

Según el *Project Management Institute*:

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre, dichas fases por lo general secuenciales, se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización que participa en el proyecto, la naturaleza del mismo y su objetivo a cumplir. (Project Management Institute, 2013, pág. 38)

La estructura común del ciclo de vida de un proyecto presenta las siguientes características:

Las categorías de costo y suministro de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.

La curva típica de costo y dotación de personal, puede no ser aplicable a todos los proyectos.

Los riesgos y la incertidumbre son mayores en el inicio del proyecto. Estos factores merman conforme el proyecto avanza.

La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión. (Project Management Institute, 2013, pág. 40)

Por otra parte, Gido & Clements (2012) indican la existencia de cuatro fases en el ciclo de vida del proyecto:

Fase de inicio: los proyectos se conciben cuando el cliente, las personas o una determinada organización están dispuestas a proporcionar los fondos para satisfacer una necesidad. Esta primera fase del ciclo de vida del proyecto incluye la identificación de una necesidad, un problema, o una oportunidad, y puede dar como resultado que el cliente solicite propuestas a personas, a un equipo de proyectos u organizaciones (contratistas) para resolver el problema identificado. (pág. 8)

Fase de planeación: es el desarrollo de una solución propuesta a la necesidad o problema. Dando como resultado la presentación de una propuesta al cliente por parte de una o más personas u organizaciones. (pág. 9)

Fase de ejecución: es la puesta en práctica de la solución propuesta. Esta fase, que se conoce como desarrollar el proyecto, da como resultado el logro del objetivo del proyecto, dejando satisfecho al cliente en el sentido de que el alcance completo del trabajo se terminó con calidad, dentro del presupuesto y a tiempo. (pág. 9)

Fase de cierre: La fase final consiste en evaluar, documentar los aciertos y fracasos de la ejecución del proyecto como aprendizaje para preparación de proyectos futuros. (pág. 10)

La estructuración del ciclo de vida de un proyecto descrita anteriormente, se muestra en la figura 2.1:

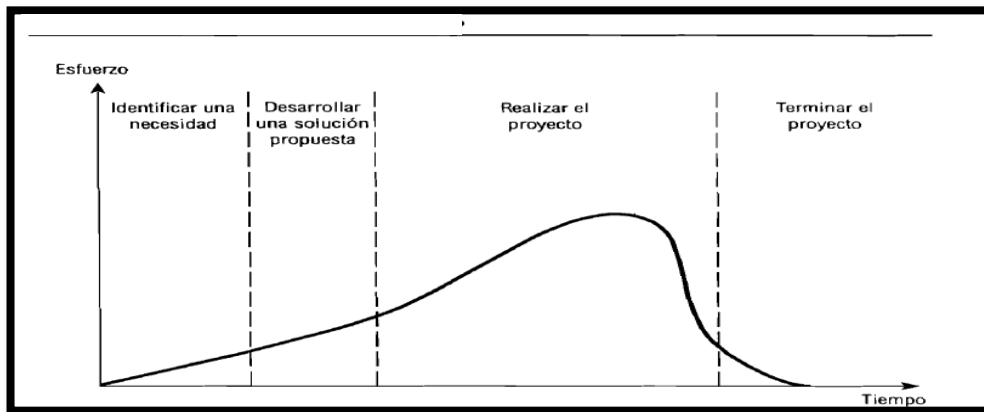


Figura 2.1 Ciclo de Vida del Proyecto

Fuente: Gido & Clements (2012). Administración exitosa de proyectos. Página 9.

2.4 Guía Metodológica.

Una guía metodológica es la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica o proceso de negocio. Para los objetivos planteados en esta investigación se consideró que el modelo más apropiado y eficiente es el PMI debido a su carácter moderno, global, moldeable y su amplitud en las maneras de aplicarlo; como se verá a lo largo de este documento.

Por otra parte, existen en el mercado otras normas y guías de prácticas como lo son las normas ISO- 21500, Prince 2 e IPMA, las cuales poseen gran popularidad y aceptación internacional, sin embargo, sus procesos son adecuados para otro tipo de estándares en ramas como la ingeniería de software, por lo cual se considera que no se amoldaban al objetivo planteado para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes. A continuación, se dará una explicación de las normas y guías para que el lector se familiarice con las mismas y pueda entender de una mejor manera la razón por la que solo se considerará para la metodología propuesta el uso de la guía del PMI:

2.4.1 PMI (*Project Management Institute*®).

La gestión de proyectos, en específico el modelo planteado por el *Project Management Institute*, surge en una sociedad altamente competitiva y cambiante, cuyos modelos de administración quedan obsoletos de forma rápida; el modelo del PMI ofrece una técnica con pasos específicos con una probabilidad de éxito mayor, ya que, se ha comprobado a nivel empírico que aquellas organizaciones con malos o ningún proyecto de gestión, fracasan o generan pérdidas considerables de recursos económicos, humanos y de tiempo.

El estándar del PMI puede ser moldeado para distintas actividades humanas y campos de interés que abarcan la medicina, la ingeniería, la construcción, entre otros. Además, funciona para el ámbito privado y público, por lo cual su carácter adaptativo es óptimo para el desarrollo de la presente investigación que se utilizará en una dependencia adscrita a una

serie de normas gubernamentales y burocráticas como lo es la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, en la elaboración de la propuesta de diagnóstico y evaluación de proyectos. Los procesos para la dirección de proyectos se pueden agrupar de diversas maneras, una de ellas se muestra a continuación:

- **Procesos para la dirección de proyectos**

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio preestablecido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtiene. (Project Management Institute, 2013, pág. 47).

Asimismo, observa el PMI en su Guía del PMBOK®, que el éxito depende de seleccionar los procesos adecuados para alcanzar los objetivos del proyecto, utilizar un enfoque definido que pueda adaptarse para cumplir con los requisitos, establecer y mantener una comunicación y un compromiso adecuados con los interesados, cumplir con los requisitos a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como grupos de procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos): Los grupos de procesos rara vez son eventos reservados o aislados; son actividades que confluyen entre sí. La salida de un proceso se convierte en la entrada de otro. Como se observa en la figura 2.2.

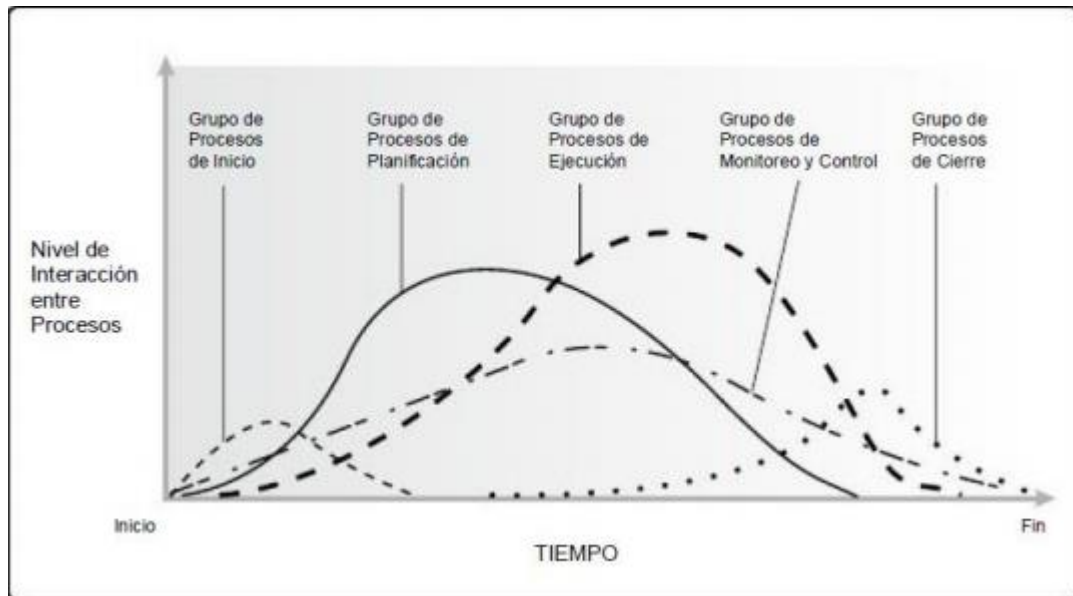


Figura 2.2 Niveles de interacción de los grupos de procesos en una fase o proyecto

Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).

Copyright por PMI (2013). Reimpreso con permiso

A continuación se presentan una descripción de los grupos de procesos para la dirección de proyectos establecida por la Guía del PMBOK:

- a. Grupo de Procesos de Inicio: está compuesto por procesos para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase, se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales. Además, se identifican los interesados internos y externos que van a participar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto, y se nombra al director de proyecto. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 51)

- b. Grupo de Procesos de Planificación: son aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir, refinar los objetivos y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzarlos. En este punto se desarrolla un plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo. Eventualmente, se puede requerir una planificación adicional, esta incorporación progresiva de detalles al plan para la dirección del

proyecto recibe el nombre de elaboración progresiva. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 55).

c. Grupo de Procesos de Ejecución: Está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Implica coordinar personas y costos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto, gran parte del presupuesto del proyecto se utilizará en la realización de los procesos del grupo de procesos de ejecución. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 56).

d. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 57).

e. Grupo de Procesos de Cierre: Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo. En el cierre del proyecto o fase, se presentan los siguientes pasos:

- Obtener la aceptación del cliente o del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto o fase
- Realizar una revisión tras el cierre del proyecto o la finalización de una fase
- Registrar los impactos de la adaptación a un proceso
- Documentar las lecciones aprendidas
- Aplicar las actualizaciones adecuadas a los activos de los procesos de la organización
- Archivar todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para utilizarlos como datos históricos

- Cierre de todas las actividades de adquisición y se asegure la finalización de todos los acuerdos relevantes
- Realizar las evaluaciones de los miembros del equipo y se liberen los recursos del proyecto (Project Management Institute, 2013, pág. 57).

Finalmente se observa en la figura 2.3 la interacción de los procesos anteriormente descritos:

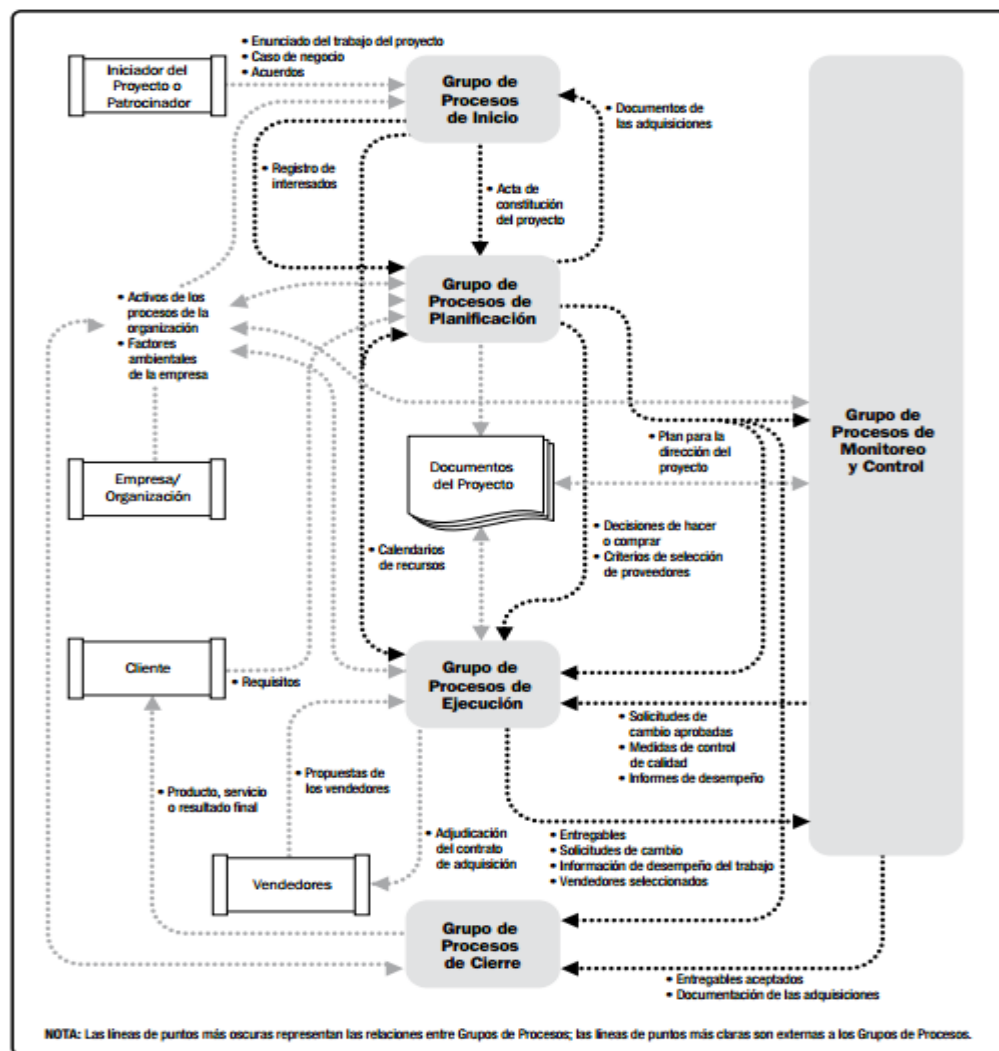


Figura 2.3 Interacciones entre Procesos de la Dirección de Proyectos.

Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Copyright por PMI. Reimpreso con permiso

- **Áreas del conocimiento del PMBOK**

El *Project Management Institute* (2013) establece la administración de proyectos como un conjunto de diez áreas de conocimiento que deben ser dominadas por el *Project Manager* y que contienen una serie de procesos que corresponden a los pasos necesarios para que sean completamente cubiertas. Primeramente, se define un área de conocimiento como:

Un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez áreas de conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez áreas de conocimiento, así como otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 60)

Las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, consta de diez apartados, que se describen a continuación.

- a. Gestión de la Integración del proyecto: incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones participativas cruciales para que el proyecto fluya de manera controlada, de modo que se complete, se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos (*Project Management Institute*, 2013, pág. 63).
- b. Gestión del alcance: Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. Así como, recopilar requisitos y definir el alcance del proyecto. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 105).
- c. Gestión del tiempo del proyecto: incluye los procesos necesarios para finalizar el proyecto satisfactoriamente en cronograma planteado de las actividades. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 142)

- d. Gestión de costes del proyecto: incluye planificar, estimar, determinar, y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 193)
- e. Gestión de la calidad del proyecto: es donde se determinan las políticas de calidad, objetivos y responsabilidades de forma que el proyecto satisfaga las necesidades previstas. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 227)
- f. Gestión de los recursos humanos: se encarga de organizar y gestionar al equipo de proyecto, asignando los roles y responsabilidades correspondientes.”. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 255)
- g. Gestión de la comunicación: procesos que aseguran la generación temporal apropiada y la distribución, colección y almacenamiento de la información del proyecto. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 287)
- h. Gestión del riesgo: sus procesos realizan la planificación, identificación, análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, así como la planificación de las medidas a adoptar y su control. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 313)
- i. Gestión de adquisiciones: sus procesos incluyen la adquisición de productos, servicios o resultados necesarios y que siendo ajenos al equipo del proyecto son necesarios para el trabajo a realizar. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 355)
- j. Gestión de los Interesados del Proyecto: Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto. (*Project Management Institute*, 2013, pág. 391)

2.5 El Régimen de Servicio Civil

En la introducción de este capítulo se mencionó que los proyectos públicos, por ejemplo, aquellos implementados en el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, poseen diferencias importantes en relación con la empresa privada, ya que, la primera se encuentra sujeta a restricciones legales provenientes de regímenes y estatutos, cuyo conocimiento resulta primordial antes de elaborar un diseño de proyecto de cualquier índole. En esta sección se describen las leyes y artículos relacionados con los proyectos públicos de Costa Rica.

Las bases legales que dan sustento al Régimen del Servicio Civil en el Sector Público Costarricense se establecen en un capítulo único, Título XV de La Constitución Política de la República de Costa Rica que indica:

“El estatuto de servicio civil regulará las relaciones entre el Estado y los servidores públicos, con el propósito de garantizar la eficiencia de la administración”. (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1949). Art. 191.

Con las excepciones que esta Constitución y el estatuto de Servicio Civil determinen, los servidores públicos serán nombrados a base de idoneidad comprobada y sólo podrán ser removidos por las causales de despido justificado que exprese la legislación de trabajo, o en el caso de reducción forzosa de servicios, ya sea, por falta de fondos o para conseguir una mejor organización de los mismos. (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1949). Art.192.

Como complemento de lo anterior un segundo instrumento legal es el Estatuto de Servicio Civil, el cual, en comparación con la Constitución Política de la República de Costa Rica, tiene un carácter más limitado, pues, sólo rige para las instituciones del Gobierno Central. Dicho instrumento jurídico se complementa con su correspondiente Reglamento que regula las condiciones y términos de la relación de servicio entre el gobierno central, es decir, los ministerios y sus servidores. (Ley N° 1581, 1953).

Según Ramirez Artavia (2008), el Régimen de Servicio Civil es:

Un sistema jurídico-administrativo, creado para regular el acceso y ejercicio de los cargos de la función pública, en procura de una Administración profesional y eficiente. Está constituido por un conjunto de instituciones, personas, normas y principios filosóficos y técnicos; establecidos en procura de garantizar la eficiencia de la Administración Pública, proteger los derechos de sus servidores y conservar una relación ordenada y equitativa en la administración del empleo público. (Ramirez Artavia, 2008, pág. 12)

Según (Longo, 2012):

La creación del Estatuto de Servicio Civil sienta las bases jurídicas y procedimentales de la Administración Pública costarricense, la igualdad en el acceso a los cargos públicos, la eficiencia, el nombramiento basado en la idoneidad, mérito, la carrera administrativa, la estabilidad, la clasificación de puestos, la remuneración, la capacitación, y la neutralidad, objetividad y probidad en el ejercicio de la función pública. (pág. 25).

El alcance de este Estatuto está limitado a las instituciones del Régimen de Servicio Civil pertenecientes al Poder Central de la República. Actualmente, están adscritas 42 instituciones a este régimen, entre las cuales se encuentra el Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Dentro de este cuerpo normativo, el Estatuto de Servicio Civil ordena en su artículo 13, como una atribución y función del Director General de Servicio Civil: “promover la implantación de un Sistema moderno de administración de personal” (pág. 7). Por este motivo, la Dirección General de Servicio Civil como institución administradora, tiene la misión de brindar los mecanismos necesarios para garantizar la eficiencia de la Administración Pública, así como, la promoción de la modernización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Se puede indicar que en la mayoría de las instituciones públicas el modo de administrar se ubica en la tradicional administración de personal. La Dirección General de Servicio Civil, en cumplimiento del desarrollo de la administración pública moderna, puso en funcionamiento, mediante la adición al Reglamento del Estatuto de Servicio el Capítulo XII: Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH). (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 1953).

Como requerimientos funcionales incluye la planificación de los recursos humanos, la organización del trabajo, acceso a empleo, evaluación del rendimiento, compensación, desarrollo, responsabilidad laboral, desvinculación, relaciones humanas y sociales y la organización de la función de recursos humanos.

El diseño de funcionamiento básico de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos se debe organizar por al menos los siguientes procesos: Gestión de la Organización del Trabajo, Gestión de Empleo, Gestión Servicios del Personal, Gestión de la Compensación, Gestión del Desarrollo y Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales. (Longo, Mérito y flexibilidad, 2004, pág. 115). Dichas relaciones entre estos sistemas interconectados con los subsistemas se muestran de manera más concisa en la Figura 2.5

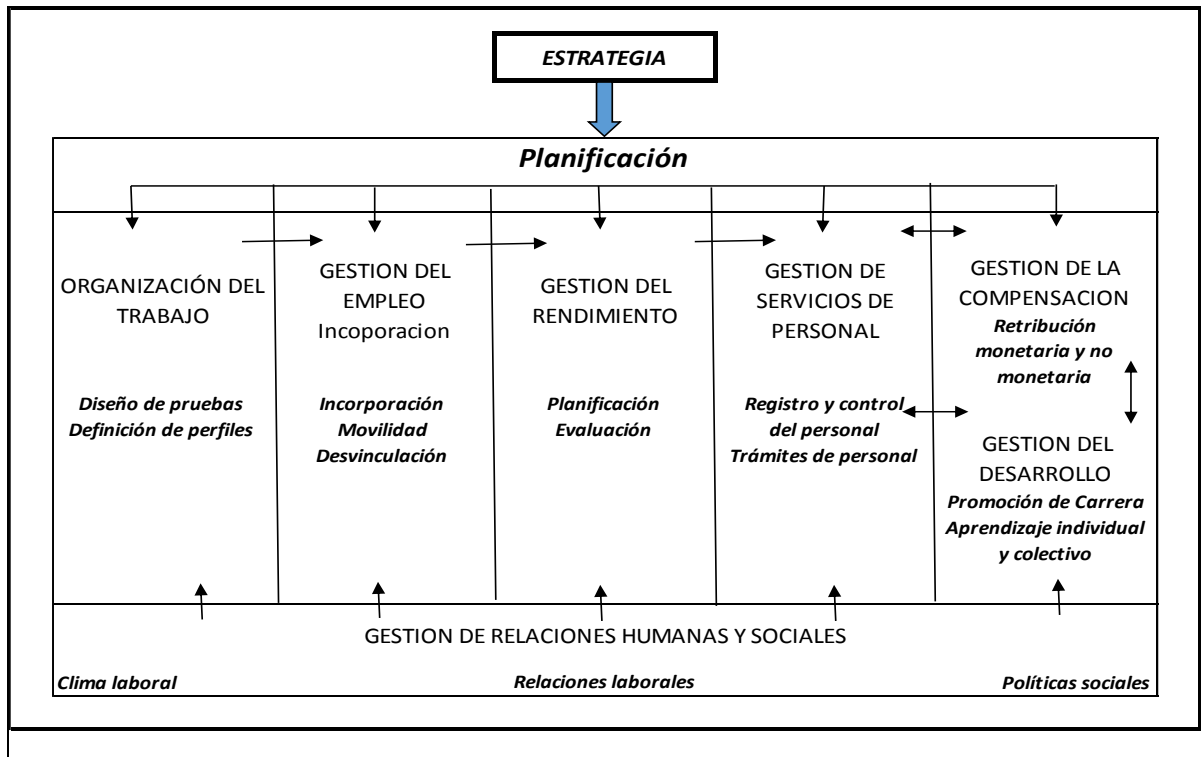


Figura 2.4 Gestión de Recursos Humanos régimen de Servicio Civil

Recuperado de: Longo, F. Mérito y Flexibilidad. Copyright 2004 por Paidós. Reimpreso con permiso

2.5.1 Sistema de Gestión Institucional de Recursos Humanos

En este apartado se describe las funciones de la Dirección General de Servicio Civil que competen a las instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, ya que, como ente supervisor de los departamentos de Recursos Humanos, los proyectos efectuados en Ministerios Públicos, por ejemplo, el MOPT, serán regulados y auditados bajo los reglamentos y parámetros de este ente gubernamental, por lo cual el manejo de sus pautas es importante para garantizar el éxito del cumplimiento de los objetivos planteados y no topar con obstáculos de trámites innecesarios.

Por esto se debe conocer que la definición funcional del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil se establece en el Artículo 121 como:

El conjunto de órganos e instancias competentes bajo el ámbito del Régimen de Servicio Civil, necesarios para gerenciar y desarrollar los procesos de dicha gestión aplicables en los Ministerios, Instituciones u órganos adscritos cubiertos por este, autorizados para realizar y ejecutar dichos procesos derivados de las competencias conferidas por el Estatuto de Servicio Civil (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 4).

Asimismo, en el Artículo 122:

La Dirección General de Servicio Civil es el órgano rector competente para regir los procesos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil. Mediante sus áreas cumplirá el papel de instancia administrativa responsable de la gestión de acciones rectoras, normativas, asesoras, contraloras y proveedoras de ayuda técnica en dicho sistema. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 4)

Cabe destacar, el funcionamiento básico de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos, presente en los siguientes incisos:

Artículo 131 establece que: las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos deben implantar y constituir un esquema de funcionamiento básico general que les permita gerenciar y cumplir en forma eficiente y oportuna con los procesos de Gestión de Recursos Humanos, para lo cual cada Ministerio, Institución u Órgano Adscrito cubierto por el Estatuto de Servicio Civil debe adoptar las medidas que correspondan y dotar a dichas unidades del contingente humano, recursos físicos, económicos y materiales indispensables para su adecuado funcionamiento. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 7)

Artículo 132: Las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos tendrán las siguientes responsabilidades específicas: (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 7)

Efectuar permanentemente una lectura del ambiente financiero, estratégico, tecnológico, legal y político en el que se desenvuelve su institución, de modo que les permita promover rápidamente las transformaciones y cambios requeridos, mediante procesos de investigación activa y permanente que han de seguir, lineamientos determinados por la instancia competente de la Dirección General de Servicio Civil, de acuerdo con los requerimientos generales del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 8)

Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de Gestión de Recursos Humanos del respectivo Ministerio, Institución u Órgano Adscrito, además de asesorar y orientar a superiores, jefaturas y funcionarios, en dicha materia considerando especialmente los roles de las autoridades de línea hacia sus colaboradores. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 8)

“Aplicar las políticas y normativa que, en materia de Gestión de Recursos Humanos, emitan la Dirección General de Servicio Civil y otras entidades que por ley tengan competencia afín”. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 8)

Comunicar a la Dirección General de Servicio Civil (DGSC) el resultado de las acciones ejecutadas, coordinando con la instancia competente de dicha Dirección General los aspectos relacionados con el desarrollo y transferencia técnica necesaria en materia de la Gestión de Recursos Humanos en el Régimen de Servicio Civil, tanto de orden institucional como aquellos de alcance sectorial. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 8)

Suministrar la información que les solicite la Dirección General de Servicio Civil, o cualquiera de sus dependencias, referente a las actividades que se desarrollan, cumpliendo con las políticas, directrices y lineamientos necesarios relacionadas con el Control que requieren los diversos procesos delegados. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 8)

Ejecutar la provisión del Empleo Público específica de ingreso al Régimen de Servicio Civil, requerida por los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el ámbito del Estatuto de Servicio Civil y su Reglamento, mediante concursos internos y externos, preparación

de las tablas de reemplazo o sucesión, conforme lo establece la normativa vigente, así como la planificación que debe realizarse en este campo. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 9)

Mantener un registro actualizado de los puestos con sus antecedentes, así como de sus ocupantes, condición de ocupación y otros datos similares propios de la relación de puestos de los Ministerios, Instituciones u Órganos Adscritos cubiertos por el Régimen de Servicio Civil. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 9)

Mantener actualizados los manuales de normas y procedimientos y los instrumentos aplicables a los diferentes procesos de trabajo de la Gestión de Recursos Humanos que aseguren el control interno de su ejecución, siguiendo las políticas, directrices y lineamientos que en este campo disponga y emita la Dirección General de Servicio Civil o su instancia competente. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 9)

“Realizar las actividades tendentes a garantizar las adecuadas relaciones humanas y sociales en la Institución”. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 9)

“Representar técnicamente la Institución en diferentes Comisiones, Juntas Directivas, Consejos, Comités o Equipos instalados por la Jerarquía Institucional o la Dirección General de Servicio Civil, en materia de su competencia”. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 9)

Realizar las demás actividades que se deriven de las competencias conferidas, de normas específicas que así lo consignent y cualesquiera otras que les sean delegadas vía resolución por parte de la Dirección General de Servicio Civil. (Presidencia de la República CR, 2010, pág. 10)

Capítulo 3 Marco Metodológico

En este capítulo se estableció la metodología a utilizar para desarrollar la presente investigación, donde se expusieron, los tipos de investigación que se utilizaron, los sujetos, fuentes de información consultadas y las diferentes técnicas e instrumentos que se aplicaron para la obtención de la información requerida, así como el detalle de las actividades de procesamiento de información y el de análisis de datos que se llevaron a cabo.

3.1 Tipo de Investigación

De acuerdo con la naturaleza de este proyecto y los objetivos planteados, se determinó que el tipo de investigación, es de carácter aplicado, descriptivo y transeccional. Es importante indicar que esta investigación contempla la consulta de diversas fuentes documentales.

Según Pardinas (2005), en su libro *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*, “la investigación aplicada tiene como objetivo el estudio de un problema destinado a la acción” (pág. 68).

La investigación aplicada tiene como fin, brindar la solución de un problema por medio del estudio, en este caso, el proyecto se enfocó en proponer una herramienta administrativa, que le permitirá a la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT, gestionar los proyectos asignados de una forma efectiva, metodológica y que busque la mejora continua. La propuesta de esta guía metodológica se basó en buenas prácticas de la gestión de proyectos, por lo que busca erradicar la utilización de técnicas de trabajo subjetivas y carentes de fundamento técnico.

Por otro lado, la investigación descriptiva busca describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesada en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas

hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por encuestas -estudios por encuestas-, aunque éstas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones. (Escuela de Formación Infantería de Marina, 2017).

Además, dicho autor define para este tipo de investigación las siguientes etapas:

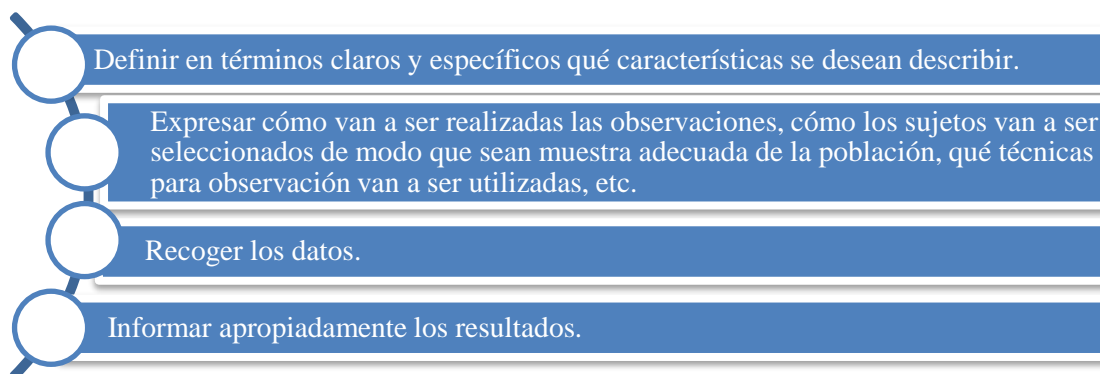


Figura 3.1 Etapas de la investigación descriptiva.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado del Centro de Investigación, Escuela de Formación Infantería de Marina, (2017). Reimpreso con permiso.

Se procedió a identificar la situación actual de la DGIRH con relación al tema de gestión de proyectos, por lo tanto, para la obtención de información, en dicha investigación se utilizaron instrumentos como lo son entrevistas y cuestionarios, los cuales serán descritos en el apartado plan de investigación.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2006), de acuerdo a su temporalidad, existen dos tipos de diseños de investigación, el transeccional y el longitudinal, por lo que para el caso en particular, el diseño que se utilizó fue el transeccional, el cual los autores lo definen como: “la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es definir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 208).

Es importante señalar que el diseño transeccional se puede fraccionar en tres etapas, que son exploratorio, descriptivo y correlacionales-causales, en la siguiente figura se muestra dicha división:

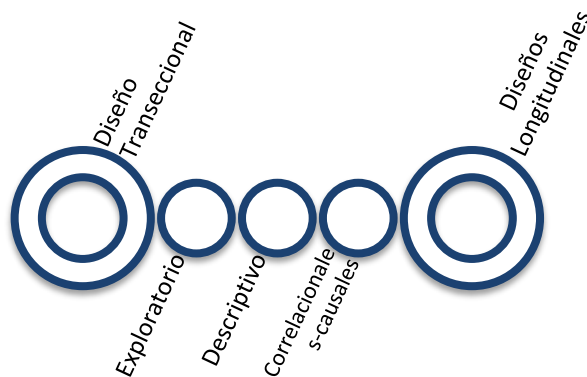


Figura 3.2 Etapas del diseño transeccional.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de la Metodología de la Investigación, (2006). Reimpreso con permiso.

3.2 Sujetos y Fuentes de Información

En este apartado, se exponen los sujetos y fuentes de información que fueron consultados para la elaboración de la presente investigación.

La situación actual de la gestión de proyectos que presenta la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT, se obtuvo por medio de consultas directas tipo entrevista, ya que la documentación de esta materia es escasa o bien nula en algunos casos. A continuación, se presentan los sujetos de información y fuentes consultadas para la elaboración de esta investigación.

3.2.1 Sujetos de información

Los sujetos de información que fueron consultados en la presente investigación, por medio de una entrevista, fueron el director y subdirector de la DGIRH, ya que según el cargo y rol que juegan en la institución es importante conocer la perspectiva que poseen con

relación al tema objeto de estudio y a la visión que tienen de la dependencia que lideran.

También se encontraron los jefes de departamento y coordinadores de los diferentes procesos de la DGIRH, los cuales suman un total de 17 funcionarios, que fueron seleccionados ya que se caracterizan por coordinar y participar en trabajos y proyectos de alto grado de dificultad, por tener conocimiento experto en la materia que desarrollan, así como por la independencia que poseen en la toma de decisiones.

A continuación, se presentan las fuentes de información utilizadas en la investigación.

3.2.2 Fuentes de información

Con el fin de recopilar información relevante para la elaboración del proyecto de investigación, se obtuvieron datos de fuentes primarias y secundarias, las cuales se detallan a continuación.

3.2.2.1 Fuentes primarias.

Según Bernal (2010), las fuentes primarias son conocidas como: “información de primera mano, de estas fuentes se obtiene la información directa, son personas, organizaciones, acontecimientos y demás fuentes de donde se origina la información” (pág. 191).

Las fuentes primarias de esta investigación, fueron los colaboradores de la DGIRH, de los departamentos y unidades que la conforman, en lo que corresponde a los cargos de dirección, jefatura y coordinación.

La información obtenida de estas fuentes, fue utilizada para determinar la situación actual de la DGIRH y la percepción que poseen los funcionarios en referencia a la administración de proyectos.

Por otro lado, estas fuentes brindaron información relevante para la elaboración de la propuesta de la guía metodológica.

A continuación, se describirán las fuentes secundarias que fueron utilizadas como consulta para el desarrollo del presente proyecto final de graduación:

3.2.2.2 Fuentes secundarias.

Según Bernal (2010), las fuentes secundarias: “ofrecen información sobre el tema en estudio, sin embargo, estas no son la fuente original de los hechos o de las situaciones presentadas, sino que solo hacen referencia a las mismas” (pág. 192).

En la presente investigación, las fuentes secundarias consultadas corresponden a documentos que recopilan información de los proyectos asignados a la DGIRH, como lo son los planes operativos institucionales, sistemas informáticos organizacionales como lo es el Sistema de Información Organizacional (SIOR) y páginas web, como, por ejemplo: la del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, PMI, Dirección General de Servicio Civil, entre otras relacionadas con la gestión de proyectos.

Asimismo, se consultaron trabajos finales de graduación propios del tema de administración y gestión de proyectos.

Por otro lado, se consultaron informes de la Auditoría General del MOPT y de la otrora Dirección de Planeamiento Administrativo del MOPT.

3.3 Plan de Investigación

En este apartado se describieron las actividades que fueron desarrolladas para la obtención de la información requerida para el cumplimiento de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación. Se establecieron las distintas técnicas y herramientas a utilizar, asimismo, se describió la forma de cómo se realizó el procesamiento y análisis de la información recolectada.

3.3.1 Recolección de datos

- **Entrevista**

La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2010, pág. 194).

Para este caso en particular, se desarrollaron entrevistas tanto al director como al subdirector del Área de Gestión de Recursos Humanos del MOPT, con el fin de obtener información acerca de las características generales que posee la dirección, los procesos y su perspectiva con relación al tema de gestión de proyectos, herramientas utilizadas en la actualidad para desarrollar un proyecto, entre otra información relevante. De esta forma, se pretende detectar oportunidades de mejora y verificar si los proyectos que poseen asignados cuentan con un mecanismo de medición. El detalle de las preguntas que componen la entrevista se encuentra en el Apéndice 1.

- **Encuesta**

Este instrumento, es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal, 2010, pág. 194).

En la presente investigación se desarrolló una encuesta, dirigida a los responsables de las unidades y departamentos que conforman el Área de Gestión de Recursos Humanos del MOPT, con el fin de obtener información relevante de cada una de las unidades organizativas a las que pertenecen, y su perspectiva y experiencia con relación al tema de gestión de proyectos. Esta información se recabó por medio de preguntas abiertas y cerradas y pretende identificar las metodologías, instrumentos y herramientas que se utilizan en la actualidad para

el desarrollo de proyectos de gestión del talento humano. En el Apéndice 2 se encuentra el detalle de las preguntas realizadas en esta encuesta.

- **Análisis de documentos**

Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contrastar y complementar los datos (Bernal, 2010, pág. 194).

En lo correspondiente, al análisis de documentos requerido para la elaboración de esta investigación, se revisaron distintas fuentes bibliográficas, relacionadas con el tema de gestión y administración de proyectos, así como documentación afín con los diferentes proyectos que se plantearon para ser desarrollados por la DGIRH, también se consultó normativa técnica y legal que rige la materia del talento humano del Ministerio de Obras Públicas y Transportes y de las demás instituciones que pertenecen al Régimen.

A continuación, se presenta un resumen de la recolección de datos, como parte del plan de investigación, realizado para cada uno de los objetivos específicos del presente proyecto; donde se establecen las actividades a desarrollar, técnicas, instrumentos, fuentes, sujetos de información y las variables que fueron objeto de análisis.

Para el primer objetivo específico, se muestra el siguiente Cuadro resumen:

Cuadro 3.1 Plan de recolección de datos, objetivo específico 1

Técnicas y Herramientas a utilizarse			
Objetivo #1			
Realizar un diagnóstico de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT (DGIRH), para la evaluación de la situación actual que presenta en cuanto a la gestión de proyectos.			
Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la cultura organizacional de la DGIRH. 2. Revisar prácticas, herramientas y técnicas utilizadas actualmente para la gestión de proyectos. 3. Verificar el nivel de conocimiento de la DGIRH en gestión y control de proyectos. 			
Tipo de investigación	Descriptiva y transeccional		
Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos	Variables
Entrevista Semi Estructurada	No aplica	Director de Gestión Institucional de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del personal en gestión de proyectos. - Activos de la DGIRH. - Capacitación del personal.
Entrevista Semi Estructurada	No aplica	Sub Director de Gestión Institucional de Recursos Humanos	
Cuestionario de aplicación	No aplica	Jefaturas de Departamentos	
Cuestionario de aplicación	No aplica	Coordinadores de procesos de GIRH	
Entregable Final			
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación actual. 			

Fuente: Elaboración Propia

El diagnóstico de la situación actual que presente la DGIRH, con relación a la gestión de proyectos, será un insumo de gran relevancia para tener un punto de partida en el presente proyecto y para la confección de la propuesta de la guía metodológica.

En el caso del segundo objetivo específico de este proyecto, se presenta el siguiente resumen:

Cuadro 3.2 Plan de recolección de datos, objetivo específico 2

Técnicas y Herramientas a utilizarse			
Objetivo # 2			
Identificar las áreas de conocimiento y procesos que serán incluidos en la propuesta de Metodología de Proyectos, según las características de la DGIRH del MOPT.			
Actividades			
1. Analizar los factores que afectan de forma directa la DGIRH. 2. Diagnosticar y analizar las debilidades y fortalezas que posee DGIRH,			
Tipo de investigación	Descriptiva y transeccional		
Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos	Variables
Entrevista Semi Estructurada	No Aplica	Director y subdirector de la DGIRH	- Cantidad de proyectos desarrollados. - Metodología utilizada para la gestión de proyectos. - Activos de la DGIRH.
Cuestionario de aplicación	No Aplica	Jefes y coordinadores de procesos de GIRH	- Cantidad de proyectos desarrollados. - Metodología utilizada para la gestión de proyectos. - Activos de los departamentos y/o unidades.
Revisión bibliográfica	PMBOK	No Aplica	- No aplica.
Entregable Final			
<ul style="list-style-type: none"> Áreas de Conocimiento identificadas para la metodología, así como los procedimientos para el llenado y aplicación de los formularios 			

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del tercer objetivo específico de este proyecto, el cual corresponde a diseñar las plantillas requeridas para la ejecución de la metodología de proyectos para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT, se presenta el siguiente Cuadro resumen:

Cuadro 3.3 Plan de recolección de datos, objetivo específico 3

Técnicas y Herramientas a utilizarse			
Objetivo # 3			
Diseñar las plantillas requeridas para la ejecución de la metodología de proyectos para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT, con sus respectivos procedimientos.			
Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar las principales debilidades y fortalezas de la DGIRH. 2. Formular plantillas con sus respectivos procedimientos, de conformidad con los resultados obtenidos en la identificación de debilidades y fortalezas. 			
Tipo de investigación	Aplicada, descriptiva y transeccional		
Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos	Variables
Revisión documental	PMBOK	No aplica	- Buenas prácticas de gestión documental de los proyectos
Entregable Final			
<ul style="list-style-type: none"> • Plantillas para el levantamiento de la información de las áreas de conocimiento establecidas, con sus respectivos procedimientos de uso. 			

Fuente: Elaboración Propia

En el caso del último objetivo específico de este proyecto, se presenta el siguiente Cuadro:

Cuadro 3.4 Plan de recolección de datos, objetivo específico 4

Técnicas y Herramientas a utilizarse			
Objetivo # 4			
Proponer la estrategia de implementación de la metodología de proyectos para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT, mediante los planes subsidiarios de alcance, tiempo, costo y comunicaciones.			
Actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las actividades que debe desarrollar la DGIRH para implementar la Guía metodológica propuesta. 2. Analizar y determinar el alcance, tiempo que representa la implementación de la Guía metodológica. 3. Orientar a los directores y jefaturas de la DGIRH en el tema de gestión de proyectos a través de la comunicación. 			
Tipo de investigación	Aplicada, descriptiva y transeccional		
Técnicas e Instrumentos	Fuentes	Sujetos	Variables
Cronograma de actividades	No aplica	El autor	- Desarrollo de las actividades del cronograma.
Juicio experto	No aplica	El autor	- Profesional capacitado.
Presentación y validación de la Guía Metodológica	No aplica	Director y Subdirector de la DGIRH	- Disponibilidad del personal.
Entregable Final			
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta del plan de implementación de la metodología de proyectos. 			

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Procesamiento y Análisis de Datos

El procesamiento y análisis de datos, fueron basados en la información obtenida por los distintos instrumentos, fuentes y sujetos de información mencionados con anterioridad, para realizar un diagnóstico de la DGIRH del MOPT, evaluando la situación actual que se presenta en cuanto a la gestión de proyectos, para así poder identificar las áreas de conocimiento y procesos que se van a incluir en la propuesta de la guía metodológica.

Una vez valorados y analizados dichos datos, se diseñaron las plantillas requeridas para la ejecución de la metodología de proyectos para la DGIRH, las cuales deben ser expuestas por medio de una estrategia de implementación que contemple los planes suplementarios de tiempo, costo, alcance y comunicación.

Ahora bien, para una mejor comprensión de la metodología utilizada en el procesamiento y análisis de datos, se presenta a continuación el detalle de los entregables parciales esperados para cada uno de los objetivos específicos, cómo se realizó el procesamiento y la presentación de estos, así como los productos esperados.

Para evaluar la situación actual que presenta la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT (DGIRH), en cuanto a la gestión de proyectos, se realizó un diagnóstico de esta, para lo cual, por medio de la aplicación de cuestionarios y entrevistas, se obtuvo la percepción que posee el personal consultado, con relación a la gestión de proyectos, información que fue tabulada por medio de hojas de cálculo, gráficos y demás instrumentos necesarios, fueron analizados con el fin de obtener datos concretos y establecer representaciones de éstas, para poder cumplir con el objetivo número dos, que corresponde a identificar las áreas de conocimiento y procesos que serán incluidos en la propuesta de metodología de proyectos.

A continuación, se presentan los entregables y las técnicas e instrumentos utilizados, para el cumplimiento del primer objetivo específico de este proyecto: Realizar un diagnóstico de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT (DGIRH), para evaluar la situación actual que presenta en cuanto a la elaboración de proyectos.

3.3.2.1 Procesamiento y análisis de datos del Objetivo 1

La figura 3.3 muestra de forma gráfica la interacción entre el objetivo, su entregable y las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para el procesamiento y análisis de los datos:

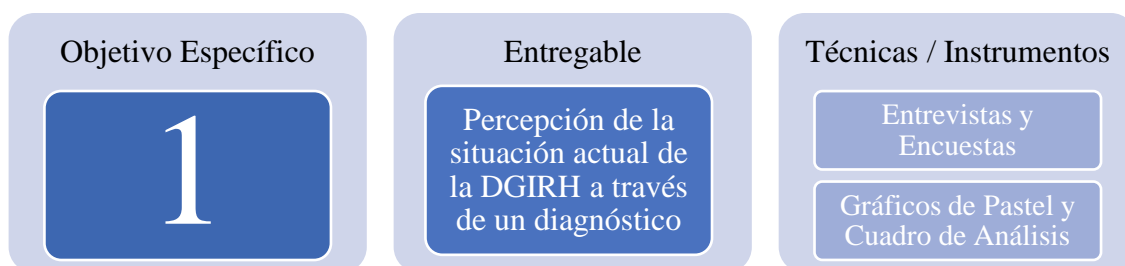


Figura 3.3 Entregable e instrumentos utilizados para el objetivo específico # 1
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la figura anterior, se analizó la forma en la que la DGIRH, y sus distintos departamentos gestionan los proyectos, para identificar la posición que poseen con relación a la gestión de proyectos y las metodologías utilizadas para desarrollar proyectos en materia de recursos humanos.

Dicha información también fue tabulada, mediante la aplicación de hojas de cálculo, elaboración de gráficos y análisis, para identificar las áreas de conocimiento y procesos que serán incluidos en el diseño de la propuesta de guía metodológica.

3.3.2.2 Procesamiento y análisis de datos del Objetivo 2

La figura 3.4 muestra de forma gráfica la interacción entre el objetivo, su entregable y las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para el procesamiento y análisis de los datos:



Figura 3.4 Entregable e instrumentos utilizados para el objetivo específico # 2
Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la figura anterior, una vez realizado el diagnóstico y análisis respectivo de los distintos factores a estudiar, tal y como se indicó, se procedió a identificar cuáles áreas de conocimiento y procesos pertenecientes a la DGIRH, fueron incluidos en la propuesta de la guía metodológica de proyectos.

El establecimiento de dichas áreas, fueron basado según las características detectadas en la dependencia en estudio, su naturaleza, tipo de proyectos asignados o con interés de desarrollar, carencias, entre otros; las cuales se establecieron según la revisión documental y el criterio experto del autor.

Las áreas de conocimiento y procesos identificados son la base para desarrollar las plantillas requeridas en la metodología de proyectos, por cuanto son las áreas básicas necesarias para poder gestionar proyectos.

3.3.2.3 Procesamiento y análisis de datos del Objetivo 3

La figura 3.5 muestra de forma gráfica la interacción entre el objetivo, su entregable y las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para el procesamiento y análisis de los datos:

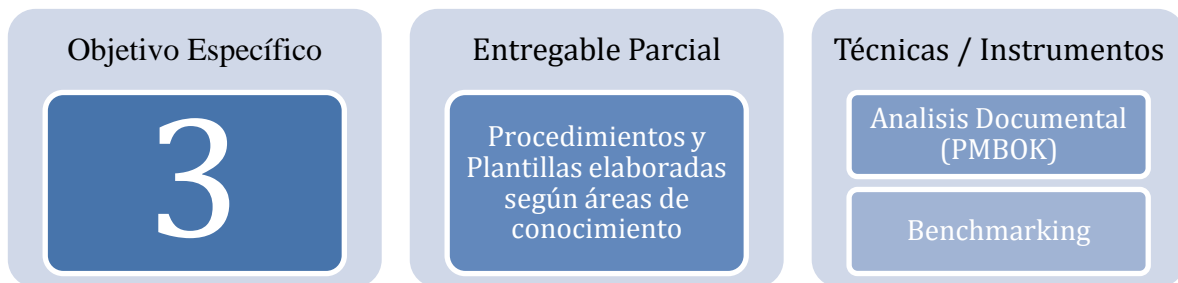


Figura 3.5 Entregable e instrumentos utilizados para el objetivo específico # 3
Fuente: Elaboración Propia

Con las plantillas y procedimientos propuestas en la figura anterior, se generó a la DGIRH la metodología requerida para el cumplimiento del objetivo general, para así, gestionar sus proyectos de conformidad con las características que posee.

3.3.2.4 Procesamiento y análisis de datos del Objetivo 4

La figura 3.6 muestra de forma gráfica la interacción entre el objetivo, su entregable y las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para el procesamiento y análisis de los datos:

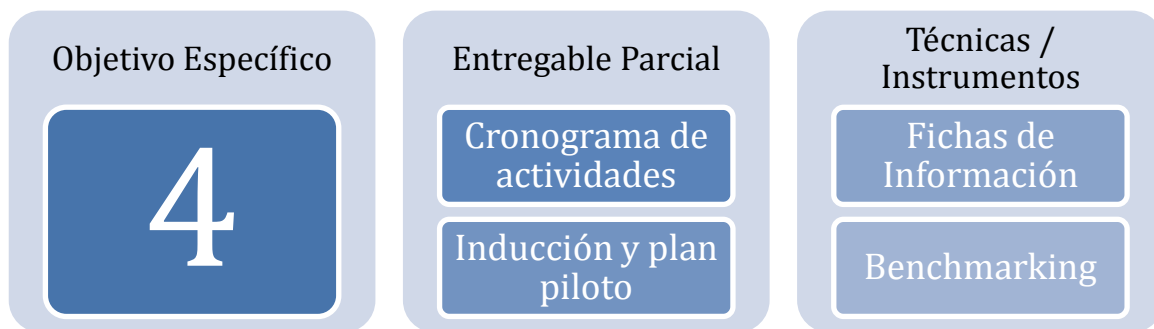


Figura 3.6 Entregable e instrumentos utilizados para el objetivo específico # 4

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, así como se muestra en la figura anterior, con el fin de proponer la estrategia de implementación de la metodología de proyectos para la Dirección de Gestión

Institucional de Recursos Humanos del MOPT, se elaboró un cronograma, donde se establecen las actividades que se deben desarrollar, así como el tiempo requerido para cada una de ellas. Como se puede observar en la figura anterior, el procesamiento y análisis de datos, fueron realizados mediante el uso de software y emisión de criterio experto.

Capítulo 4 Diagnóstico de la gestión de proyectos de la DGIRH

Este capítulo presenta los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, como lo son: cuestionario a los jefes y coordinadores de los diferentes Departamentos de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, así como las entrevistas realizadas tanto al director y subdirector del Área. La utilización de estas herramientas perseguía como objeto conocer la situación actual en cuanto a la gestión de proyectos que presenta esta Dirección.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por medio de los instrumentos antes descritos.

4.1 Análisis de las entrevistas aplicadas en la DGIRH

El primer instrumento utilizado para conocer la situación actual de la DGIRH, fue la aplicación de la técnica de la entrevista, la cual consistía en una entrevista semiestructurada, conformada por 20 preguntas. Esta entrevista fue aplicada tanto al director como al subdirector de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, con el fin de poder diagnosticar la situación actual de dicha dependencia con relación a la gestión de proyectos; la estructura de la entrevista se puede observar en el Apéndice No.1. Dentro del instrumento, se realizaron preguntas abiertas y dicotómicas simples.

En el siguiente Cuadro se presenta un análisis consolidado de las respuestas emitidas en la entrevista semiestructurada mencionada anteriormente.

Cuadro 4.1 Análisis de respuestas Alta Gerencia

Pregunta realizada	Respuestas obtenidas		Interpretación
	Director	Subdirector	
Principales problemas que afronta la Dirección a nivel general	Falta de recursos de todo tipo. Exceso de trámites de parte del ente Rector DGSC. Falta de planificación de recurso humano.	Carencia de recursos a nivel departamental que perjudica el desarrollo de proyectos.	Hay coincidencia entre los entrevistados, en que existe una carencia de recursos (financiero, recurso humano, material, etc.) a nivel

Pregunta realizada	Respuestas obtenidas		Interpretación
	Director	Subdirector	
	Problemas para mejorar los sistemas de información. Falta de planificación estratégica a nivel organizacional.		de todos los departamentos, lo que termina por perjudicar el buen desarrollo de los diferentes proyectos y el cumplimiento de las metas estratégicas.
Metas actuales de la DGIRH	Implementar sistemas de información de RRHH. Concluir concursos internos.	Desconoce las metas del POI, dado que recientemente se incorporó a la organización.	Se evidencia una clara falta de comunicación entre la Alta Dirección, por lo que podrían darse problemas para fijar y comprender el rumbo de la organización.
Grado de comprensión sobre la definición de un proyecto.	Es el propósito o establecimiento de metas, objetivos y estrategias para alcanzar un bien común.	Es el propósito o establecimiento de metas, objetivos y estrategias para alcanzar un bien común.	Se observa una tendencia de manejo de conceptos de forma muy general, pero no de una manera que ayude a conceptualizar las ideas en términos más operativos para que estas se transformen en proyectos, a fin de que impacten a la institución.
Grado de comprensión sobre la definición de gestión de proyectos.	Proceso para alcanzar la consecución de proyectos.	Proceso para alcanzar la consecución de proyectos.	La definición escueta demuestra su poca interacción con los procesos para dirigir y gestionar proyectos.
Problemas más comunes para gestionar proyectos	Falta de planificación institucional. Intromisiones políticas. Falta de presupuesto. Procesos de RRHH no consolidados. Poca cultura. Poca capacitación. Proyectos con poco impacto institucional.	No existe cultura de proyectos. Falta de apoyo a los departamentos. Desmotivación.	Se observa una cultura alejada de los conceptos básicos de gestión de proyectos, lo que se evidencia mediante la falta de planificación y apoyo hacia los responsables de ejecutar proyectos.

Pregunta realizada	Respuestas obtenidas		Interpretación
	Director	Subdirector	
Existencia de documentos formales que autoricen el inicio de los proyectos.	Carta constitutiva	Planes de acción.	Documentos válidos; sin embargo, no se encuentran ni avalados ni estandarizados institucionalmente.
Forma en que se conciben los proyectos	Mediante reuniones, cada Jefe de Departamento expone las necesidades institucionales relacionadas con su Departamento.	No hay	La reunión es el único instrumento utilizado para decidir sobre la priorización de las necesidades institucionales en cuanto a RRHH.
Existencia de una metodología institucional para gestionar proyectos	No	No	No hay una guía metodológica para gestionar proyectos actualmente.
Existencia de un instrumento para definir el alcance del proyecto.	No existe ningún documento al respecto.	El concepto de alcance se maneja en el Área, aunque no existe un formato.	Se demuestra una carencia, dado que el alcance es un aspecto básico de la definición de un proyecto.
Procedimientos para impulsar el desarrollo de habilidades del personal.	No hay	No hay	Por la falta de cultura de proyectos la organización actualmente no percibe la necesidad de formar al personal.
Existencia formal de un plan para la dirección de proyectos	No existen	Existen los planes de acción y los lineamientos de la UPI	Se percibe una mala interpretación sobre lo que significa un plan para dirigir y gestionar un proyecto.
Existencia de documentos que organicen los procesos de ejecución de proyectos	Únicamente se solicita el grado de cumplimiento	No hay	No hay evidencia de plantillas u otros instrumentos comunes a la fase de ejecución.
Matrices e instrumentos estandarizados para monitoreo y control de proyectos	Sólo reuniones e informes esporádicos	A través de matrices de seguimiento	No se ha institucionalizado ningún proceso formal de control de los proyectos, únicamente se da algún seguimiento.
Lineamientos, guías o herramientas para la	No hay	No hay	No hay instrumentos para el control de

Pregunta realizada	Respuestas obtenidas		Interpretación
	Director	Subdirector	
administración de cambios			cambios en los proyectos.
Proceso de cierre de los proyectos	Las jefaturas informan únicamente.	Lo único que hay es una evaluación.	Se denota una tendencia errónea a confundir el cierre del proyecto con otras acciones que se dan de forma posterior, como es la evaluación de las actuaciones.
Existencia de documentos que permitan identificar los roles del proyecto	Solamente la Unidad de Informática	No hay roles, sólo se definen las responsabilidades.	Existe conciencia de la que hay roles a nivel de proyecto, sin embargo estos no se describen y no se solicitan por escrito.

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Análisis de las encuestas aplicadas en la DGIRH

Con el objetivo de poder brindar un análisis a las respuestas del cuestionario aplicado a diversos funcionarios de la DGIRH y poder realizar un vínculo con las buenas prácticas de gestión de proyectos según PMI, se agruparon las preguntas y sus respuestas de acuerdo a las diez áreas de conocimiento.

Al inicio, para cada área de conocimiento se dio una breve descripción de la misma como referencia, posteriormente se generó un gráfico con los resultados, el cual sirve de interpretación o diagnóstico acerca del conocimiento que tienen los encuestados sobre las buenas practicas consultadas a través de las preguntas respectivas e identifica a su vez la necesidad de fortalecimiento que requiere dicho aspecto en la gestión de proyectos de la DGIRH.

Cabe indicar que el análisis considera únicamente diez de los 17 cuestionarios aplicados, dado que algunos de los encuestados no respondieron.

4.2.1 Gestión de Integración.

Esta área de conocimiento es la manera en la cual se establece de forma preliminar las actividades y los procesos requeridos para poder definir, desarrollar, controlar y coordinar el proyecto, asimismo, la Guía del PMBOK, establece la integración como la inclusión de las características de unificación, consolidación, comunicación y aquellas otras actividades que sean cruciales en la integración, esto con el fin de que el proyecto se lleve de una manera controlada, que sea manejado con éxito y que satisfaga las necesidades de los interesados.

Uno de los procesos requeridos en la gestión de la integración del proyecto, es el desarrollo del acta de constitución, el cual es el documento formal en donde se integran varios apartados como lo son: interesados, alcance, tiempo, costos, entre otros, de manera preliminar.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, de la encuesta aplicada a los jefes de departamento, así como a los coordinadores de procesos de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, con relación a la pregunta número 10, la cual corresponde al uso de un documento que autorice formalmente la existencia de un proyecto.

Autorización formal de un proyecto

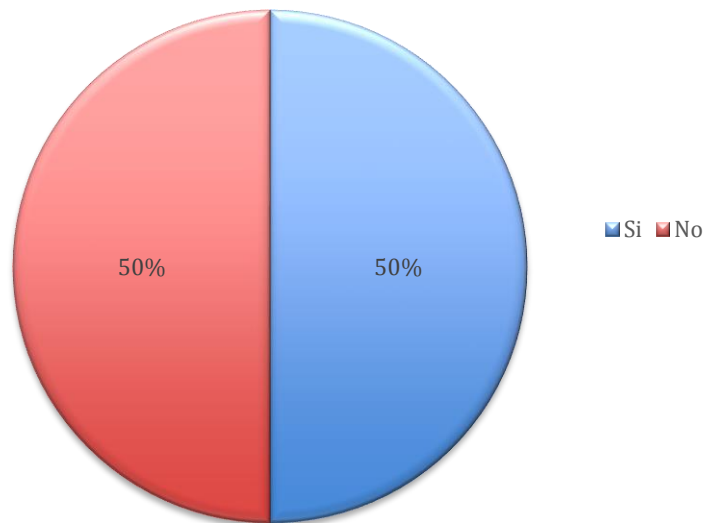


Figura 4.1 Documento para autorización formal de proyecto

Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 10, Elaboración Propia

Como se puede observar, en la figura 4.1, la mitad de los encuestados indican utilizar un documento que da origen al proyecto y que autoriza la existencia del mismo; cabe señalar que estas personas manifiestan que en la mayoría de los casos, esta autorización se realiza mediante un oficio, únicamente el jefe de la Unidad de Informática manifiesta que para el establecimiento del acta de constitución, se utiliza lo recomendado en la metodología formal llamada RUP (para el desarrollo de software), la cual es exclusivamente diseñada para proyectos de informática. Por otro lado, el restante 50% de las personas entrevistadas han indicado que no posee un documento o plantilla formal, que establezca los puntos importantes para llegar a lograr el proyecto planteado.

Si bien es cierto, la mitad de los encuestados indican contar con un documento que origine el proyecto, se determina que estos documentos no cuentan con los apartados mínimos que se requieren para que exista un compromiso entre el director del proyecto y la administración, ya que la autorización se realiza fundamentalmente con un oficio, lo que no permite definir al menos los responsables, detalles del alcance preliminar y la asignación de los recursos

respectivos, información que en la mayoría de los casos no se brinda. Lo anterior evidencia una carencia de este instrumento administrativo llamado acta de constitución de proyecto que según las buenas prácticas permite obtener la autorización para dar inicio a los proyectos, con la información mínima requerida.

Por otra parte, se le consultó a los encuestados si utilizan documentos que les permita desarrollar la ejecución del proyecto mediante un plan, así como algún instrumento que les permita administrar los cambios realizados, con relación a lo planificado.

En el siguiente gráfico se muestra con relación a lo consultado en las preguntas 11, 13 y 15, la tendencia sobre el desarrollo del plan para la dirección del proyecto y la realización del control integrado de cambios.

Plan de dirección del proyecto y control de cambios

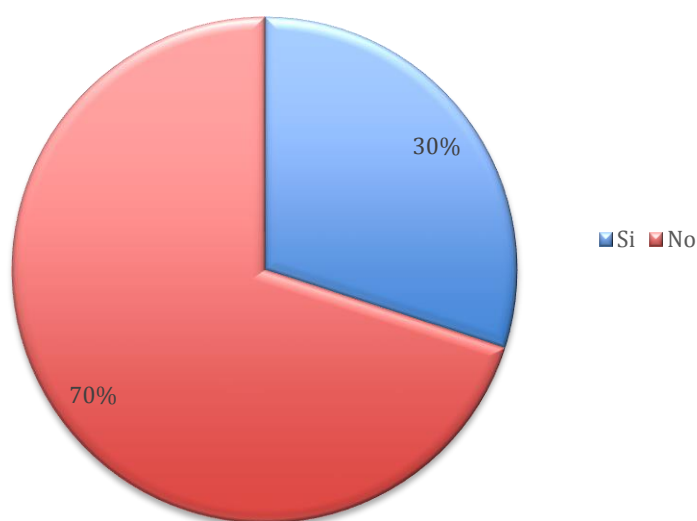


Figura 4.2 Instrumentos para la dirección del proyecto y control de cambios

Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 11,13 y 15, Elaboración Propia

Según se establece en el gráfico anterior, la mayoría (siete) de las personas encuestadas indican no tener instrumentos que faciliten el desarrollo de la ejecución del proyecto, ni tampoco de la administración de los cambios que se les realizan, según lo planificado.

Únicamente tres de las personas encuestadas, exteriorizan que sí poseen dichos instrumentos administrativos.

Ahora bien, es importante destacar, que las personas que contestaron de forma afirmativa indicaron como herramientas para definir los factores de planificación mencionados en el párrafo anterior: oficios, informes y circulares emitidas por los superiores institucionales. Debido a esto, una vez realizado el análisis de la información, se identifica, que si bien es cierto, existen documentos que faciliten la gestión de proyectos, los mismos no contienen la información suficiente para poder establecer las pautas a seguir a través de un Plan de Dirección en la elaboración de los proyectos, ni tampoco para la realización de cambios que permitan modificar el alcance, por lo tanto, se evidencia una carencia con respecto a estos procesos.

Con el fin de conocer los distintos procesos que se realizan dentro de las dependencias de la DGIRH, se consultó mediante las preguntas 12 y 14 del cuestionario, sobre la existencia de algún documento que permita efectuar el monitoreo y control de los proyectos, consultas de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Monitoreo y control de proyectos

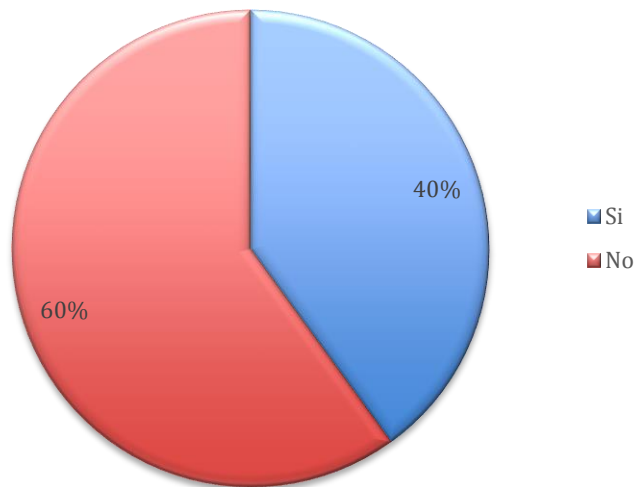


Figura 4.3 Instrumentos para monitoreo y control de proyectos
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 12 y 14, Elaboración Propia

Los instrumentos indicados por encuestados que respondieron de forma afirmativa a estas preguntas, corresponden a: cronogramas, bases de datos e informes; sin embargo, es importante aclarar que las buenas prácticas de proyectos establecen dichas herramientas como documentos de insumo para otras áreas de conocimiento.

No obstante lo anterior, con relación al monitoreo y control se detecta la carencia de planes que constituyan la base para monitorear y controlar los proyectos.

Cabe indicar, que únicamente la Unidad de Informática, utiliza la metodología RUP, para realizar estos procesos, sin embargo, esta metodología aplicada, omite información requerida para ejecutar de forma eficiente y eficaz los proyectos según las buenas prácticas de proyectos, ya que tal y como se indicó anteriormente, ésta es utilizada para el desarrollo de software, no necesariamente para la administración de la totalidad del proyecto.

Por otra parte, de las respuestas obtenidas con respecto a los procesos de integración, se denota que no existen instrumentos ni tampoco procesos efectuados para dar por concluidos los proyectos, únicamente al final de cada año se realizan las evaluaciones comunes de rendición de cuentas de la DGIRH, a través de reuniones y matrices como la MAPP y la MDPE, no obstante estos elementos no son en realidad instrumentos para efectuar el cierre específico de los proyectos.

4.2.2 Gestión del Alcance

Esta área de conocimiento es la manera en la cual se logra identificar el trabajo requerido para poder completar los procesos establecidos, qué se debe hacer y qué no, para poder lograr las metas planteadas y así garantizar el cumplimiento del mismo según las necesidades establecidas, por lo anterior, es que se requiere identificar por medio de la consulta 13, si se posee actualmente un plan de gestión del alcance, en el cual se indique cómo se va a definir y validar el alcance del proyecto.

A continuación, se refleja la situación que se presenta actualmente en los departamentos y procesos de trabajo que conforman la DGIRH, con relación a dicho tema:

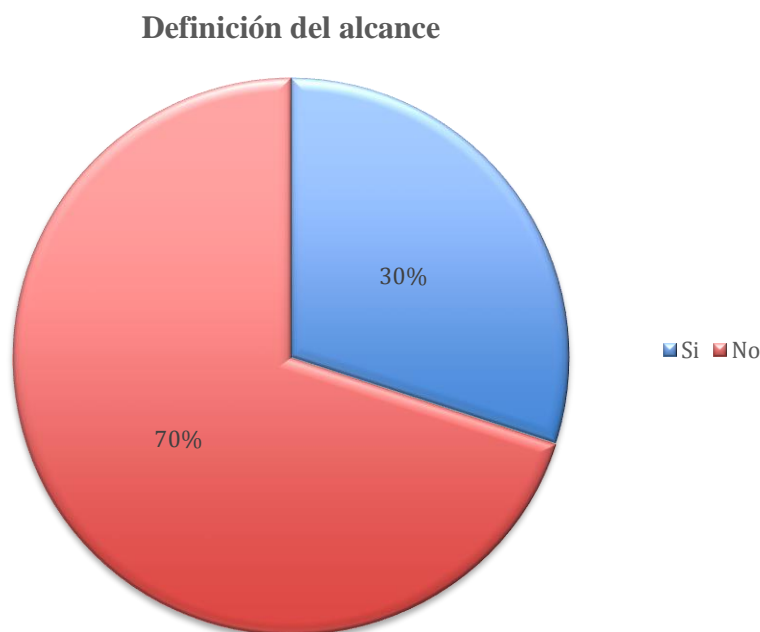


Figura 4.4 Instrumentos para definir el alcance
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 13, Elaboración Propia

De la figura anterior, se desprende que siete de estas personas, indican no tener un plan definido para gestionar el alcance de sus proyectos, y solo tres de estas, establecen que cuentan con un documento similar.

Los encuestados que contestan afirmativamente, indican que no poseen estudios de factibilidad debido a la falta de recursos, a la utilización de la metodología RUP, así como a que no todas las iniciativas son realizadas con metodología de proyectos, pero una vez analizadas las buenas prácticas, se identifica que estos instrumentos no son los adecuados para gestionar el alcance de los proyectos que se presenten en la DGIRH, ya que carecen de la información necesaria como lo es recopilación de requisitos, creación de EDT, validación

del alcance, entre otros factores requeridos para poder contar con un plan de gestión que establezca el alcance del proyecto y del producto.

4.2.3 Gestión del Tiempo

Dentro de la gestión del tiempo, se establecen los plazos necesarios para planificar, definir, secuenciar, estimar los recursos y las duraciones de las actividades que componen un proyecto hasta su terminación. Como producto final de esta área de conocimiento se obtiene el cronograma base.

Para analizar la gestión del tiempo en los proyectos de la DGIRH se le consultó a los Encargados de los Departamentos y Procesos, si se utiliza algún tipo de documento o plantilla que les permita definir las actividades de sus proyectos, determinar la secuencia de éstas y los lineamientos donde se establece la duración de las mismas, mediante las interrogantes número 25, 27, 29, 31 y 33. En el primer gráfico a continuación se consultó acerca de la existencia de instrumentos o plantillas para gestión del tiempo:

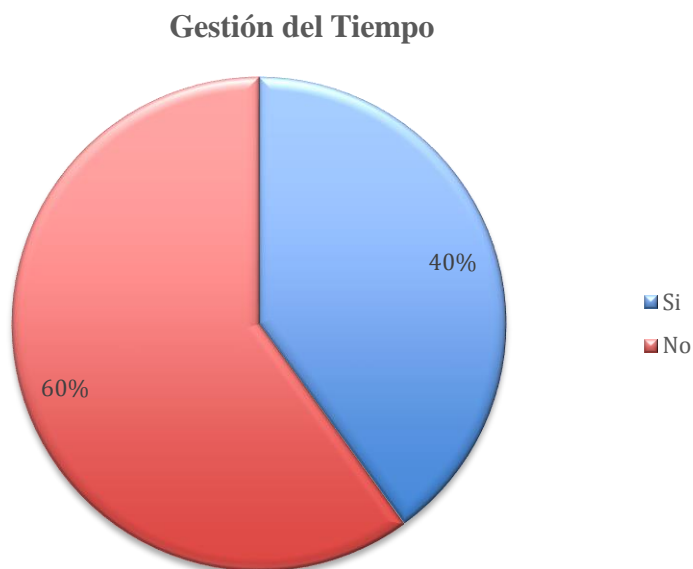


Figura 4.5 Instrumentos para la gestión del tiempo
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 25, 27 y 29. Elaboración Propia

Según se muestra en la figura anterior, la población sujeta de estudio que contesta negativamente, establece que no cuenta con un instrumento formal que les proporcione la información requerida con relación a la gestión del tiempo de sus proyectos, y las personas que respondieron que sí, indican que cuentan con herramientas que les permite definir las actividades, secuencias y plazos establecidos para el cumplimiento de los mismos. Dentro de los instrumentos que mencionan están: el plan operativo institucional, cronogramas, oficios y minutas; sin embargo, como se puede observar no todos los documentos indicados son propios de la gestión del tiempo y en el caso del propio uso de un cronograma para programar los proyectos, este no es un documento estándar, a tal punto que unos funcionarios lo utilizan y otros no.

Por medio de la consulta 31, se examinó si se utiliza algún documento que establezca lineamientos para desarrollar el cronograma, de lo cual ocho de las personas revelaron no tener ningún instrumento que les indique cómo debe desarrollarse el mismo y únicamente dos indican que si, tal y como se muestra en la siguiente figura:

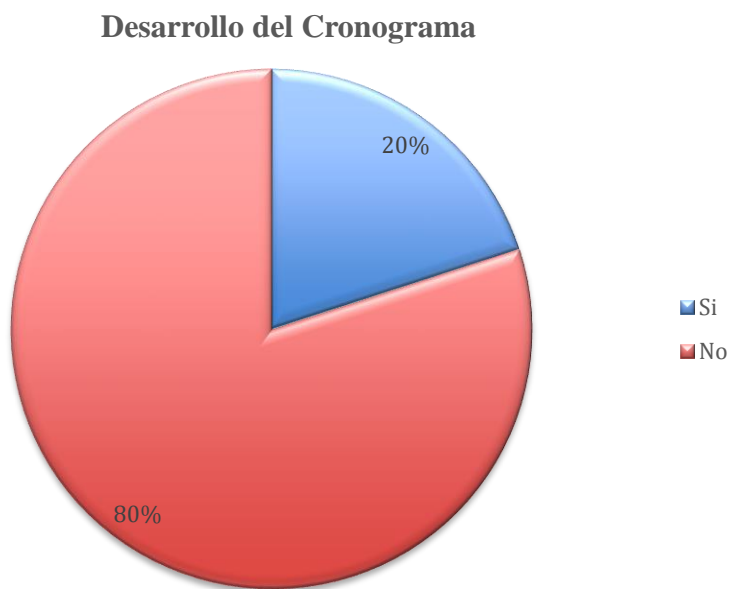


Figura 4.6 Lineamientos para desarrollar el cronograma
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 21. Elaboración Propia

Dentro de las respuestas suministradas de forma positiva, una de las personas establece que utiliza los “cronogramas de generación”, que a fin de cuentas es un cronograma base sin instrucciones. Además, una vez verificadas las herramientas administrativas formalizadas con las que cuenta la DGIRH, no se identifica como un instrumento oficializado ni creado específicamente para la gestión de proyectos de la DGIRH, al igual que la “metodología RUP”, utilizada solo por la Unidad de Informática, la cual fue la otra respuesta que se indicó afirmativamente.

Por lo anterior, se evidencia que, además de la falta de obligatoriedad de generar cronogramas para gestionar el tiempo del proyecto, existe carencia de estandarización en cuanto a las instrucciones necesarias para desarrollar dicho instrumento en aquellas situaciones donde sí se generan.

Por último, se indagó mediante consulta número 33, si existe algún documento que evidencie la asignación de recursos durante la definición de actividades, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

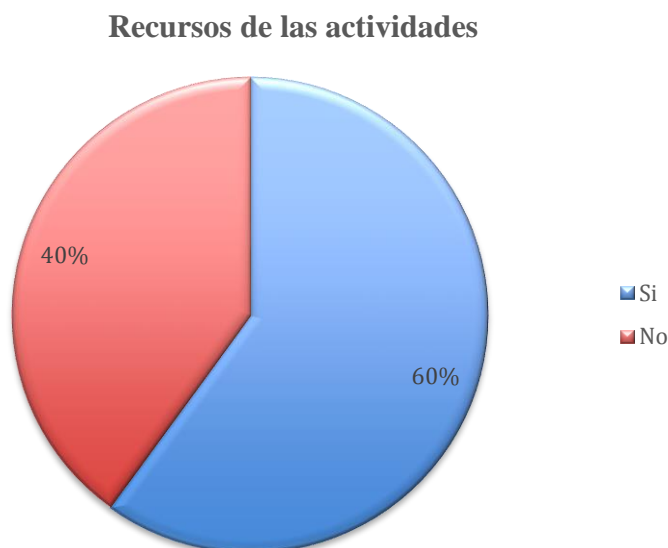


Figura 4.7 Asignación de recursos
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 33, Elaboración Propia

Como se muestra en el figura anterior, menos de la mitad de las personas encuestadas, señalan que no tienen una herramienta en la cual definan los recursos que participan en los proyectos según actividad y plazos requeridos; sin embargo, la mayoría manifiesta tener herramientas para tales efectos, lo cual se asigna mediante el levantamiento de minutas, procedimientos, normativa de control interno y para el caso de la Unidad de Informática, con la metodología RUP.

De conformidad con lo mostrado, los instrumentos mencionados en los cuestionarios aplicados no corresponden a lo estrictamente necesario según las buenas prácticas de gestión del tiempo, situación que deberá considerarse en la formulación de la propuesta metodológica.

4.2.4 Gestión del Costo

Dentro de la gestión del costo se incluyen todos los procesos que se encuentran relacionados con la planificación para estimar, calcular, costear y obtener el financiamiento requerido, en función de que los proyectos se completen dentro de lo pactado en el plan para la dirección del proyecto.

Con el fin de conocer la situación actual, se cuestionó sobre la existencia y utilización de algún documento o herramienta establecida para estimar los costos del proyecto y la elaboración del presupuesto respectivo, esto mediante las interrogantes 36 y 38 del cuestionario.

Estimar costos y presupuesto

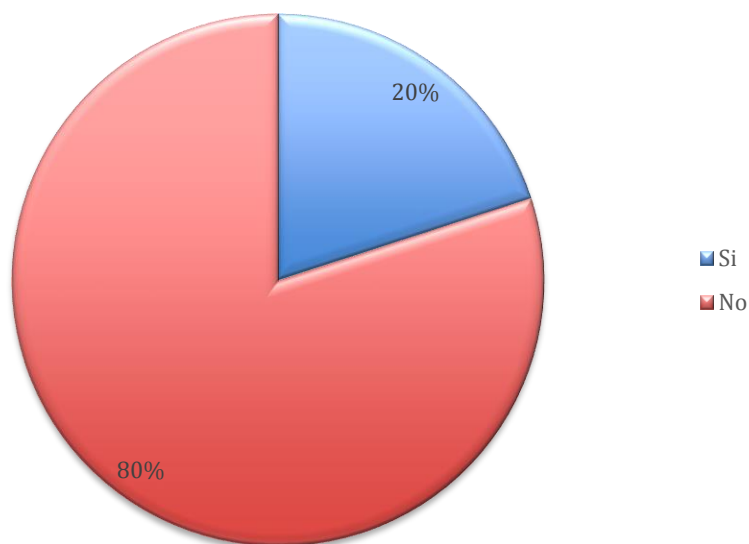


Figura 4.8 Instrumentos para estimar costos y presupuestos

Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 36 y 38, Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la figura, la gran mayoría manifestó no tener procesos relacionados con la estimación de costos, debido a que no existen herramientas para calcular los costos de los diferentes proyectos. Por otro lado, de las personas que indicaron que sí tenían algún instrumento para este fin, uno establece como herramienta de incremento de los costos a la inflación y el otro funcionario mencionó la metodología RUP.

Según los resultados que se presentan en la siguiente figura, obtenidos de las preguntas número 40, 42 y 44, indican los encuestados en su mayoría, que las dependencias que conforman la DGIRH no llevan un control de los costos de proyecto, dado que no se asignan estas actividades al personal de forma explícita mediante roles, lo que a su vez converge en una carencia de habilidades requeridas para la elaboración de dichas actividades.

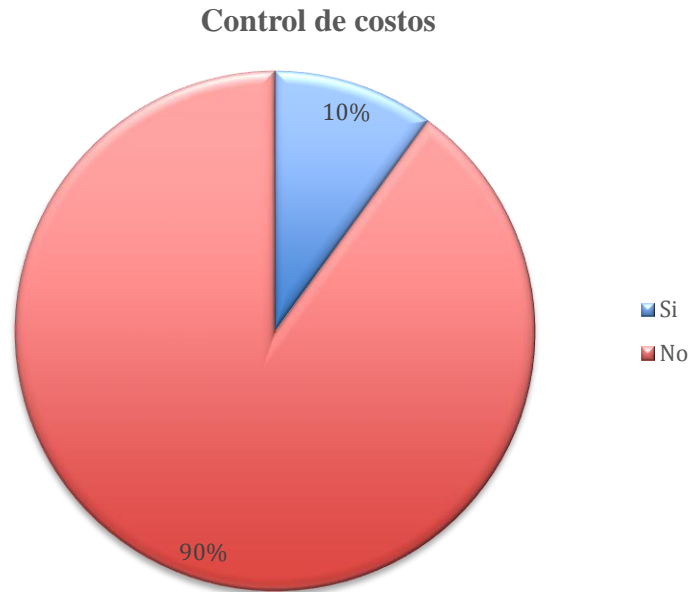


Figura 4.9 Instrumentos y habilidades para control de costos de los proyectos
 Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 40, 42 y 44, Elaboración Propia

A pesar de lo anterior, una de las personas encuestadas manifiesta tener documentos y herramientas con las cuales lleva el control de costos, así como la asignación de roles de los responsables de su estimación y de las habilidades requeridas para la selección de personal para dicha función; sin embargo, los instrumentos mencionados son documentos internos que se utilizan como base general, según la normativa que rige la Administración Pública para el desarrollo de sus procesos, tales como: monitoreo general, licitaciones y reglamentos. Lo anterior confirma una mala conceptualización de la terminología de proyectos y la gestión de sus costos.

4.2.5 Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad es aquel proceso en el cual la organización determina las políticas, los objetivos y las responsabilidades de calidad que satisfagan las necesidades por lo cual es llevado a cabo un proyecto. Dicha gestión lo que busca es asegurar que se alcancen y se verifiquen todos los requisitos del proyecto y del producto.

Se hace necesario conocer por medio de las preguntas 47, 51 y 53, si se utiliza en las dependencias consultadas, algún documento para realizar la planificación de la calidad de los proyectos, tales como: guías, herramientas o técnicas, que incluya el control de la calidad y si se establece algún tipo de métrica para el seguimiento respectivo.

A continuación, se presentan los resultados respectivos:

Planificación, control y métricas de calidad

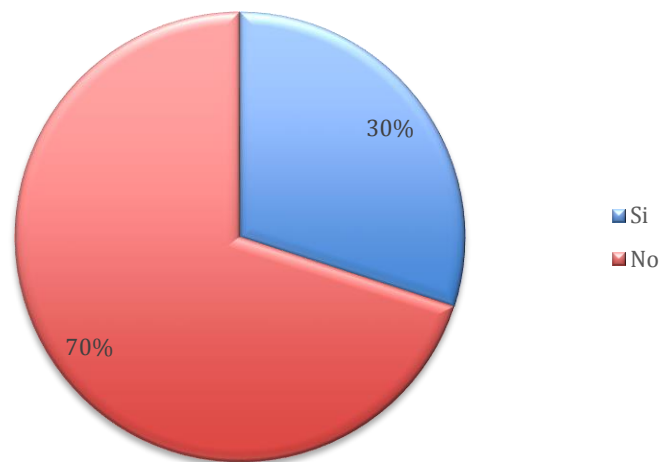


Figura 4.10 Instrumentos para la planificación, control y métricas de calidad
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 47, 51 y 53. Elaboración Propia

Según lo señalado por los encuestados, la mayoría de las personas coinciden en que no existe un instrumento con el cual se pueda realizar la planificación de la calidad incluyendo su control respectivo; así mismo, manifiestan que no cuentan con ningún instrumento con el cual puedan definir métricas de seguimiento. Ahora bien, las personas que indican que sí poseen dichos documentos o herramientas, mencionan como ejemplos: formularios, bases de datos, reuniones, indicadores y para la Unidad de Informática específicamente la utilización de la metodología RUP.

De los instrumentos mencionados anteriormente, se identifica que los formularios e indicadores son parte de las herramientas contempladas dentro de las buenas prácticas de proyectos, lo que contribuye a poder llegar a cumplir la calidad esperada por los interesados;

sin embargo, cada una de las dependencias trabaja de forma separada, según criterio subjetivo y no con una metodología estandarizada, que ayude a cumplir cada una de las métricas de calidad que se propongan para el proyecto.

Por otra parte, se investigó por medio de la pregunta 49, sobre la existencia de algún tipo de documento, guía, herramienta o técnica para realizar el aseguramiento de la calidad, situación de la cual se desprende lo siguiente:

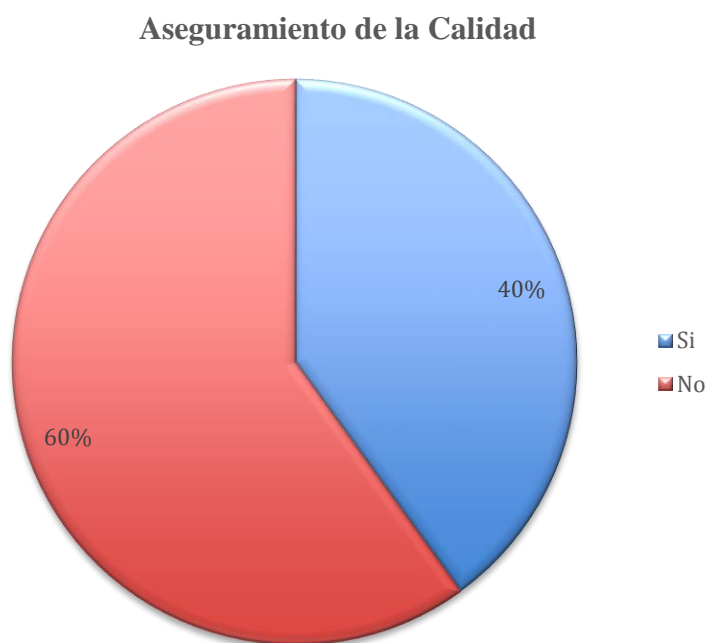


Figura 4.11 Instrumentos para el aseguramiento de calidad
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 49, Elaboración Propia

Se determina de conformidad con la figura presentada anteriormente, que la mayoría de las personas indican no contar con una guía o herramienta que les facilite realizar el aseguramiento de la calidad. Cabe destacar que los documentos o bien instrumentos mencionados por los que contestan afirmativamente corresponden a informes, guías, indicadores y para el caso de la Unidad de Informática como ya se ha mencionado con anterioridad se posee la metodología RUP.

Del análisis de la información, se puede observar una clara debilidad en la gestión de todos los procesos que componen la calidad de un proyecto y hay confusión

4.2.6 Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos en la administración de proyectos es el área en la cual se incluyen los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto; este último se encuentra compuesto por las personas a las que se les ha asignado los distintos roles y responsabilidades para desarrollar el proyecto.

Es importante indicar, que para este proceso es indispensable la planificación, el captar, desarrollar y dirigir el equipo del proyecto, esto con el fin de que en cada una de las fases del proyecto se cuente con el personal capacitado e idóneo para cumplir los objetivos planteados.

A continuación, se presentan las figuras relacionadas con el tema de gestión de los recursos humanos, cuestionadas mediante las interrogantes número 56, 58 y 62 del cuestionario.

Planificación y administración del recurso humano

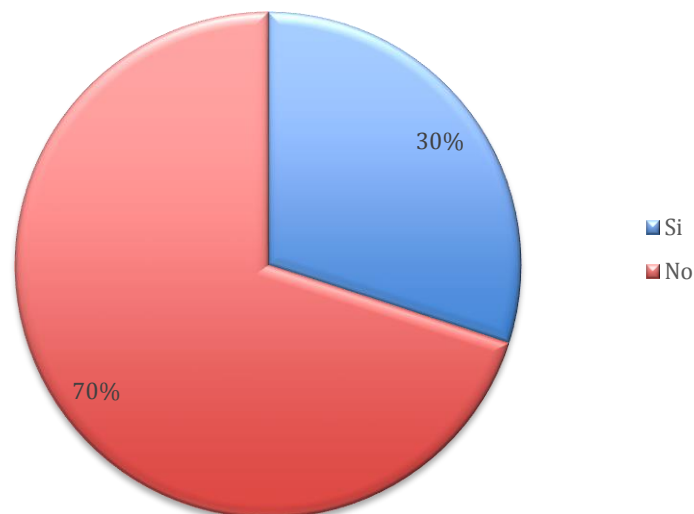


Figura 4.12 Instrumentos para la planificación y administración del recurso humano
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 56, 58 y 62, Elaboración Propia

Como se muestra en la figura anterior, los funcionarios que contestaron de forma negativa, indican que carecen de herramientas o técnicas para realizar la escogencia, capacitación y administración del talento humano involucrado en los proyectos.

Por otro lado, las personas encuestadas que responden de forma afirmativa, indican que, por medio de la Dirección de Capacitación y Desarrollo, el personal es capacitado, además que la administración de los colaboradores, incluyendo la asignación de roles y responsabilidades es realizado por el Director de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

No obstante, si bien es cierto la citada Dirección brinda capacitación a los funcionarios, la misma no cuenta con programas específicos para fortalecer el desarrollo de los distintos proyectos que se llevan a cabo, sino que los cursos brindados son en temas generales que sirven como complemento o fortalecimiento de las labores cotidianas que realizan los servidores, sean estos: control interno, clima organizacional, ética, valores, entre otros.

4.2.7 Gestión de las Comunicaciones

Otras de las áreas valoradas en la presente investigación, es la gestión de las comunicaciones, en donde son requeridos aquellos procesos que logran asegurar la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto, para que sea oportuna y adecuada, por lo que esta debe ser planificada, gestionada y controlada.

Basado en lo anterior, se investigó por medio de las preguntas 67 y 73, si actualmente se utiliza algún documento que brinde lineamientos para planificar las comunicaciones y para efectuar los reportes de rendimiento del proyecto.

Lineamientos para efectuar comunicaciones y reportes de proyecto

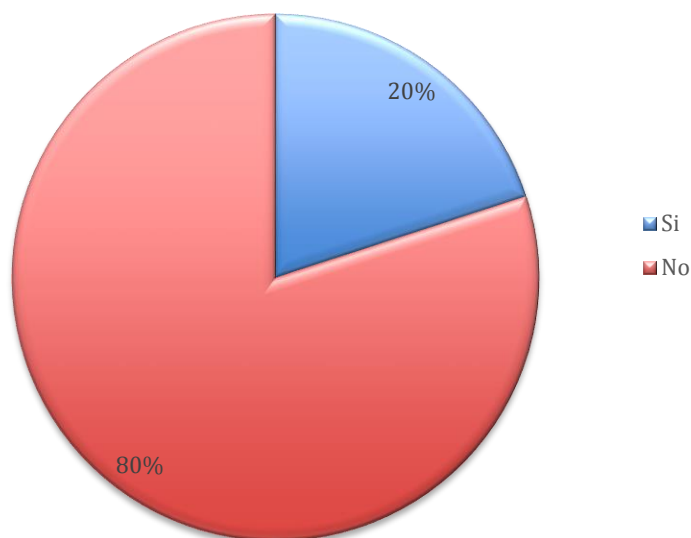


Figura 4.13 Lineamientos para efectuar las comunicaciones y reportes de proyecto
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 67 y 73. Elaboración Propia

Como se puede observar, la gran mayoría de los encuestados indican que no cuentan con algún documento que suministre los lineamientos requeridos para poder planificar la comunicación de los proyectos, ni tampoco plantillas para reportar el rendimiento de los mismos. No obstante, dos de estas personas indican contar con estos instrumentos, uno mediante el método RUP y el otro establece que se hace a través de oficios, circulares, entre otros.

Una vez analizadas las respuestas, se desprende que los documentos mencionados son tan solo el mecanismo por medio del cual se comunica continuamente a las partes cierta información del proyecto; no obstante no existen lineamientos donde se establezca cómo se debe hacer dicho proceso, incluyendo responsables, los medios de transferencia, la frecuencia y otros aspectos que indican las buenas prácticas.

4.2.8 Gestión de los Riesgos

La gestión de riesgos, incluye los procesos en los cuales se identifican, se analizan, se planifica la respuesta y se controlan los riesgos de un proyecto.

Con el fin de determinar el nivel de cumplimiento o aplicación de esta área de conocimiento, se investigó sobre la utilización de documentos que den lineamientos para la planificación de los riesgos y que proporcionen el análisis cualitativo de estos, por medio de las interrogantes número 76 y 78, situación que se presenta a continuación:

Planificación y análisis de riesgos

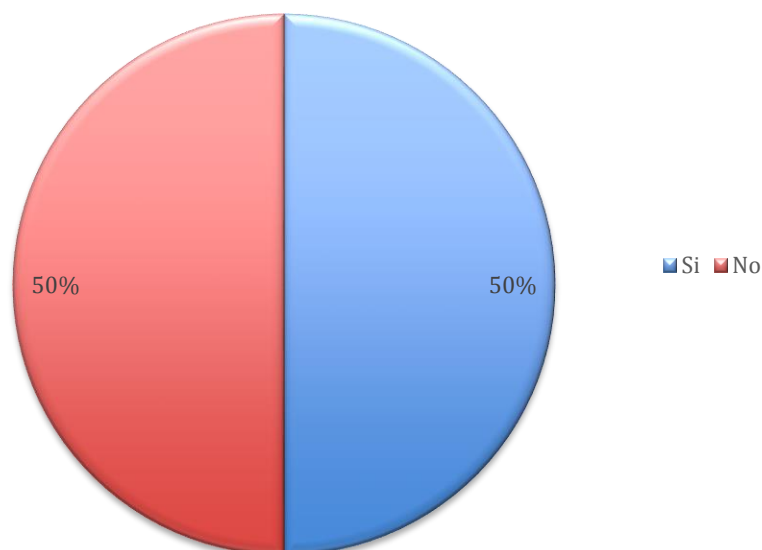


Figura 4.14 Lineamientos para planificación y análisis de riesgos
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 76 y 78. Elaboración Propia

Tal y como se muestra en la figura anterior, la mitad de las personas encuestadas, indican no contar con ningún instrumento que brinde los lineamientos o una guía de cómo realizar la planificación de los riesgos de un proyecto, además de que tampoco cuentan con herramientas que les faciliten realizar un análisis cualitativo de la situación para la toma de

decisiones. Por otro lado, el otro 50% establece que sí cuenta con dichos instrumentos de los cuales, el encargado de la Unidad de Informática indica utilizar una lista de riesgos establecidos por la metodología RUP y el resto de personas mencionan como herramienta la Ley de Control Interno y el Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional; normas que son de aplicación obligatoria en la administración pública y que buscan identificar de forma adecuada el nivel de riesgo institucional y adoptar los métodos de uso continuo y sistemático, a fin de analizar y administrar el nivel de dicho riesgo.

Los resultados reflejan una disparidad de criterio entre los funcionarios consultados. Cabe indicar que el análisis de riesgos que existe en la institución y que mencionan algunos de los consultados no responde al análisis de riesgos de proyectos, sino que se efectúa para ayudar a controlar la gestión funcional de la institución en sus operaciones cotidianas, por lo que su aplicación estricta no es posible sin efectuar modificaciones o ajustes a dicho instrumento existente.

4.2.9 Gestión de las Adquisiciones

La gestión de las adquisiciones incluye los procesos necesarios mediante los cuales, se compran o se adquieren los productos o servicios necesarios para poder finalizar el proyecto de forma exitosa. Además, cabe indicar que este apartado es fundamental dependiendo del proyecto a desarrollar ya que se requiere de exactitud en el tiempo de la entrega de los productos o servicios adquiridos.

Para el caso particular de los proyectos gestionados en el DGIRH, el proceso normal de adquisiciones no se efectúa, dado que los insumos se refieren a suministros a varios de oficina y no de proyecto, los cuales son provistos por la DGIRH a cada Departamento, a través de las gestiones que realiza la Proveduría Institucional.

En síntesis, los proyectos no requieren insumos especiales que requieran gestionarse en un proceso específico.

4.2.10 Gestión de los Interesados

Esta última área de conocimiento se caracteriza por identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto, para determinar los requerimientos de éstos, así como el impacto que se va a tener. Por otro lado, determinar la forma de gestión que logre obtener una participación activa y eficiente en las decisiones y desarrollo del proyecto.

Para esto, inicialmente se consultó por medio de la pregunta número 92, sobre la existencia de lineamientos para identificar y clasificar a los involucrados del proyecto según su participación, lo que se refleja en la siguiente figura.

Identificar y clasificar a los interesados

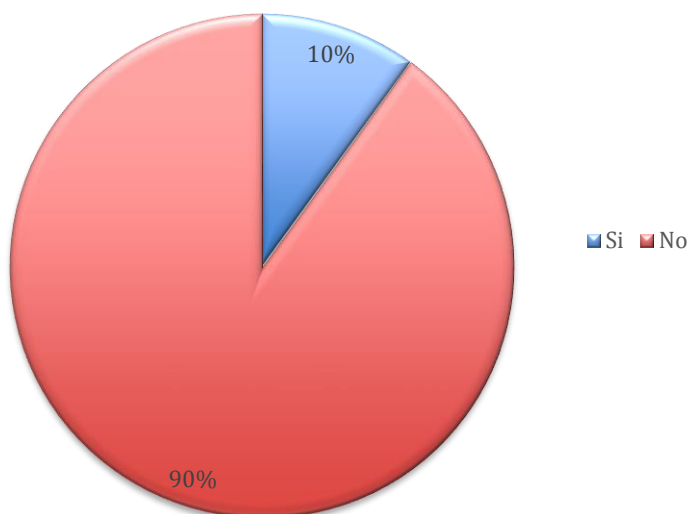


Figura 4.15 Documento para identificar y clasificar a los interesados
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 92, Elaboración Propia

Según lo evidenciado en la figura anterior, casi la totalidad de la población encuestada indica no poseer un documento que permita identificar y clasificar a los involucrados del proyecto, solamente uno de ellos afirma contar con un instrumento que brinde la información requerida en dicho tema, esto mediante la utilización de la metodología informática RUP.

Por otro lado, mediante pregunta 96, se investiga para determinar si se utiliza algún documento que de lineamientos para la participación de los involucrados en el proyecto, consulta mediante la cual se obtienen los siguientes resultados.

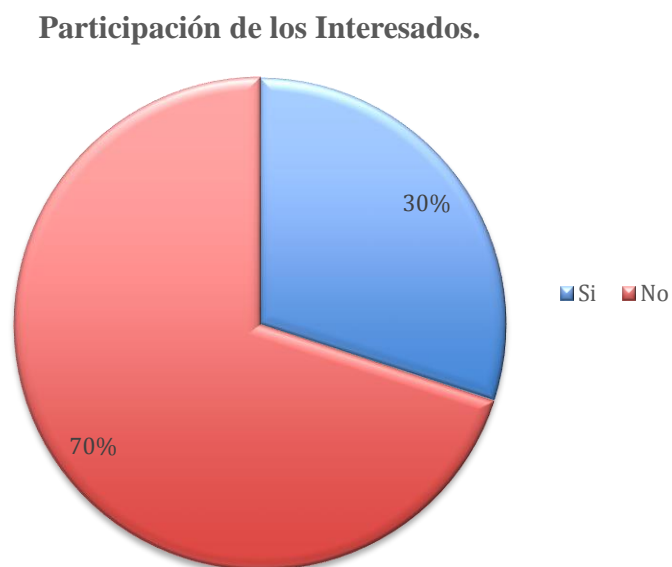


Figura 4.16 Lineamientos para la participación de los interesados
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 96. Elaboración Propia

Las personas encuestadas que contestaron de forma negativa indican que ellos no poseen ninguna herramienta para gestionar la participación de los interesados, lo cual esto hace que exista una carencia en el proceso de participación que ayude a trabajar y comunicarse con el fin de satisfacer las expectativas de los mismos dentro del proyecto. Por otro lado, tres encuestados manifiestan tener algún mecanismo que permite obtener información sobre la participación, aunque no mencionan dichas herramientas.

No obstante lo anterior, analizando las respuestas integralmente se puede identificar claramente un desconocimiento generalizado de cómo poner en práctica la participación de los interesados de forma estandarizada y ordenada para bien del proyecto.

Por último, se les consultó a los jefes y coordinadores, por medio de la interrogante 98, si utilizan algún documento que establezca lineamientos para controlar la participación de los involucrados del proyecto, por lo que a continuación se presenta la gráfica con los resultados obtenidos.

Lineamientos para controlar la gestión de los interesados

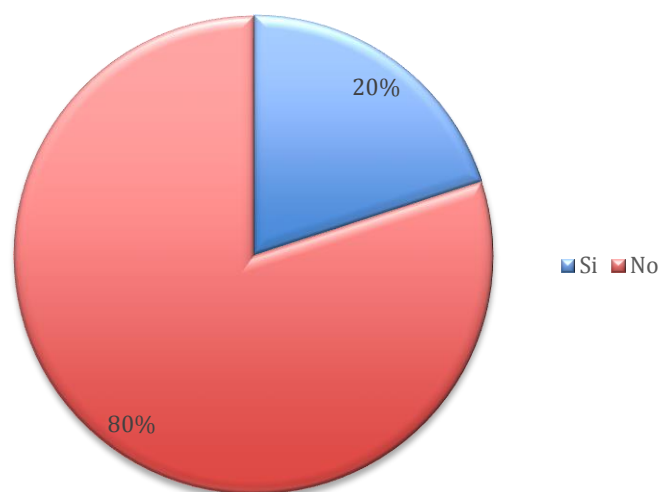


Figura 4.17 Lineamientos para controlar los interesados
Fuente: Cuestionario aplicado pregunta 98. Elaboración Propia

Como bien se observa en la figura anterior, la gran mayoría de los encuestados manifiestan que no poseen una herramienta que les permita realizar un control adecuado de los interesados, proceso que se identifica como valioso, ya que permite el ajuste de las estrategias planteadas y los planes para que los interesados puedan ver cumplidas sus expectativas.

Ahora bien, las dos personas restantes indican que, si cuentan con una herramienta que les permita realizar estas acciones, manifiestan que a través del control de cambios pueden gestionar este control de interesados y el procedimiento de cargas de trabajo.

Por último, se observa que a nivel general, los funcionarios de la DGIRH, poseen un desconocimiento generalizado sobre cómo controlar a los interesados del proyecto y en cuanto a los dos funcionarios que indicaron la existen de lineamientos, dichas herramientas no corresponden a instrumentos para controlar a los interesados.

4.3 Activos de los procesos de la DGIRH

De la investigación aplicada en los apartados anteriores se logró identificar la existencia de una herramienta que algunos funcionarios de la Unidad de Informática de la DGIRH utilizan para gestionar algunos temas con relación a proyectos de desarrollo de software.

Este instrumento es la denominada “Metodología para la Gestión de Desarrollo de Sistemas de Información” y se le conoce como “Metodología RUP”, el cual es un documento donde se establecen los lineamientos para dirigir o gestionar proyectos relacionados con sistemas de información. Sin embargo, cabe aclarar que dicho documento no es una recopilación de requerimientos técnicos de cómo hacer el producto que será el fin último y principal del proyecto.

Capítulo 5 Procesos para la gestión de proyectos en la DGIRH

En el presente capítulo se muestran las áreas de conocimiento y procesos que serán incluidos en la Guía Metodológica de Proyectos, elaborada para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, esto de conformidad con el análisis realizado de los resultados obtenidos en el capítulo anterior y el criterio experto del autor.

De conformidad con el artículo 133 del Reglamento del Estatuto de Servicio Civil, se establece que las Oficinas de Gestión de Recursos Humanos, deben presentar dos niveles de gestión bien definidos, a saber: nivel de gestión política estratégica y nivel de gestión política funcional.

El nivel funcional, es responsable por la ejecución de funciones y operaciones propias de los procesos de recursos humanos y el nivel estratégico debe atender las necesidades de la Institución y ajustarse a las políticas respectivas para planificar y desarrollar los proyectos requeridos, para el cumplimiento de los objetivos plasmados tanto por la Dirección, como por el Ministerio en el Plan Nacional de Desarrollo.

Actualmente, la DGIRH se ha enfocado en desarrollar una gestión funcional, esto con el fin de cumplir con los trámites y solicitudes presentadas a diario por los usuarios tanto internos como externos de la institución. El desarrollo de los proyectos ha sido visto como la realización de otras actividades operativas y, por ende, se han desarrollado de forma aislada por cada uno de los departamentos, además, estos no se han llevado a cabo, a través de una metodología formal que ayude a obtener los resultados de una forma adecuada, oportuna y objetiva, por medio de un inicio, planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre requerido, en sus diferentes fases, como lo establecen las buenas prácticas.

Según lo mostrado en el capítulo anterior, únicamente una de las personas encuestadas, menciona hacer uso de una metodología para el desarrollo de los proyectos que le son

asignados, la cual cuenta con plantillas y herramientas varias que ayudan a planificar, desarrollar y controlar los proyectos para el desarrollo de software, sin embargo, esta metodología, según lo señaló el director en la entrevista realizada, es utilizada únicamente para dicha Unidad por la labor tan específica que presenta.

Como se puede observar, la gestión política estratégica hoy en día, se encuentra débil o bien ausente dentro de la Dirección, esto por cuanto dicha dependencia, no ha logrado por falta de recursos, conocimiento, herramientas y otros factores, tener un plan estratégico que ayude a definir las diferentes políticas en las cuales se puede ver inmersa la Dirección y así detectar los procesos involucrados y las acciones necesarias para alinear su trabajo con los objetivos institucionales, además, debido a que no posee una guía metodológica que ayude a gestionar proyectos de manera que estos lleguen a cumplir en tiempo, costo y alcance las necesidades planteadas por el nivel superior.

En razón de lo anterior, es que se requiere desarrollar una metodología de proyectos que sea de fácil entendimiento, que sea flexible, en el sentido que se acople a las necesidades de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos y los distintos departamento y procesos que la conforman, esto con el fin, de que se desarrollen los proyectos de una manera optimizada y basada en las buenas prácticas de la gestión de proyectos.

Asimismo, es necesario que dicha metodología sea explicativa en cuanto a la forma de ser utilizada, esto con el fin de que cualquier persona, aun cuando ésta tenga poco conocimiento en materia de proyectos, pueda entenderla, y gestionar sus ideas de forma adecuada, para que sean transformadas en proyectos exitosos.

Como insumo requerido para desarrollar esta propuesta metodológica, se considera necesario realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la DGRIH, con el fin de determinar los factores positivos con los que actualmente cuenta la Dirección, así como las

carencias y aspectos que lo afectan en el desarrollo de proyectos, esto con el objetivo de facilitar una guía metodológica que se acople a las necesidades de esta dependencia.

A continuación, se presenta las fortalezas y debilidades identificadas.

5.1 Fortalezas y debilidades de la DGIRH

Dentro de la investigación realizada, se han determinado las principales fortalezas y debilidades que presenta la DGIRH con relación a la gestión de proyectos, a continuación, se presenta un cuadro donde se puede visualizar dicha información:

Cuadro 5.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Personal calificado para desarrollar la gestión de recursos humano. • Se identifica la mayor parte de los procesos planteados en el Estatuto de Servicio Civil. • Compromiso del Director de Recursos Humanos, para desarrollar las acciones requeridas para fortalecer la Dirección. • La Dirección cuenta con un plan operativo. • Se cuenta con presupuesto, estructura física y materiales para desarrollar proyectos. • Anuencia a incorporar metodologías, no se percibe resistencia al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El recurso humano no está distribuido acorde a las necesidades. • Carencia de herramientas tecnológicas, que permitan una mayor fluidez de la información. • No existe un plan estratégico de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos. • No se está alineado a los planes, políticas y proyectos institucionales. • No existe una metodología, para gestionar proyectos dentro de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos. • Carencia de procesos de planificación, que garanticen el requerimiento humano y la vinculación con el sector transporte e infraestructura.
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cultura y conocimiento en materia de gestión de proyectos.

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1 Debilidades

Como se puede observar en el Cuadro 5.1, la DGIRH cuenta con grandes debilidades en la gestión de proyectos, esto por cuanto carece de recursos, información y herramientas necesarias para poder establecer proyectos de forma exitosa.

Ampliando los factores identificados en el Cuadro, dentro de dichas debilidades, se identifica que si bien es cierto, la Dirección posee aproximadamente 150 colaboradores, el talento humano no se encuentra distribuido acorde a las necesidades estratégicas, ya que por tener una estructura funcional, la misma se enfoca en asignar el recurso a cada dependencia para el logro y cumplimiento de trámites operativos, por lo tanto, no posee la posibilidad de utilizar funcionarios de distintas áreas para el desarrollo de un proyecto en otro departamento, sino que el mismo es desarrollado por el personal que posea la dependencia, a la que dicho proyecto le sea asignado. También es importante destacar, que la DGIRH hoy en día no posee personal asignado de forma exclusiva para el desarrollo y seguimiento de proyectos.

Por otro lado, al consultar al Director de la DGIRH, se identificó que no existe un plan estratégico de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, lo que hace que la dependencia no posea un norte al cual debe llegar y, por ende, desconoce los proyectos requeridos para poder alcanzar los objetivos institucionales.

Hoy día, los proyectos que se realizan en la Dirección, en su mayoría son proyectos que van en función de necesidades que emergen por factores o entes externos que exigen desarrollarlos de forma inmediata, con el fin de cumplir determinada normativa o lineamiento de acatamiento obligatorio. Debido a lo anterior, se determina que no se está alineado a los planes, políticas y proyectos institucionales, sino que el desarrollo de proyectos se está realizando de manera espontánea, lo que evidencia, además, la carencia de un proceso de planificación formalmente establecido, que garanticen el requerimiento humano y la vinculación con el sector transporte e infraestructura.

Por último, se detecta la falta de instrumentos que faciliten un acceso ágil y oportuno a la información requerida en la gestión de proyectos, así como el desarrollo de los mismos. Dentro de dichos instrumentos se pueden mencionar herramientas tecnológicas, que permitan una mayor fluidez de la información, así como herramientas administrativas, como lo es una guía metodológica, para desarrollar proyectos dentro de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

5.1.2 Fortalezas

Dentro del análisis realizado, se detectó que la DGIRH también posee algunas fortalezas que deben ser consideradas, utilizadas y explotadas en la gestión de proyectos. La fortaleza más importante que fue detectada, es el compromiso que manifiesta tener la alta gerencia de Recursos Humanos mediante oficio DVA-DGIRH-2017-1493, del 8 de agosto de los corrientes, con relación a este tema, ya que se establece que se apoyará, realizará y desarrollará toda acción requerida para fortalecer la Dirección. Además, cabe destacar que la Dirección ya comenzó a concienciar a los funcionarios sobre la necesidad e importancia de la gestión de proyectos esto mediante la realización de una reunión de conocimiento general de gestión de proyectos, efectuada en el mes de julio del presente año.

Otra de las fortalezas con las que cuenta dicha dependencia, es que la misma posee los recursos económicos para ser destinados a la gestión de proyectos, según se visualiza en el Sistema Integrado de Adquisición y Ejecución Presupuestaria (SINAEP), así mismo, tal como lo ha manifestado el director de la DGIRH en la entrevista realizada, la DGIRH cuenta con personal calificado en materia de recursos humanos que puede a través de una capacitación adecuada, ser destinado para la gestión y aplicación de una metodología de proyectos, que ayude a cumplir y desarrollar los proyectos de forma optimizada y que estos lleguen a ser de impacto tanto a nivel de la Dirección como a nivel institucional. Además, cuenta con otro tipo de recursos, como lo son: estructura física y materiales, que pueden ser destinados para desarrollar proyectos, siempre y cuando los mismos sean planificados

previamente a través del plan operativo institucional, herramienta que actualmente posee la Dirección y es considerada como otra de las fortalezas de la misma.

5.2 Identificación de áreas de conocimiento y procesos

En el Cuadro 5.2 siguiente, se determinan según el análisis y procesamiento de la información, las áreas de conocimiento y los procesos que serán incorporados en la guía metodológica de gestión de proyectos que será elaborada para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

La “Matriz para seleccionar las áreas de conocimiento” que se muestra a continuación, se encuentra dividida por áreas de conocimiento, procesos de cada área y la condición en la cual se establece, si cada área se mantiene o no para ser tomada en cuenta en la metodología, así como la justificación respectiva para cada una de las decisiones tomadas.

Cuadro 5.2 Selección de Áreas del Conocimiento

Matriz para Seleccionar las Áreas de Conocimiento				
N°	Área de Conocimiento	Procesos	Se Mantiene / No se mantiene	Comentario
1	Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollo de Acta de Constitución	Se Mantiene	Corresponde al proceso Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto. Se mantiene debido a que es imprescindible contar con la autorización de la Alta Dirección, especialmente considerando que es una nueva forma de realizar la gestión de los proyectos.
		Desarrollo de Plan para Dirección de Proyectos	Se Mantiene	Es un proceso integral. Lo constituye el compendio de procesos y plantillas de la metodología.
		Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	Se Mantiene	Es un proceso integral, en el que se utilizan todas las

Matriz para Seleccionar las Áreas de Conocimiento

				plantillas y herramientas de la guía diseñada. Se mantiene a fin de desarrollar las actividades que conllevan a la consecución de los entregables esperados del proyecto.
		Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	Se Mantiene	Es un proceso integral durante todo el ciclo de vida, que se obtiene mediante el uso de las plantillas de la metodología planteada. Se evidenció en la investigación que no existen procesos definidos para monitorear y controlar los proyectos.
		Realizar el Control Integrado de Cambios	Se Mantiene	Corresponde al proceso definido como Control Integrado de Cambios. Los cambios son inevitables, por lo que definir un proceso para evaluar y autorizar los cambios es fundamental para mantener el proyecto en un verdadero ambiente de control.
		Cerrar el Proyecto o la Fase	Se Mantiene	Corresponde al proceso definido como Cerrar el Proyecto o Fase. Realizar el cierre de los procesos y/o del proyecto total de manera formal permite evitar cualquier discrepancia entre las partes con respecto a entregables inconclusos o requisitos no atendidos.
2	Gestión del Alcance del Proyecto	Planificar la Gestión del Alcance	Se Mantiene	Lo constituye el compendio de procesos y plantillas de para la gestión del alcance
		Recopilar Requisitos	Se Mantiene	Corresponde al proceso definido como Recopilar Requisitos.

Matriz para Seleccionar las Áreas de Conocimiento

				<p>Los requisitos o requerimientos definen el alcance a través de las expectativas de los interesados principalmente.</p>
		Definir el Alcance	Se Mantiene	<p>Corresponde al proceso definido como Definir el Alcance.</p> <p>Es necesario transformar cada uno de los requerimientos de proyecto en productos o entregables que se enuncian en el alcance de forma descriptiva y a través de la EDT.</p>
		Crear la EDT/WBS	Se Mantiene	<p>Corresponde al proceso definido como Crear y Validar la EDT.</p> <p>En la estructura de desglose del proyecto se define el 100% de los entregables del proyecto. Cualquier aspecto que no esté incluido en la EDT no formará parte del alcance del proyecto</p>
		Validar el Alcance	Se Mantiene	<p>Corresponde al proceso definido como Crear y Validar la EDT.</p> <p>Conforme los productos o entregables de la EDT se van obteniendo es preciso verificar y aprobar los resultados a través de su visto bueno.</p>
		Controlar el Alcance	Se Mantiene	<p>Se realiza mediante una combinación de procesos: Crear y Validar la EDT y el Control Integrado de Cambios.</p> <p>Para mantener el proyecto en un ambiente de control a fin</p>

Matriz para Seleccionar las Áreas de Conocimiento

				de evitar desviaciones excesivas de lo planificado y tomar decisiones oportunas
3	Gestión del Tiempo del Proyecto	Planificar la Gestión del Cronograma	Se Mantiene	La gestión del tiempo será realizada a través de un solo proceso llamado Desarrollo y Administración del Cronograma, que incluye la planificación, la administración y el control del cronograma
		Definir las Actividades	Se Mantiene	
		Secuenciar las Actividades	Se Mantiene	
		Estimar los Recursos de las Actividades	Se Mantiene	
		Estimar la Duración de las Actividades	Se Mantiene	
		Desarrollar el Cronograma	Se Mantiene	
		Controlar el Cronograma	Se Mantiene	
4	Gestión de los Costos del Proyecto	Planificar la Gestión de los Costos	Se Mantiene	Se realizará mediante un solo proceso llamado Gestión de los Costos, que incluye la estimación y control de costos y por ende del presupuesto.
		Estimar los Costos	Se Mantiene	
		Determinar el Presupuesto	Se Mantiene	
		Controlar los Costos	Se Mantiene	
5	Gestión de la Calidad del Proyecto	Planificar la Gestión de la Calidad	Se Mantiene	Se realizará mediante un solo proceso llamado Gestión de la Calidad, donde se planifican a través de dos plantillas todos los detalles de las calidades tanto del proyecto como del producto. El cumplimiento de las calidades se define a través de una plantilla de aseguramiento. El control se combina con el proceso de Control Integrado de Cambios.
		Realizar el Aseguramiento de Calidad	Se Mantiene	
		Controlar la Calidad	Se Mantiene	
6	Gestión de los Recursos Humanos	Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	Se Mantiene	Deben usarse funcionarios internos, por lo que esta área de conocimiento se limita a definir a dichos funcionarios participantes y sus roles y responsabilidades
		Adquirir el Equipo del Proyecto	Se Mantiene	
		Desarrollar el Equipo del Proyecto	Se Mantiene	
		Dirigir el Equipo del Proyecto	Se Mantiene	

Matriz para Seleccionar las Áreas de Conocimiento

7	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Se Mantiene	<p>Los procesos del PMBOK se consolidan mediante el proceso denominado Gestión de las Comunicación.</p> <p>Se debe conservar debido a la importancia de mantener a los interesados del proyecto enterados sobre el avance y estados de los mismos, mediante informes y otros mecanismos dispuestos para ello.</p>
		Gestionar las Comunicaciones	Se Mantiene	
		Controlar las Comunicaciones	Se Mantiene	
8	Gestión de los Riesgos del Proyecto	Planificar la Gestión de los Riesgos	Se Mantiene	<p>Para atender todos los procesos se ha definido un solo proceso que incluye tanto la identificación, análisis, priorización de riesgos como las medidas de mitigación, conforme a la aplicación de la plantilla y los procedimientos.</p>
		Identificar los Riesgos	Se Mantiene	
		Realizar el análisis Cualitativos de Riesgos	Se Mantiene	
		Realizar el análisis Cuantitativos de Riesgos	Se Mantiene	
		Planificar la Respuesta a los Riesgos	Se Mantiene	
		Controlar los Riesgos	Se Mantiene	
9	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	Planificar la Gestión de las Adquisiciones	No se Mantiene	<p>Los proyectos que desarrolla la DGIRH no requieren insumos especiales o exclusivos para los proyectos por lo que esta área de conocimiento resulta improcedente. Los insumos de oficina son dotados y distribuidos de forma equitativa para el desarrollo todas las funciones de la dependencia.</p>
		Efectuar las Adquisiciones	No se Mantiene	
		Cerrar las Adquisiciones	No se Mantiene	
10	Gestión de los Interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Se Mantiene	<p>Para la gestión de los interesados a través del ciclo de vida de los proyectos, se definen tres procesos que se combinan: Identificación de Interesados, Recopilación de Requisitos y Gestión de las Comunicaciones</p>
		Planificar la Gestión de los Interesados	Se Mantiene	
		Gestionar la Participación de los Interesados	Se Mantiene	

Matriz para Seleccionar las Áreas de Conocimiento				
		Controlar la Participación de los Interesados	Se Mantiene	Para esta área de conocimiento se identificará únicamente el proceso de Identificación de Interesados, conforme con el comentario anterior.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 6 Guía Metodológica de Gestión de Proyectos para la DGIRH

A continuación, se describirá la propuesta, a través del diseño de las plantillas y procedimientos requeridos para la ejecución de la metodología de proyectos para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT.

Cada plantilla contiene la información requerida para el trabajo de la DGIRH y mediante el procedimiento se describe paso a paso cómo llenarla correctamente y dónde debe ser almacenada. En caso de no contar con un repositorio adecuado, de carácter electrónico, el director del proyecto tiene la obligación de mantener un registro físico (ampos), custodiado para su consulta y evaluación.

En los siguientes apartados se muestra un ejemplo práctico de la metodología aplicada con el fin de que el usuario final pueda darse una mejor idea de su aplicación.

6.1 Procesos y plantillas para gestionar los proyectos en su ciclo de vida

En este apartado se presenta el grupo de procesos de inicio que serán establecidos para en la guía metodológica para gestión de proyectos de la DGIRH.

6.1.1 Proceso: Desarrollo de Acta de Constitución

En este proceso, se elabora y desarrolla un documento con el cual se brinda la autorización formal de la existencia de un proyecto, además se le asigna al encargado del proyecto el poder respectivo para la asignación de recursos.

Este documento se denomina Acta de Constitución, y para el desarrollo de ésta, se requiere el establecimiento de entradas, herramientas y técnicas, así como salidas. En el siguiente gráfico se muestran las entradas, herramientas y técnicas y salidas de dicho proceso.

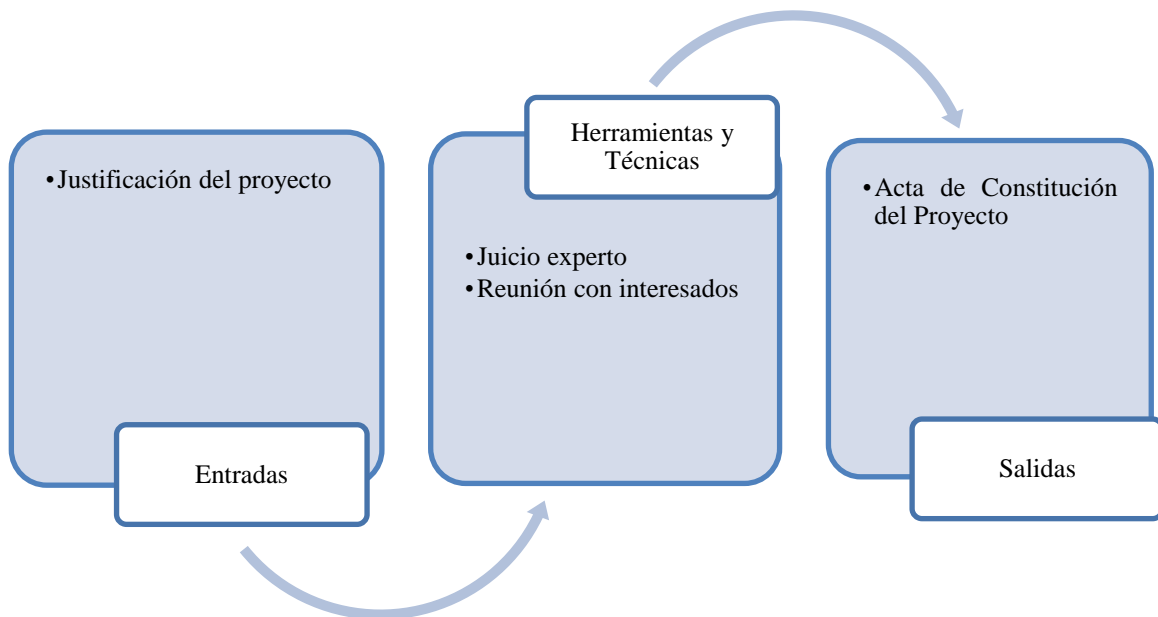


Figura 6.1 Proceso Desarrollo de Acta de Constitución

Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Plantilla

En la plantilla Acta de Constitución del Proyecto (Código DGIRH AC-001-2017), se incorpora información relevante a la hora de iniciar un proyecto, se establece el origen del proyecto, en el cual se debe detallar el problema, necesidad o idea que se va a desarrollar, la justificación que motiva este acto, además, se establecen los objetivos tanto general como específicos que tendrá en proyecto, para conocer los alcances de este. También, se debe establecer una descripción general de qué consiste ya sea el producto, servicio o resultado, y el ciclo de vida del proyecto, donde se establece de forma gráfica las fases que el proyecto va a tener y el alcance preliminar de este, donde las fases indicadas son descritas, así como los entregables.

Por otro lado, en el apartado plazo estimado del proyecto, se debe incorporar la duración que tendrá el mismo, ya sea en semanas, meses o años y, además, el costo estimado del proyecto, costo que se establece preliminarmente el presupuesto requerido.

Cuadro 6.1 Acta de Constitución del Proyecto

	<p>ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>	Código: DGRH-AC-001-2017
		Versión: 01
		Fecha: Agosto, 2017
		Página: 1 de _
Fecha de elaboración del documento		
Origen del proyecto		
En este espacio se debe detallar claramente el origen del proyecto en función si es un problema, necesidad o idea a solventar		
Objetivo general del proyecto		
Objetivos específicos del proyecto		
Descripción preliminar del producto del proyecto		
En este espacio, se debe describir de forma resumida en qué consiste el producto, servicio o resultado final del proyecto		
Ciclo de vida del proyecto		
En este espacio se debe incluir una imagen del ciclo de vida con las fases requeridas		
Descripción preliminar del alcance del proyecto		
Realizar una descripción de las fases y principales entregables del proyecto		
Plazo estimado del proyecto		
Duración estimada del proyecto (semanas o meses)		
Costo estimado del proyecto		
Monto o rango estimado		

Patrocinador: (nombre y firma)

Cliente o Usuario: (nombre y firma)

Director del Proyecto: (nombre y firma)

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar la plantilla.

1. Se debe establecer el origen del proyecto en función si es un problema, necesidad o idea a solventar.
2. Se debe establecer el objetivo general del proyecto, en donde se integren los objetivos específicos. Incluir el qué y el para qué de los objetivos.
3. Posteriormente se deben determinar los objetivos específicos, los cuales ayuden a cumplir con el trabajo a realizar, para obtener el objetivo general.
4. Se debe realizar un resumen de en qué consiste el producto, servicio o resultado final del proyecto.
5. Seguidamente de forma gráfica se debe establecer el ciclo de vida del proyecto, para poder obtener una claridad, de qué es lo que se persigue con el proyecto en el tiempo. Esto ayuda a tener una mejor comprensión de las fases del proyecto.
6. Establecer la duración del proyecto, expresada en semanas o meses.
7. Por último, se debe establecer una aproximación del costo del proyecto.
8. Esta plantilla debe ir firmada, tanto por el patrocinador del proyecto, como por el cliente final del proyecto y el director del proyecto.
9. La plantilla se almacenará en el expediente digital del proyecto, o bien en caso de no contar con el mismo, se archivará en la carpeta física del proyecto.

6.1.2 Proceso: Identificar a los interesados

Identificar a los interesados, corresponde al proceso en el cual se identifican y determinan cuales son las personas, grupos, o bien organizaciones de distinta naturaleza, que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto, ya sea por una decisión tomada, alguna labor realizada o por el resultado final de este.

Asimismo, en este proceso se busca analizar y documentar datos importantes relacionados con sus intereses, requerimientos, tipo de participación, relaciones, influencia, y posible impacto en el éxito del proyecto. En la figura 6-2 se detallan las entradas, técnicas y herramientas y salidas del proceso.

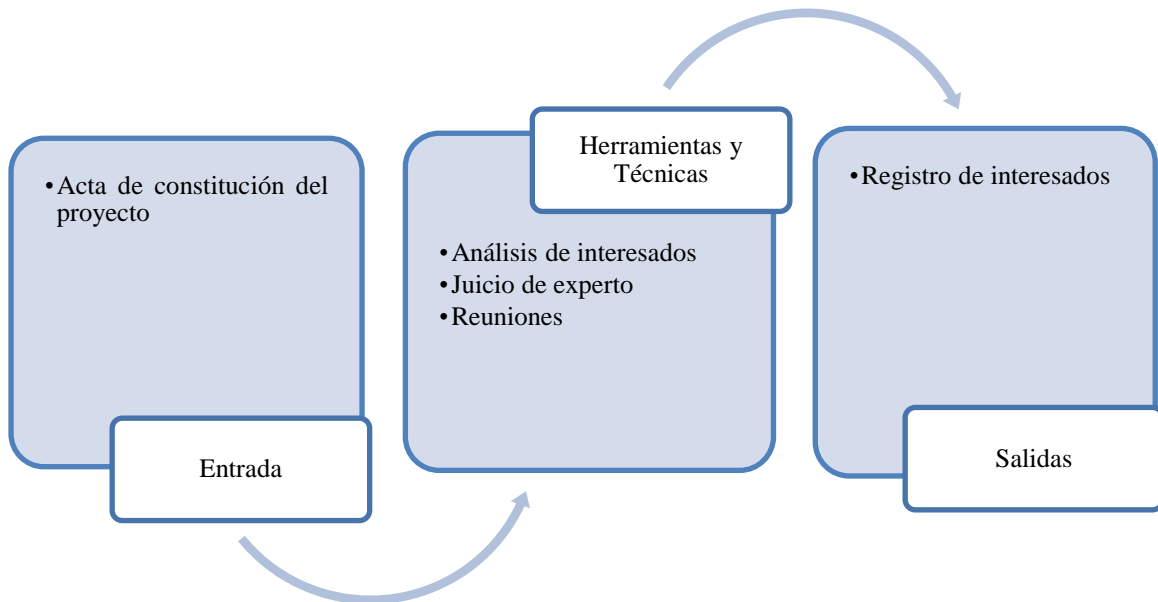


Figura 6.2 Proceso Identificar a los interesados

Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Plantilla

En la plantilla Identificación de Interesados (Poder-Interés e Influencia), código DGIRH-PI-001-2017, se debe establecer el nombre de cada uno de los interesados del proyecto.

A cada uno de estos interesados se les debe colocar el nivel de poder, interés e influencia que poseen en el proyecto, asimismo, la estrategia global que se tendrá con estos. Esta plantilla será utilizada tanto para el registro de interesados como para identificación de los mismos.

Cuadro 6.2 Identificación de Interesados (Poder-Interés e Influencia)

		IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS (PODER-INTERÉS E INFLUENCIA) GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS				Código: DGIRH-PI 001-2017
						Versión: 01
						Fecha : Agosto, 2017
						Página: 1 de _
N°	NOMBRE DEL INTERESADO	NIVEL DE PODER	NIVEL DE INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA	ESTRATEGIA GLOBAL	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
...						

Fuente: Elaboración Propia

Como ayuda en el proceso, se establecen dos matrices de análisis de interesados, cada una de estas dividida en cuatro cuadrantes, los cuales se utilizarán según el análisis efectuado a cada interesado, según la relación que posee entre nivel de poder e impacto y poder e interés en el proyecto. Las matrices se muestran en la figura 6-3.

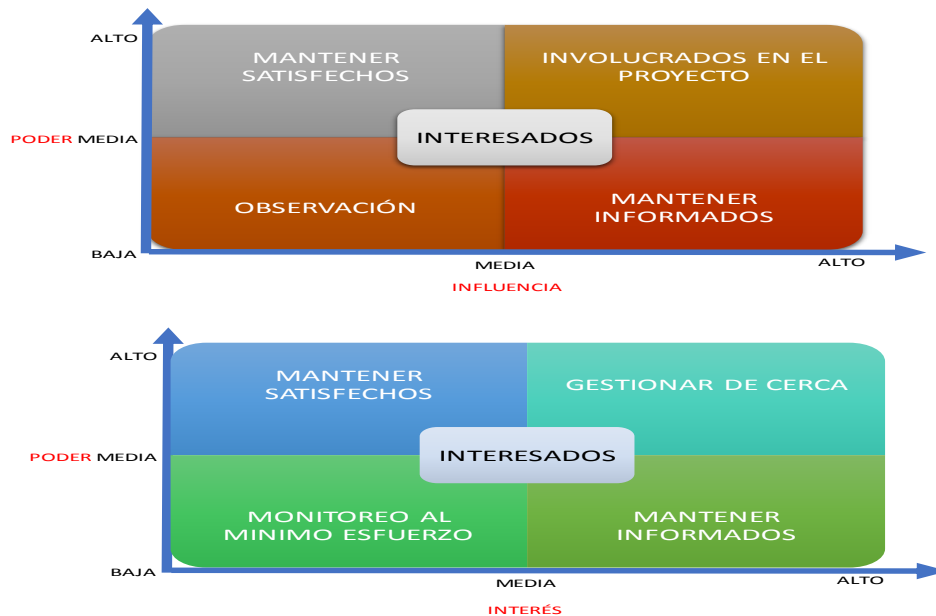


Figura 6.3 Análisis de Interesados (Poder-Interés e Influencia)

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar la plantilla.

1. Una vez realizada el acta de constitución (cód. DGIRH-AC-001-2017), el director de proyectos, en conjunto con el equipo asignado, se reúnen para poder identificar a todos los interesados del proyecto, esto con el fin de poder llenar la plantilla cód. DGIRH-PI-001-2017.
2. Seguidamente, se ubica dentro de la (figura 6-3 análisis de interesados), la posición de cada uno de los interesados, para que, tanto el director de proyectos como su equipo, puedan gestionar de forma rápida su participación dentro del proyecto.
3. Una vez reunidos, se anota en la plantilla el nombre de cada uno de los interesados, así como su clasificación en el proyecto (poder-interés-influencia), según lo establecido en la (figura 6-3 Análisis de Interesados).
4. Realizado este ejercicio, se debe asignar una estrategia en la cual se establezcan las acciones a realizar, en caso de cualquier inconveniente.

6.1.3 Proceso: Definir el Alcance

Es el proceso que describe a grandes rasgos los elementos que constituyen el alcance del proyecto y sus productos o entregables. Para planificar la gestión del alcance, se debe establecer un plan que documente información clave de cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto, lo que inicia a través de lo que se conoce como enunciado del alcance. A continuación, se presentan las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de la definición del alcance.

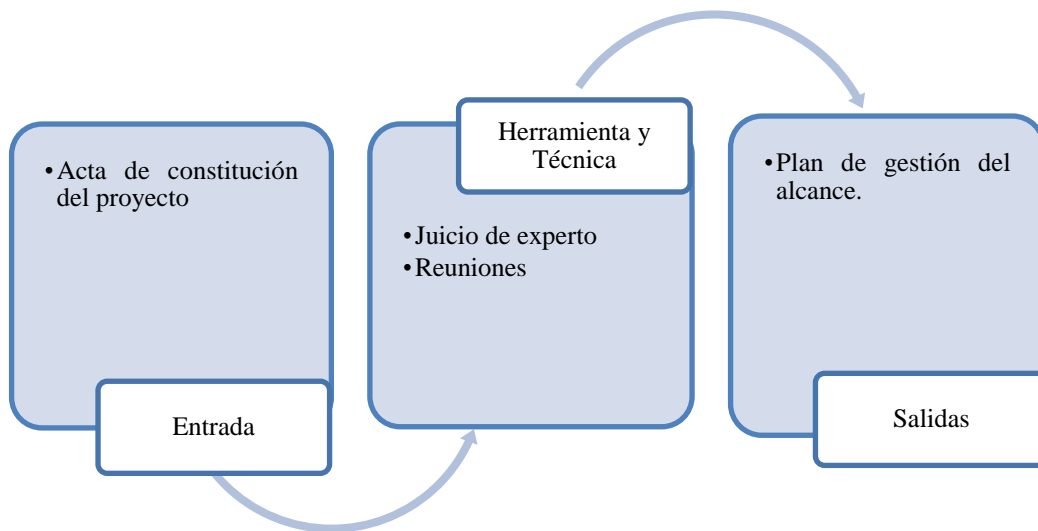


Figura 6.4 Proceso de Planificar la Gestión del Alcance
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®


Plantilla

El Acta de Enunciado del Alcance del Proyecto (cód. DGIRH-001-ALP-2017), es el documento en el cual se establece cómo se va a gestionar el alcance del proyecto, por lo cual, en el apartado fundamento estratégico del proyecto, se debe indicar de forma detallada y clara a qué obedece el proyecto, si es por una necesidad institucional, demanda del mercado, requisito legal, requisito tecnológico, entre otros. También se definen el nombre del director del proyecto y de su equipo de trabajo, así como los roles que a cada uno de estos se les ha asignado en el proyecto.

Le estructura organizacional del proyecto es un factor que debe ser contemplado en esta plantilla, estableciendo la estructura del proyecto por roles, en la cual se incluye al patrocinador y el cliente. Por otro lado, hay que realizar una descripción detallada del alcance que va a tener el producto y el proyecto. Asimismo, en esta plantilla (cód. DGIRH-001-ALP-2017), se establecen los entregables del proyecto, una descripción de los mismos, los criterios que se van a establecer para la aprobación de estos, y el actor responsable de su aprobación.

Además, se deben establecer los supuestos que tiene el proyecto; esto consiste en indicar qué factores pueden afectar de forma positiva el alcance del proyecto y a su vez también se deben plasmar las restricciones de dicho alcance, las cuales corresponden a factores o condiciones que pueden perjudicarlo. Por último, con el fin de tener claro cuáles son los alcances del proyecto, se debe dejar identificado lo que no es parte del alcance del proyecto.

Cuadro 6.3 Acta de Enunciado del Alcance del Proyecto

	ACTA DE ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS		Código: DGIRH ALP-001-2017
			Versión: 01
			Fecha : Agosto, 2017
			Página: 1 de _
Nombre del proyecto			
Fecha de aprobación	Fecha del Project Charter	Código del Proyecto	
Fundamento estratégico del proyecto			
En este espacio, se debe indicar si estratégicamente el proyecto obedece a una necesidad de la organización, demanda de mercado, requerimiento legal, avance tecnológico, impacto social, otros; criterio muy estratégico. Se debe detallar por qué?			
Director del Proyecto			
Estructura organizacional del proyecto			
Estructura organizacional del proyecto por roles, incluir al patrocinador y el cliente			
Descripción detallada del alcance del producto			
Descripción detallada del alcance del proyecto			
Entregables del Proyecto	Descripción del entregable	Criterios de aprobación	Responsable de la aprobación
Supuestos			
Aspectos a favor o a considerar positivamente para el alcance del proyecto			
Restricciones			
Aspectos o factores que pueden afectar el alcance del proyecto			
Exclusiones			
Detallar o citar lo que no es parte del alcance del proyecto			

Patrocinador: _____ (nombre y firma)

Cliente o Usuario: _____ (nombre y firma)

Director del Proyecto: _____ (nombre y firma)

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar la plantilla (cód. DGIRH-001-ALP-2017)

1. Se debe llenar el encabezado con los datos básicos del proyecto como lo es el nombre, fecha de aprobación según acta de constitución (cód. DGIRH-AC-001-2017), y asignarle un código al proyecto para poder identificarlo. Este código se define según el Departamento, el año y un consecutivo de proyecto (DGOT-2018-01).
2. Se indica si estratégicamente el proyecto obedece a una necesidad de la organización, demanda de mercado, requerimiento leal, entre otros, por lo que se debe detallar, el porqué de ese fundamento.
3. Dentro de la plantilla de alcance (cód. DGIRH-001-ALP-2017) se escribe el director de proyectos.
4. Se debe colocar de forma gráfica, la estructura organizacional del proyecto.
5. Este punto es importante, ya que se describe el alcance del producto, sea tangible o intangible, mismo que será entregado al final el proyecto.
6. Seguidamente del paso anterior, se debe establecer el alcance del proyecto.
7. Dentro de esta plantilla (cód. DGIRH-001-ALP-2017), se establecen cuáles serán los entregables que se realizarán por fases, así como sus criterios de aprobación y el responsable de ellos.
8. Se deben establecer unos supuestos, restricciones y exclusiones, los cuales, se deben considerar positivamente para poder alcanzar el proyecto de forma exitosa.
9. Por último, la plantilla debe ir firmada por el director de proyecto y el patrocinador.

6.1.4 Proceso: Recopilar requisitos

En este proceso se busca establecer, documentar y gestionar los requerimientos de los interesados del proyecto, a través de la plantilla (cód. DGIRH-MTZ-001-2017) para lograr los objetivos del mismo.

A continuación, se presentan de forma gráfica las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso descrito.

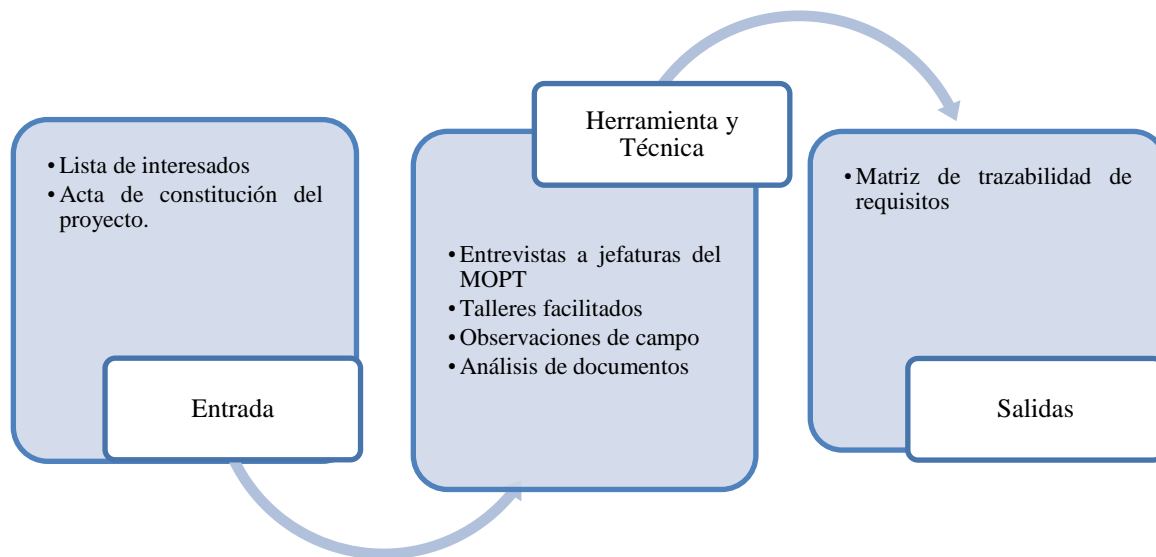



Figura 6.5 Proceso de Recopilar Requisitos
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Cabe indicar que la recopilación de requisitos es de suma importancia para la gestión de proyectos, por cuanto suministra la base para gestionar el alcance del proyecto.

Plantilla

Mediante la siguiente herramienta se establecen todos los requerimientos de los interesados del proyecto, los cuales se enumeran, se categorizan y se priorizan, para posteriormente relacionarlos con los entregables de la EDT, de la cual entrarán a formar parte a fin de cumplir sus necesidades o expectativas.

Cuadro 6.4 Matriz de trazabilidad de requisitos

		MATRIZ DE TRAZABILIDAD GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS				Código: DGIRH-MTZ-001-2017			
						Versión: 01			
						Fecha: Agosto, 2017			
						Página: 1 de _			
Nombre del Proyecto				Fecha de Preparación					
Información de Requerimiento					Relación de Trazabilidad				
ID	Requerimiento	Prioridad	Categoría	Origen	Objetivo	Entregable WBS	Métrica	Validación	
Cliente o Usuario: <u>nombre y firma) _____</u> Director del Proyecto: <u>nombre y firma) _____</u>									

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar la plantilla (cód. DGIRH-MTZ-001-2017):

1. Se definen los requerimientos de todos los interesados a través de reuniones directas. Los requerimientos son la condición o la capacidad esperada del proyecto o de los productos, servicios o resultados que satisfacen las necesidades o expectativas de los interesados.
2. Luego de enlistar los requerimientos, a éstos se les asigna un código de identificación único y consecutivo.

3. Posteriormente se establece una prioridad para cada uno de ellos, pudiendo ser la siguiente escala: necesario tenerlo, podría tenerlo, deseable tenerlo.
4. Se define una categorización del requerimiento de acuerdo a: funcional, no funcional, mantenibilidad, seguridad.
5. El origen identifica al interesado que a su vez identificó el requerimiento.
6. Posteriormente se identifica el objetivo al cual está relacionado dicho requerimiento en el Acta de Constitución.
7. Se identifica el entregable de la EDT al cual está asociado el requerimiento.
8. Finalmente se establece la métrica usada y la técnica de validación que establece cuando se da por cumplido el requerimiento.

6.1.5 Proceso: Crear y Validar la EDT

La creación de la EDT consiste en dividir el trabajo y los entregables del proyecto en módulos más pequeños y por ende de más fácil manejo. Con este instrumento, se logra obtener una visión más clara de los entregables. En la figura siguiente se observan las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

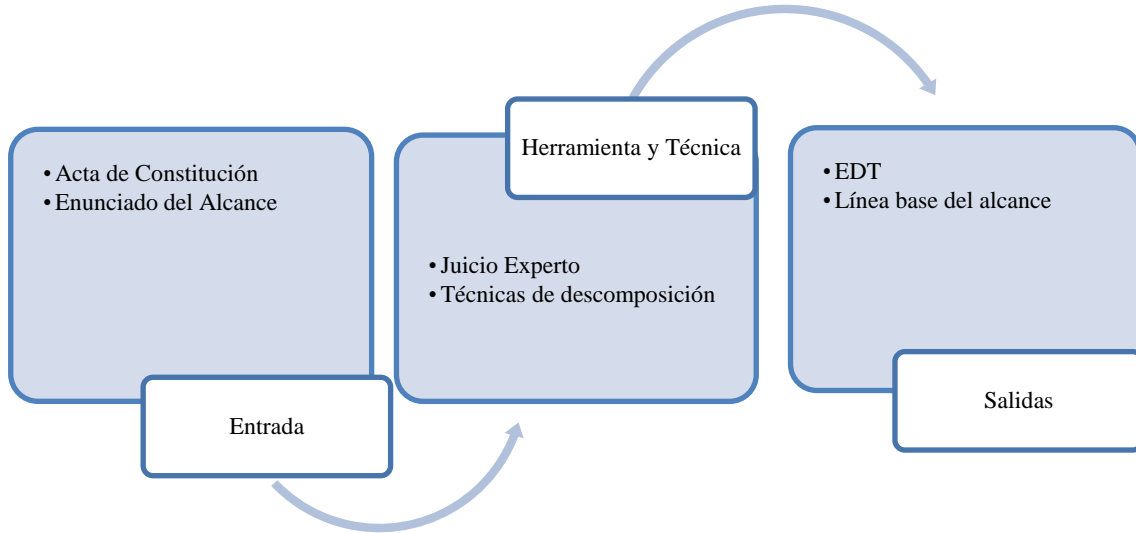
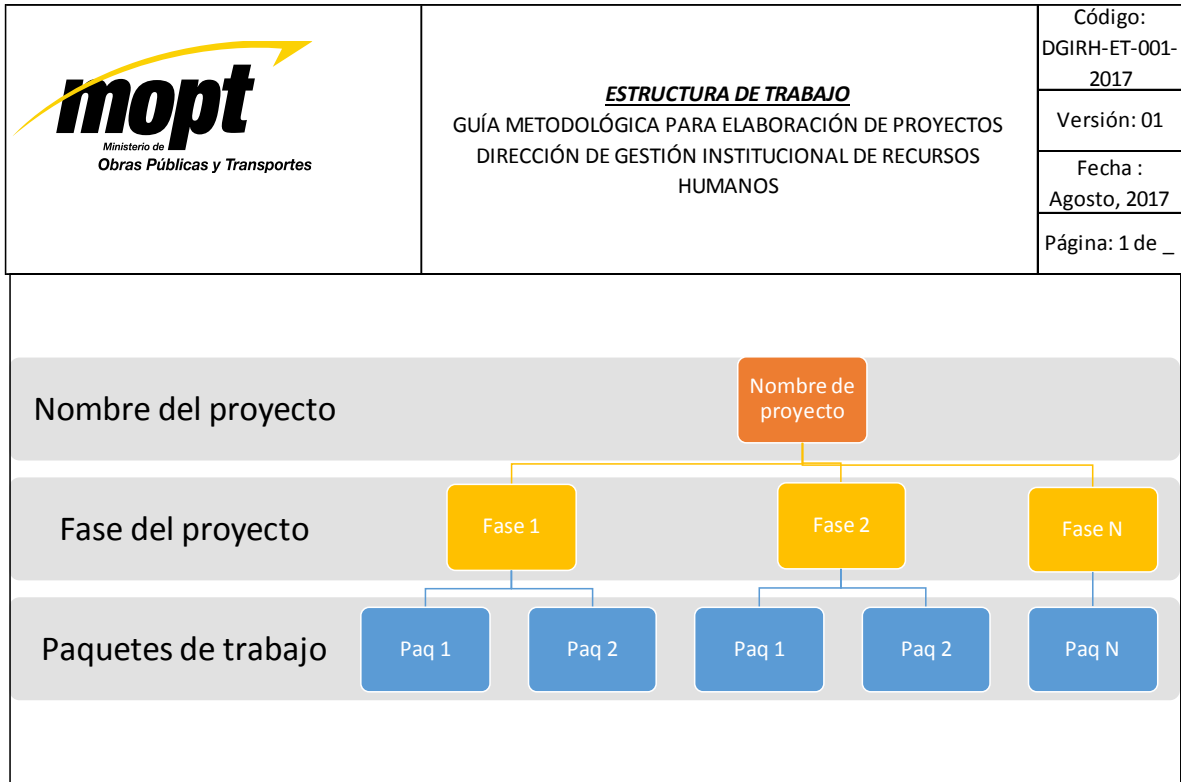


Figura 6.6 Proceso Crear EDT/WBS
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Plantilla

La estructura de trabajo, como bien su nombre lo indica, corresponde a establecer la estructura que va a poseer el proyecto. Dicha estructura se puede representar de forma gráfica en la plantilla cód. DGIRH-ET-001-2017, para una mejor comprensión, en la cual se establezca cuál es el proyecto, las fases que el mismo va a contemplar, y además los paquetes de trabajo que cada una de estas fases tiene asignados, tal y como se muestra en la siguiente figura.



Patrocinador: _____ (nombre y firma)

Cliente o Usuario: _____ (nombre y firma)

Director del Proyecto: _____ (nombre y firma)

Figura 6.7 Estructura de Trabajo
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Procedimiento

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar la plantilla (cód. DGIRH-ET-001-2017)

1. Una vez llenas las plantillas del alcance del proyecto cód. DGIRH-ALP-001-2017, se crea la estructura de trabajo para poder obtener de manera gráfica tanto las fases del proyecto, como los diferentes paquetes de trabajo que lo componen.

2. Esta estructura debe estar firmada, tanto por el director de proyecto, como por el equipo de trabajo.
3. Es importante señalar que existe un software denominado WBS CHART PRO, diseñado para la elaboración de dicha estructura, en caso de que la DGIRH no cuente con los recursos necesarios para la compra de una licencia, se puede usar como alternativa el Power Point de MS Office ®.
4. Teniendo como salida a este proceso la línea base del alcance proyecto, la cual se incluye dentro del plan de proyecto, el cual se convierte en el modelo de referencia que se debe alcanzar.

Es importante indicar que para llevar un control de la línea base de los entregables de los proyectos de la DGIRH se diseñó la plantilla código DGIRH-VEDT-001-2017, en donde en la primer columna se anotan los entregables plasmados en la plantilla cód. DGIRH-ET-001-2017, seguidamente, se muestran las columnas de “cumple” y “no cumple”, en donde el equipo de proyecto determina el acatamiento del entregable, por lo que trae como garantía a los proyectos de la DGIRH aumentar las posibilidades de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la confirmación de cada entregable presentado.

Cabe indicar que este proceso va de la mano con el de control integrado de cambios ya que en caso que se presente alguna solicitud de cambio, debe valorarse la aceptación o no del mismo, ya que se vería perjudicado la línea base del proyecto.

6.1.6 Proceso: Desarrollar y administrar el cronograma

En este proceso se determinan los lineamientos, procedimientos, actividades y documentación necesaria para poder planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El siguiente gráfico muestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de la gestión del cronograma.

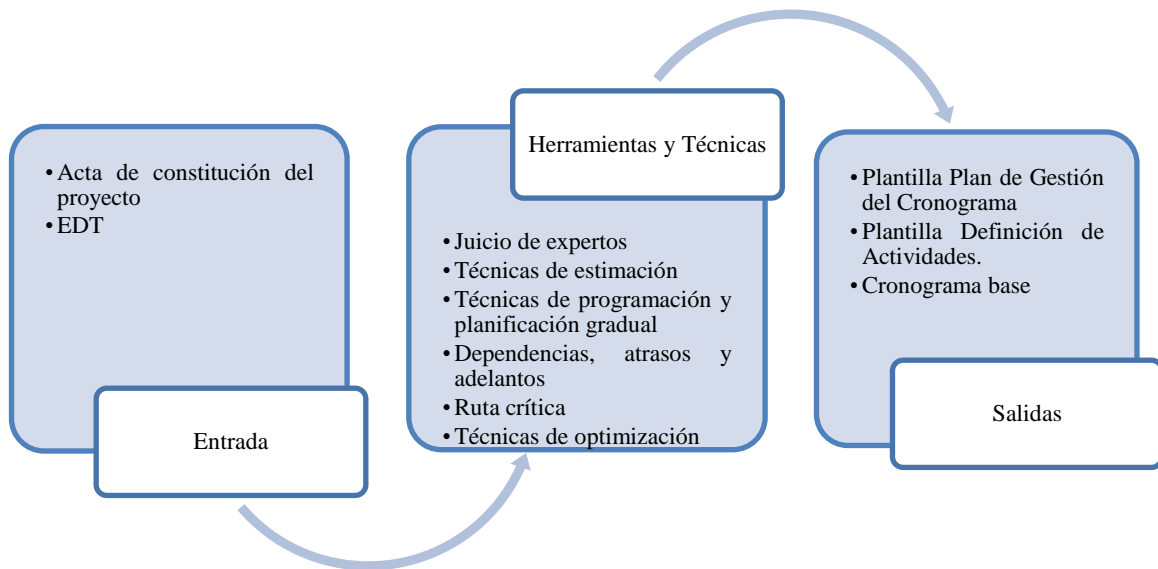


Figura 6.8 Proceso de Planificar la Gestión del Cronograma
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Plantillas

La plantilla del Plan de Gestión del Cronograma cód. DGIRH-CR-001-2017, es un documento que busca establecer los lineamientos y políticas generales que se van a aplicar en todas las acciones que se desarrollen con respecto al cronograma, desde su planificación hasta su culminación durante el cierre del proyecto.

Cuadro 6.6 Plan de Gestión del Cronograma

		<p align="center">PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>		Código: DGIRH-CR-001-2017
				Versión: 01
				Fecha : Agosto, 2017
				Página: 1 de _
Nombre del proyecto				Fecha
Descripción metodológica				
Herramientas				
Nivel de precisión	Unidades de medida	Umbral de Varianza		
Programar Informe y Formato				
Gestión de proceso				
Identificación				
Secuencia				
Estimación de recursos				
Estimación de esfuerzo y duración				
Actualización, monitoreo y control				
Patrocinador:	_____ (nombre y firma)			
Cliente o Usuario:	_____ (nombre y firma)			
Director del Proyecto:	_____ (nombre y firma)			

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, la plantilla de Definición de Actividades cód. DGIRH-CR-002-2017, es un documento que define cuáles son las actividades que dan cumplimiento al trabajo requerido para culminar los entregables según el alcance del proyecto.

Cuadro 6.7 Definición de actividades

	<p align="center">DEFINICION DE ACTIVIDADES</p> <p align="center">GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS</p> <p align="center">DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>		Código: DGIRH-CR-002-2017
			Versión: 01
			Fecha : Agosto,
			Página: 1 de_
Nombre del Proyecto		Fecha de Preparación	
ID	Actividades	Descripción del Trabajo	
Patrocinador: _____ (nombre y firma)			
Cliente o Usuario: _____ (nombre y firma)			
Director del Proyecto: _____ (nombre y firma)			

Fuente: Elaboración Propia

En tanto, el orden lógico de la programación de actividades (precedencias), los recursos asignados a ellas, así como la duración de las mismas (el inicio y fin) se establecen a través de la plantilla cód. DGIRH-CR-003-2017.

Cuadro 6.8 Cronograma base

	<u>CRONOGRAMA BASE</u> GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS				Código: DGIRH-CR-003-2017
					Versión: 01
					Fecha : Agosto, 2017
					Página: 1 de _
Número	Actividad	Predecesora	Duración	Inicio	Final
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Patrocinador: <u> (nombre y firma) </u> Cliente o Usuario: <u> (nombre y firma) </u> Director del Proyecto: <u> (nombre y firma) </u>					

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar el proceso a través del uso de las plantillas.

1. Para la elaboración del cronograma, se requiere tener como finalizado las plantillas del acta de constitución cód. DGIRH-AC-001-2017, para observar las fases, los hitos principales y los interesados clave con sus requerimientos. Además, se requiere la

EDT, cód. DGIRH-ET-001-2017, para establecer de forma detallada, todas las actividades necesarias para poder cumplir con el alcance del proyecto.

2. Mediante la plantilla cód. DGIRH-CR-001-2017, se definen las políticas y lineamientos del proceso para gestionar el tiempo del proyecto durante todo el ciclo de vida, incluyendo información básica que establece herramientas de estimación y métodos de cálculo, tolerancias y otras herramientas de seguimiento.
3. La plantilla cód. DGIRH-CR-002-2017 permite desglosar las actividades requeridas para cumplir con el alcance del proyecto establecido en la EDT, así como otros compromisos o requerimientos de orden superior establecidos como hitos en el Acta de Constitución.
4. Definidas las actividades, se procede a programar la secuencia (predecesoras, sucesoras y/o paralelas) de cada una, mediante las técnicas de programación en: Final-Inicio, Final-Final, Inicio-Inicio e Inicio-Final. Posteriormente, se definen los recursos necesarios para cumplir con cada actividad y se estima su duración. La secuencia y la duración permiten establecer el comienzo y la finalización de cada tarea en el calendario. Para ello se utiliza la plantilla cód. DGIRH-CR-003-2017.
5. Para el seguimiento y control del cronograma se recomienda volcar toda la información en alguna herramienta tecnológica como MS Project, o bien en su defecto alguna de software libre, que permita establecer la línea base y a partir de ahí actualizar el avance del proyecto.
6. Obteniendo dicha herramienta tecnológica, se le asignan los recursos necesarios, para así poder tener un panorama completo de toda la duración del proyecto.
7. Finalmente se valida con el director de proyecto y su equipo de trabajo.

6.1.7 Proceso: Gestión de los Costos

Este proceso establece los lineamientos, políticas, procedimientos y demás documentación requerida para poder hacer la planificación, gestión, ejecución del gasto y control de los costos del proyecto.

En la figura que se muestra, se pueden observar las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso.

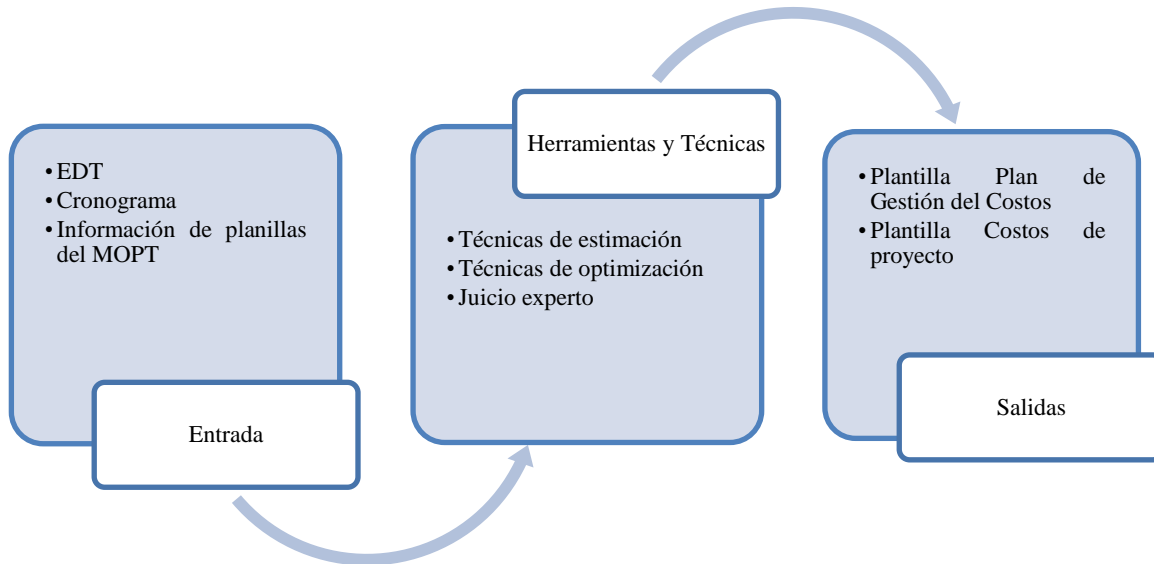



Figura 6.9 Proceso de Gestión de los Costos
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Plantillas

En la plantilla Plan de Gestión de Costos, se establece el nivel de precisión que se va a utilizar para determinar los costos del proyecto, así mismo las unidades de medida de estos y los pasos que se van seguir para darle el control respectivo. Por otro lado, se deben establecer las reglas a seguir para realizar la medición del rendimiento de los costos. También dentro de esta plantilla se debe realizar un reporte de los costos y formato del proyecto.

Además, se contemplan los procesos de estimar los costos y de desarrollar el presupuesto, esto con el fin de que dicha información quede plasmada en un mismo documento que permita mayor facilidad de llenado a los desarrolladores de proyectos. Por último, se deben indicar las acciones a realizar para la actualización, seguimiento y control de la gestión de costos.

Cuadro 6.9 Plan de Gestión de Costos

	<u>PLAN DE GESTIÓN DE COSTOS</u> GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS		Código: DGIRH-GCOST-001-2017
			Versión: 01
			Fecha : Agosto, 2017
			Página: 1 de _
Nombre del proyecto			Fecha
Nivel de precisión	Unidades de medida	Umbrales de control	
Reglas para la medición del rendimiento			
Reporte de costos y formato			
Gestión de proceso			
Estimación de costos			
Desarrollo del presupuesto			
Actualización, seguimiento y controlador			

Patrocinador: _____ (nombre y firma)

Cliente o Usuario: _____ (nombre y firma)

Director del Proyecto: _____ (nombre y firma)

Fuente: Elaboración Propia

Mediante la plantilla de Costos de proyecto se establece la estimación de los costos que implica efectuar cada una de las actividades que se llevan a cabo para cumplir con los entregables de la EDT, incluyendo tanto los insumos y materiales como el recurso humano que participa y los imprevistos. En este caso el costo de proyecto coincide con el presupuesto, dado que son costos hundidos de la institución (sin fines de lucro).

Cuadro 6.10 Costos del proyecto

		Costo de Proyecto GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS								Código: DGIRH- GCOST-002- 2017	
		Versión: 01									
		Fecha : Agosto, 2017									
		Página: 1 de_									
Nombre del Proyecto					Fecha						
Mano Obra					Materiales			Imprevistos		Monto Total	
ID	Actividad	Duración horas	Cantidad de RRHH	Costo por hora	Subtotal	Cantidad de Insumos	Costo por Unidad	Subtotal	%	Monto Total	
Cliente o Usuario: <u>(nombre y firma)</u> Director del Proyecto <u>(nombre y firma)</u>											

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan, los pasos que se deben realizar para completar la plantilla DGIRH-GCOST-001-2017.

1. Para los costos, se debe llenar el encabezado de la plantilla, en donde se indique el nombre del proyecto y la fecha de constitución.

2. Posteriormente, en la casilla de nivel de precisión se describe la forma, en la cual se quiere llegar a los costos del proyecto, en cuanto al nivel de detalle del mismo.
3. Realizado el paso anterior, se establece la unidad de medida para la estimación de los costos, ya sea horas hombre o costos por unidad.
4. Siguiendo este orden, están las reglas para la medición del rendimiento, en donde se establecen los parámetros de rendimiento de los costos.
5. En cuanto a los reportes de costos y formato, se establecen los formatos a utilizar para la presentación del mismo, así como la forma de los reportes.

A continuación, se presentan, los pasos que se deben realizar para completar la plantilla DGIRH-GCOST-002-2017.

1. Se procede a realizar la estimación de los costos, utilizando para ello las actividades que desarrollan la EDT y los recursos asociados a cada actividad.
2. Se definen los costos por hora del personal y el costo unitario de cada insumo requerido en las actividades, lo que se multiplica por el número de recursos según corresponda y en el caso del recurso humano se multiplica por el número de horas de la duración de la tarea y se establecen los montos subtotales
3. A los montos subtotales se le aplica un porcentaje por imprevistos según criterio de experto.
4. Finalmente se suman los montos subtotales por mano de obra, materiales e imprevistos y se obtiene el costo total de la actividad, lo que se suma con todas las actividades y se obtiene el monto total del presupuesto del proyecto.
5. Para la etapa de ejecución, el presupuesto junto al cronograma, permiten definir una curva S como línea base (se construye por medio de Excel®), la cual debe actualizarse en caso de que se exista algún cambio durante el proyecto una vez se autorice el mismo.
6. Finalmente, los costos deben estar firmados por el patrocinador, así como por el director de proyecto.

6.1.8 Proceso: Gestión de la Calidad

En este proceso, se identifican los estándares de calidad que se desean para el proyecto y los entregables del mismo, también documentar la forma en la que el proyecto demostrará el cumplimiento con estos, para así poder validarla. La figura 6-18 demuestra las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

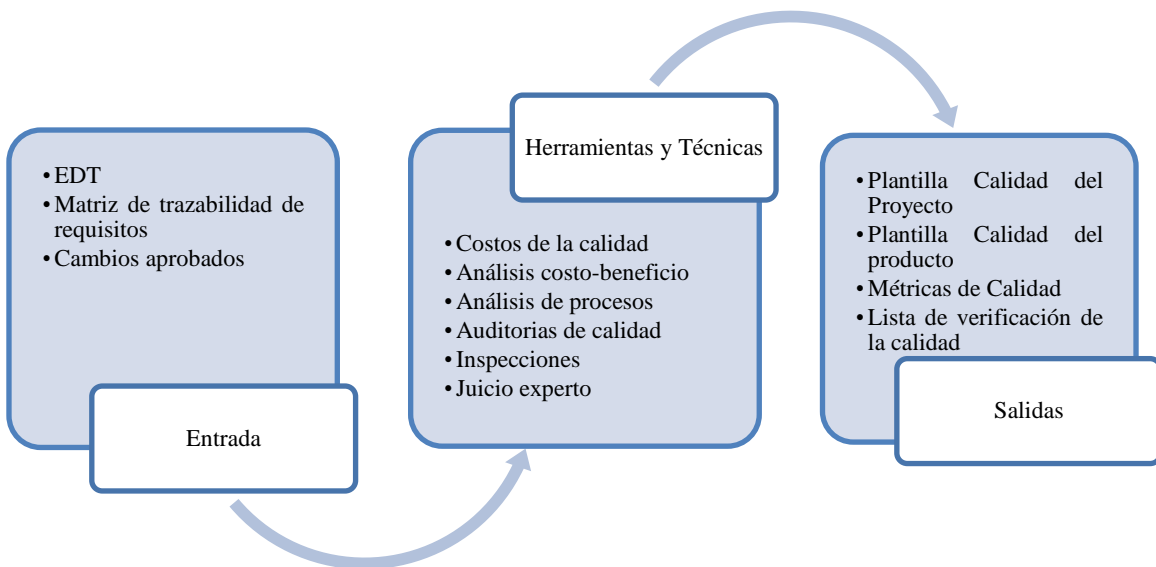



Figura 6.10 Proceso de Gestión de la Calidad
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Plantillas

En este proceso se utilizarán tres plantillas, las cuales corresponden a la planificación de la calidad del proyecto DGIRH-CA-001-2017 y de la plantilla de calidad del producto DGIRH-CA-PRD-001-2017, y al seguimiento de las métricas mediante DGIRH-CA-LV-001-2017.


Cabe indicar que en las primeras dos plantillas se busca definir las métricas que se van a asignar, la descripción de cada una de estas, los resultados esperados que se han establecido y el responsable por el cumplimiento. Estas dos plantillas se diferencian, en que la plantilla de calidad del proyecto se basa en los entregables y la del producto se enfoca en los atributos requeridos.

Cuadro 6.11 Calidad del Proyecto

		<p align="center"><u>CALIDAD DEL PROYECTO</u> GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>				Código: DGIRH-CA-001-2017
						Versión: 01
						Fecha : Agosto, 2017
						Página: 1 de _
N°	Entregable	Métrica(s)	Definición de la Métrica	Resultado Esperado	Responsable	
1						
2						
3						
4						
5						

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 6.12 Calidad del Producto

		<p align="center"><u>CALIDAD DEL PRODUCTO</u> GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>				Código: DGIRH-CA-PRD-001-2017
						Versión: 01
						Fecha : Agosto, 2017
						Página: 1 de _
N°	Atributo	Métrica(s)	Definición de la Métrica	Resultado Esperado	Responsable	
1						
2						
3						
4						
5						

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 6.13 Lista de verificación de calidad

		Lista de Verificación GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS			Código: DGIRH-CA-LV-001-2017
					Versión: 01
					Fecha : Agosto, 2017
					Página: 1 de _
				Resultado	
N°	Entregable/Atributo	Métrica	Cumple	No Cumple	Responsable
1					
2					
3					
4					
5					
Patrocinador: _____ Cliente o Usuario: _____ Director del Proyecto: _____					

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan de los pasos que se deben realizar para completar las plantillas.

En la plantilla denominada calidad del proyecto, código DGIRH-CA-001-2017, se establecen los entregables de cada una de las fases del proyecto, así como la métrica en la cual es evaluada la calidad del proyecto.

1. Se anota el entregable y la métrica respectiva.
2. Establecida dicha métrica, se procede a definirla, en cuanto a la calidad del proyecto, para que dé como resultado esperado la valoración definida en la métrica.

3. Esta evaluación debe tener un responsable, el cual brinde la prueba respecto a la métrica preestablecida.
4. Seguidamente se procede a llenar la plantilla DGIRH-CA-PRD-001-2017 denominada calidad del producto, en donde se establece el atributo del producto, así como su métrica a evaluar.
5. Igualmente se procede con la definición de la métrica, el resultado esperado y la firma del responsable de la evaluación de la calidad del producto.
6. Mediante la plantilla DGIRH-CA-LV-001-2017 se dará seguimiento al cumplimiento de cada una de las métricas de calidad establecidas tanto para el proyecto como para el producto.

6.1.9 *Proceso: Gestión de Recursos Humanos*

La gestión de recursos humanos, corresponde al proceso en el cual se organiza, gestiona y conduce al equipo del proyecto a desarrollar, a través de la asignación de los roles y responsabilidades, el desarrollo del proyecto.

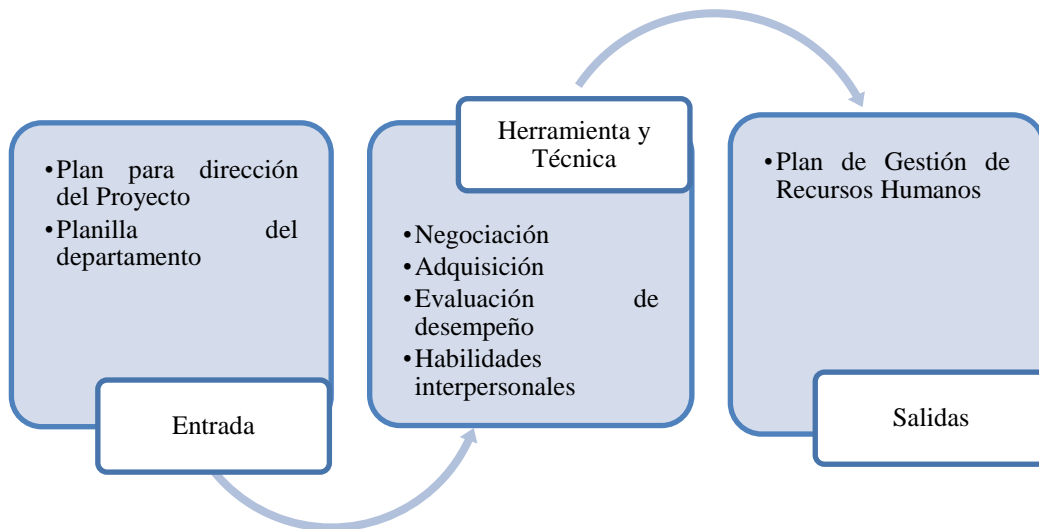


Figura 6.11 Proceso de Gestión de Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®


Plantilla

El equipo será conformado con personas que tendrán roles asignados de forma específica, según el cargo, habilidades, actitudes y por las responsabilidades que se le establecerá para cumplir el proyecto.

Por otra parte, podrían presentarse casos de personas que trabajen a tiempo completo en el proyecto, o bien medio o un cuarto del mismo; también podría participar, ya sea desde el inicio del proyecto hasta su finalización o únicamente en un período determinado, según corresponda el papel establecido.

Por último, es importante indicar que la toma de decisiones en un proyecto es fundamental, tanto en la planificación como en las demás fases que conlleva, por lo cual la participación y experiencia que pueden aportar los distintos miembros es de gran beneficio para el proyecto y el fortalecimiento de la organización.

Cuadro 6.14 Roles y Responsabilidades

	MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS		Código: DGI RH-RH-001-2017
			Versión: 01
			Fecha : Agosto, 2017
			Página: 1 de _
Nombre del Proyecto	Fecha de Preparación		
Adquisición de Personal para el Proyecto			
Se describe la forma en como a adquirir el recurso humano para la elaboración del proyecto			
Calendario de Recusos			
Se establece un calendario de cuando y que tipo de personal se requiere para la elaboración del proyecto			
Requisitos de Entrenamiento			
Se establece algun tipo de requisito especifico que se requiera para la elaboración del proyecto			
ROL	Responsabilidad	Autoridad	
Estructura Organizacional del Proyecto			
Cliente o Usuario: _____ (nombre y firma) _____ Director del Proyecto: _____ (nombre y firma) _____			

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar la plantilla de roles y responsabilidades:

1. En la plantilla DGIRH-RH-001-2017, se procede a realizar el llenado del nombre del proyecto así como la fecha en la cual se prepara la plantilla.
2. Seguidamente se procede a realizar la descripción detallada de cómo se va a adquirir el personal necesario para la elaboración del proyecto.
3. Se establece a nivel grafico un calendario de recursos, para poder determinar el momento exacto en la cual se va a ocupar el personal, así como la especialidad que se requiere para el desarrollo de la actividad a ejecutar.
4. En la casilla denominada “Requisitos de Entrenamiento”, se establece el tipo de formación necesario para poder gestionar el proyecto de manera adecuada según sus características.
5. Se establece la matriz de roles y responsabilidades del personal para el desarrollo del proyecto a ejecutar.
6. Por último se realiza la estructura organizacional del proyecto para que a nivel visual se tenga un mejor entendimiento de la estructura del proyecto, en cuanto a jerarquía se disponga.

6.1.10 Proceso: Gestión de las Comunicaciones

Planificar la gestión de las comunicaciones, es el proceso de realizar un plan adecuado para las comunicaciones del proyecto, de conformidad con las necesidades, requerimientos, requisitos de información, tanto de los interesados como de los activos organizacionales con los que se cuenta. En el siguiente gráfico, se pueden observar las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de la planificación de la gestión de las comunicaciones.

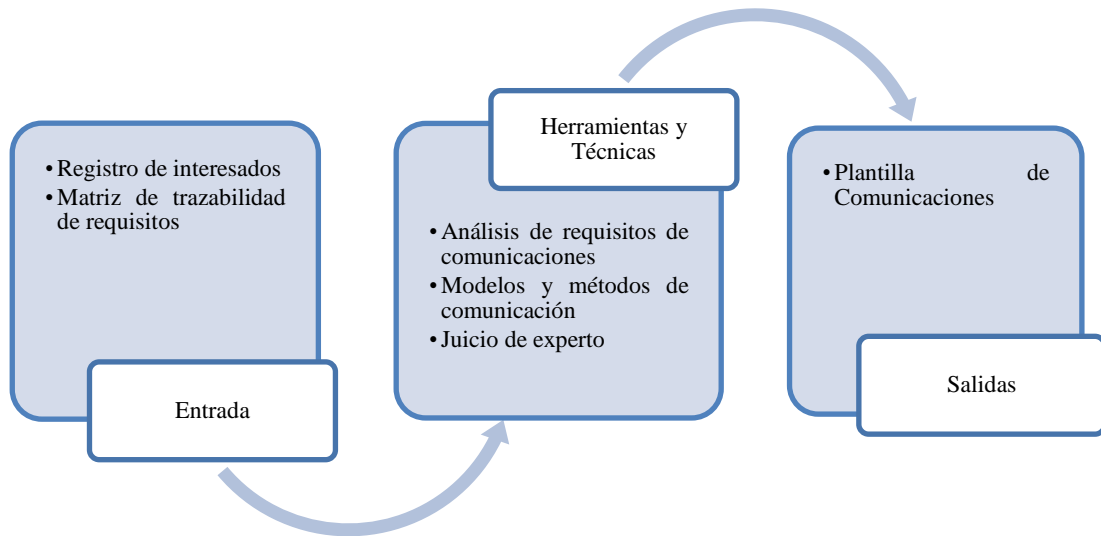


Figura 6.12 Proceso de Gestión de las Comunicaciones
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Plantilla

En el proceso de comunicaciones se identifican los interesados del proyecto y el tipo de información que requiere cada uno de estos, así mismo el método de comunicación que se va a utilizar con ellos según la accesibilidad y perfil que posean, ya sea oficio, correo electrónico, llamada telefónica, entre otros, así mismo, el tiempo o frecuencia con el que se van a realizar las comunicaciones respectivas y el responsable de hacerlas.

También, se deben establecer las suposiciones del caso, esto se refiere a los elementos alternativos que pueden estar inmersos en el plan de comunicaciones, y de igual forma las restricciones que se poseen en la gestión de comunicaciones, como por ejemplo indicar qué tipo de información no se debe comunicar o algún medio que no debe ser utilizado por distintas razones, entre otros.

Por último, en el glosario de términos o acrónimos, se detallan para lograr un entendimiento claro de la información, las abreviaturas que se van a utilizar y el significado de estos y otras palabras utilizadas.

Cuadro 6.15 Comunicaciones

		<p style="text-align: center;"><u>COMUNICACIONES</u> GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>				Código: DGIRH-COM-001-2017
						Versión: 01
						Fecha: Agosto, 2017
						Página: 1 de_
Nombre del Proyecto		Fecha de Preparación				
N°	Interesados	Información	Método	Tiempo o Frecuencia	Remitente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
...						
Suposiciones			Restricciones			
Glosario de términos o acrónimos						

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar la plantilla de comunicaciones.

1. En la plantilla DGIRH-COM-001-2017, se procede con el llenado de las primeras dos casillas, en donde se establece el nombre del proyecto y la fecha de la preparación del proyecto.

2. Seguidamente, se escriben todos los interesados del proyecto, definidos en la plantilla cód. DGIRH-PI-001-2017, así como el tipo de información que se le será suministrada o requerida por estos.
3. En cuanto al método de las comunicaciones, estos, son todas las formas en las cuales se desea que los interesados reciban la información.
4. En el tiempo o frecuencia, se establecerá la periodicidad, en la cual los interesados desean recibir la información, así como, el encargado en enviar la información al interesado.
5. Las suposiciones, son todos aquellos supuestos que pueden ser asumidos por el equipo de proyecto, de forma tal, que no afecte las comunicaciones con los interesados.
6. En cuanto a las restricciones, allí se establecen las limitaciones que puedan tener los interesados en las comunicaciones.
7. Por último, se establece un espacio en la cual se logren identificar el glosario de términos o acrónimos que se puedan establecer en el plan de las comunicaciones.

6.1.11 Proceso: Gestión de los Riesgos

Este proceso, define la forma en la cual se van a desarrollar las actividades de gestión de riesgos del proyecto, éste asegura que el nivel, tipo y visibilidad de la gestión de riesgos, sean coherentes y estén alineados con los riesgos y con la importancia que tiene el proyecto con la organización.

La siguiente figura, presenta las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

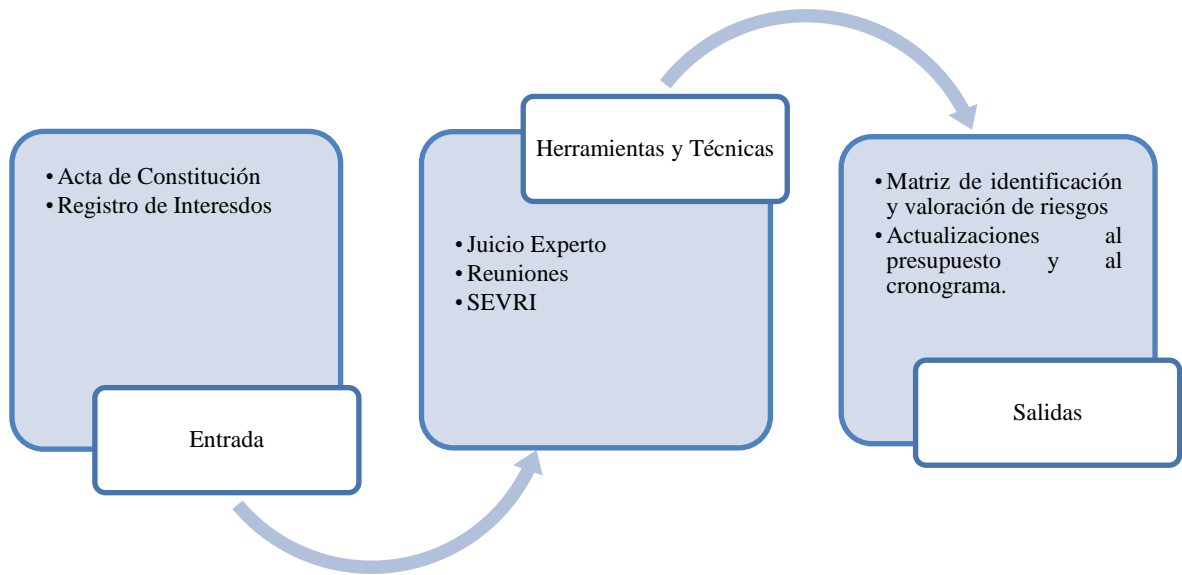


Figura 6.13 Proceso de Gestión de los Riesgos
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®


Plantilla

La plantilla de Riesgos, identifica el nombre del proyecto, además establece de forma gráfica los procesos y herramientas que requiere la gestión de riesgos, así como el rol que poseen los involucrados del proyecto y las responsabilidades asignadas a cada uno de estos. También, en dicha plantilla se debe establecer la reserva y presupuesto para los riesgos, lo que corresponde al porcentaje destinado en caso de que se llegue a materializar alguno de los riesgos identificados.

Por otra parte, se determina la tolerancia al riesgo según el área de conocimiento que sea requerida, de igual manera contiene las plantillas que estime necesaria el director del proyecto.



En esta plantilla, además, se determina la categoría que poseen los riesgos, según su nivel, así como el momento y periodicidad de la gestión, y los plazos en los cuales se va a realizar. Las dependencias involucradas del proyecto también es información relevante que contempla esta plantilla.

Cuadro 6.16 Plantilla de Riesgos

		<p align="center">MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>					Código: DGIRH-RI-001-2017	
							Versión: 01	
							Fecha: Agosto, 2017	
							Página: 1 de _	
Riesgo	Probabilidad	Impacto	Resultado de severidad	Acciones / Medidas			Recursos Involucrados	
				Acciones con el Riesgo	Medida de Mitigación	Frecuencia de revisión	Responsable	Requerimientos (recursos)
Cliente o Usuario: <u> (nombre y firma) </u> Director del Proyecto: <u> (nombre y firma) </u>								

Para completar el análisis conjunto de la probabilidad e impacto de cada riesgo se utilizan los cuadros que se presentan a continuación.

Cuadro 6.17 Matrices de Análisis de Riesgos

Definiciones de probabilidad de riesgos del proyecto								
 MATRIZ DE PROBABILIDAD								
Nivel	Rango	Descriptor	Escala	Descripción				
A	ALTO	Casi certeza, Muy frecuente	Mensual menor a 6 meses	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias				
B		Probable, Periódico	Semestral a menor al año	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias				
C	MEDIO	Posible, Ocasional	Anual y menor a 5 años	Podría ocurrir en algún momento				
D	BAJO	Improbable, Muy poco	Quinquenio y menor a 10 años	Pudo ocurrir en algún momento				
E		Raro, Impredecible	Mayor a 10 años	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales				
 MATRIZ DE IMPACTO								
MEDIDAS CUALITATIVAS DE CONSECUENCIA O IMPACTO								
Nivel	Rango	Descriptor	Efectos	VARIABLES				
				Costo	Tiempo	Alcance	Calidad	
5	ALTO	Crítico o catastrófico	Efectos no reparables o muy complejos	Incremento del costo > 20%	Desviación del proyecto > 20%	Producto final 70% inservible	Producto final 70% inservible	
4		Serio o mayor	Efectos extensivos	Incremento del costo entre 11% - 20%	Desviación del proyecto 11-20%	Reducción del alcance <70% - 50%	Reducción de la calidad <70% - 50%	
3	MEDIO	Moderado	Efectos considerables	Incremento del costo entre el 5% - < 11%	Desviación del proyecto entre el 5% - < 11%	Reducción del alcance <50% - 25%	Reducción de la calidad <50% - 25%	
2	BAJO	Menor	Efectos mínimos	Incremento del costo < 5%	Variación del calendario < 5%	Reducción del alcance <25% - 5%	Reducción de la calidad <25% - 5%	
1		Despreciable	Efectos exiguos	Insignificante incremento	Insignificante variación	Reducción del alcance < 5%	Reducción de la calidad < 5%	
Matriz de probabilidad e impacto								
				IMPACTO				
			Despreciable	Menor	Moderado	Serio o mayor	Crítico o catastrófico	
				1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	5	A	Casi certeza, Muy frecuente	5				
	4	B	Probable, Periódico	4				
	3	C	Posible, Ocasional	3				
	2	D	Improbable, Muy poco	2				
	1	E	Raro, Impredecible	1	2	3	4	5
					NIVEL	RANGO		
					ALTO			
					MEDIO			
					BAJO			

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar la plantilla.

1. En la primera columna se indican los diferentes riesgos que se puedan presentar durante la ejecución del proyecto, esto mediante una lluvia de ideas del equipo de proyecto.
2. Posteriormente en la casilla de probabilidad, mediante la “matriz de probabilidad”, se indicarán mediante tres criterios (ALTO, MEDIO Y BAJO), en donde cada uno se clasificaran según el descriptor indicado así como mediante la escala establecida.
3. Seguidamente mediante la matriz de impacto se establece un rango (ALTO, MEDIO y BAJO) su efecto y las diferentes variables respecto al costo, tiempo, alcance y calidad donde se establecieron porcentajes de tolerancia que se deben respetar en los diferentes proyectos y así poder obtener una media cualitativa respecto a los diferentes riesgos.
4. En el espacio de severidad del riesgo se da la combinación de las matrices de probabilidad-impacto, en donde se determina la severidad del impacto conjunto (ALTO, MEDIO BAJO).
5. Obtenido este resultado se define las acciones con el riesgo para cada uno de ellos, en donde se clasifican como acciones de: transferencia, mitigación, aceptación o bien evitar dicho riesgo.
6. Una vez que se tienen las acciones le corresponde al equipo de proyecto establecer una medida acorde a las acciones con el riesgo.
7. Según el resultado obtenido de severidad el equipo de proyecto establece una frecuencia de revisión para cada riesgo en donde la misma sea establecida en: diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral u ocasional.
8. Obtenida esta identificación y valoración de los riesgos, se establece tanto los responsables para cada uno de los riesgos como de la cantidad de recurso que se requiere para poder gestionar el riesgo según sea la necesidad de este y la medida de mitigación.

6.1.12 Proceso: Control Integrado de Cambios

Realizar el control integrado de cambios, es el proceso por medio del cual se estudian y analizan las solicitudes de cambio, se aprueban de considerarse pertinente y gestionan los cambios a los entregables, los procesos y plantillas institucionales, los documentos del proyecto y el plan para la dirección del mismo. La siguiente figura, presenta las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

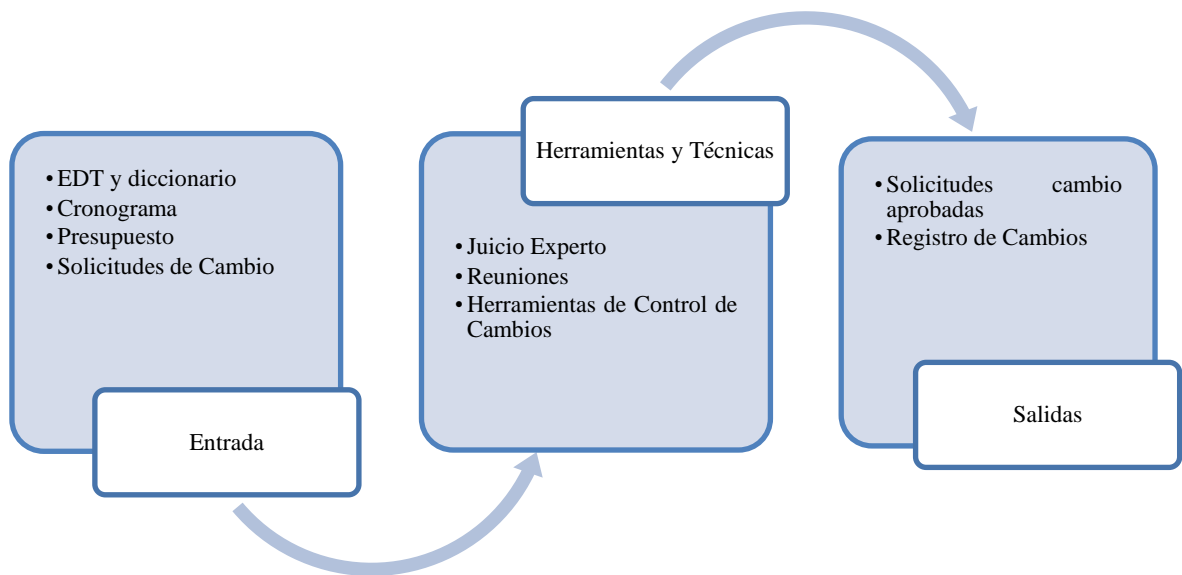



Figura 6.14 Proceso de Realizar el Control Integrado de Cambios

Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Plantillas

La plantilla de Solicitud y Análisis de Cambios es un documento en el cual se enumeran las solicitudes de cambios, se establece la fecha en la cual fueron solicitadas, la fase del proyecto correspondiente, el cambio solicitado y su justificación. Asimismo, se debe indicar el impacto que estos cambios generan, y el estado en el que se encuentran los mismos.

Cuadro 6.18 Solicitud y Análisis de Cambios

		<p align="center">PLANTILLA DE SOLICITUD Y ANÁLISIS DE CAMBIOS GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>		Código: DGIRH-CC-001-2017
				Versión: 01
				Fecha : Agosto, 2017
				Página: 1 de _
Proyecto		Nº de Solicitud		
Solicitante		Etapa		
Fecha de Solicitud				
Cambio aplicable a	Etapa del Proyecto: _____ Paquete de trabajo: _____ Otro: _____			
Justificación				
Cambio en el Impacto				
Alcance	Incremento <input type="radio"/>	Reduccion <input type="radio"/>	Modificación <input type="radio"/>	
Justificación				
Tiempo	Incremento <input type="radio"/>	Reduccion <input type="radio"/>	Modificación <input type="radio"/>	
Justificación				
Costo	Incremento <input type="radio"/>	Reduccion <input type="radio"/>	Modificación <input type="radio"/>	
Justificación				
Calidad	Incremento <input type="radio"/>	Reduccion <input type="radio"/>	Modificación <input type="radio"/>	
Justificación				
Requerimientos	Incremento <input type="radio"/>	Reduccion <input type="radio"/>	Modificación <input type="radio"/>	
Justificación				
Interesados	Incremento <input type="radio"/>	Reduccion <input type="radio"/>	Modificación <input type="radio"/>	
Justificación				
Uso exclusivo del equipo de proyecto				
Observaciones:				
Estado:				
Director				

Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, la plantilla de Aprobación del Cambio se utiliza para registrar el resultado final del análisis y el sometimiento a la Junta de Aprobación, que es un grupo de trabajo definido para decidir cualquier modificación a la línea base del proyecto.

Cuadro 6.19 Aprobación de Cambios

	<p align="center">PLANTILLA DE APROBACIÓN DEL CAMBIO GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS</p>			Código: DGIRH-CC-002-2017
				Versión: 01
				Fecha: Agosto, 2017
				Página: 1 de _
Disposición	Se aprueba <input type="checkbox"/>	Se deniega <input type="checkbox"/>	Se posterga <input type="checkbox"/>	
Justificación				
Firmas de la junta de aprobación de cambios				
	Nombre	Rol	Firma	

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar las plantillas anteriores, comenzando con la plantilla DGIRH-CC-001-2017:

1. En el encabezado de la plantilla se debe completar las casillas del nombre del proyecto, el N° de solicitud, este número se debe llevar mediante una bitácora que

utilice el director de proyectos, posteriormente el nombre de la persona que solicita el cambio, así como la etapa del proyecto que desee cambiar y por último la fecha en la cual presenta la solicitud.

2. En la casilla de “Cambio aplicable a” se establece la etapa del proyecto, seguidamente del paquete de trabajo, en caso de no afectar estos dos últimos en el espacio de “otro” se describe cualquier otro cambio que se relacione con el proyecto.
3. Posteriormente en la justificación se debe realizar una descripción en donde se conteste la pregunta ¿por qué se debe el cambio?
4. Seguidamente se analiza el impacto del cambio respecto al alcance, tiempo, costo, calidad, requerimientos e interesados, en donde principalmente lo que se busca es tener mayores elementos de juicio, especialmente del costo-beneficio que conllevar efectuar los cambios y decidir entonces su aprobación o rechazo.

Consecuentemente al análisis de la solicitud presentada mediante la plantilla anterior, se debe convocar a reunión a un grupo de tres personas con poder de decisión, establecido previamente por el director de la DGIRH (se sugiere: Director de proyecto, Director de la DGIRH y una tercer persona con puesto de jefatura), a fin que definan el resultado de dicha solicitud de cambio. Para el registro de la decisión final se utilizará la plantilla DGIRH-CC-002-2017.

6.1.13 Proceso: Cerrar el Proyecto o Fase

Cerrar el proyecto es el proceso mediante el cual se finalizan las actividades que completan de manera formal el proyecto o bien una de las fases de éste. Dicho proceso, proporciona lecciones aprendidas, la culminación formal y la disposición de recursos para afrontar nuevos proyectos. En esta última figura 6.14, se presentan las entradas, herramientas y técnicas, y salidas de este proceso.

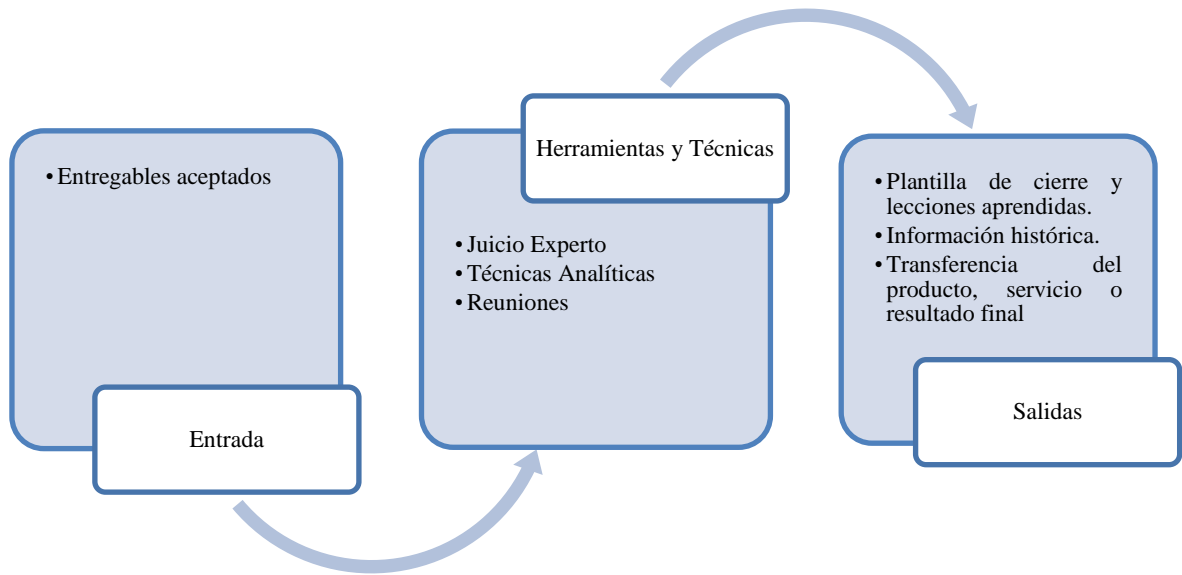


Figura 6.15 Proceso Cerrar el Proyecto o Fase
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Plantilla


La plantilla de Cierre del Proyecto, resume las acciones tomadas a lo largo del proyecto, se hace un análisis del rendimiento, donde se subdivide la plantilla en lo correspondiente al trabajo bien realizado y en lo que se puede mejorar, así como los registros de cambios respectivos.

Dentro del trabajo bien realizado, se debe detallar el éxito obtenido en el alcance, la calidad, el cronograma, el costo y otras variables que se consideren necesarias.

Por otro lado, en lo correspondiente a las oportunidades de mejora, se debe anotar la información que se considere necesaria para tomar en consideración en futuros proyectos, también en lo correspondiente a alcance, costo, calidad, cronograma y otros. En ese mismo orden de ideas, en el cierre del proyecto, se deben registrar los cambios, identificándolos, describiéndolos e indicando la fecha de aprobación.

Por último, este documento al igual que los demás debe ser firmado por el responsable del mismo, en este caso el director del proyecto, y el usuario.

Cuadro 6.20 Cierre del Proyecto

	CIERRE DE PROYECTO GUÍA METODOLÓGICA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTOS DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE RECURSOS HUMANOS		Código: DGIRH-CIE-
			Versión: 01
			Fecha : Agosto,
			Página: 1 de_
Nombre del Proyecto Director de Proyecto		Fecha de preparación Representante	
Análisis del rendimiento			
Trabajo bien realizado			
Alcance			
Calidad			
Cronograma			
Costo			
Otros			
Lo que se puede mejorar			
Alcance			
Calidad			
Cronograma			
Costo			
Otros			
Registro de Cambios			
Identificación del cambio	Descripción del cambio	Fecha de Aprobación	

Cliente o Usuario: (nombre y firma)

Director del Proyecto: (nombre y firma)

Fuente: Elaboración Propia

Procedimiento

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para completar la plantilla.

1. Luego de una revisión exhaustiva del cumplimiento de cada uno de los entregables del alcance autorizado, se procede a completar la plantilla de cierre.
2. Se llena el encabezado de la plantilla, en donde se indica el nombre del proyecto, el director del proyecto, la fecha de cierre, así como el representante ante quien se cierra el proyecto.
3. Se analizan cada una de las áreas, en donde se indican los aspectos positivos de cada área de conocimiento que se trabajó en el proyecto.
4. Se hace una descripción breve de cada una de las áreas en donde se podría mejorar el proyecto realizado, para que en el futuro no se vuelvan a repetir los mismos errores.
5. Se identifican cuáles fueron los cambios realizados durante el proyecto, así como su descripción del cambio, en conjunto con la fecha de aprobación.
6. Por último, se firma tanto por el director del proyecto como por el patrocinador y cliente como satisfechos del proyecto realizado. Esta plantilla se ingresa al archivo de la DGIRH como referencia para futuros proyectos y los resultados del proyecto se entregan al Director de oficina.

Capítulo 7 Plan de Implementación de la Metodología en la DGIRH

El presente capítulo expone la propuesta del plan de implementación de la metodología de proyectos, desarrollada para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT, la cual se encuentra dividida en tres fases.

Las etapas más importantes, para lograr el éxito en la implementación de dicha metodología, consisten en hacer una inducción sobre la formulación de proyectos, implementar la metodología y por último ejecutar un plan piloto.

Es importante destacar, que cada una de estas fases, se encuentra subdividida en paquetes de trabajo, los cuales buscan por medio de la concientización y capacitación, entre otras actividades, lograr de forma progresiva la aceptación, inclusión y adaptación de la cultura de gestión de proyectos.

En los siguientes apartados, se detallarán las fases propuestas para que se logre implementar la metodología de proyectos de manera exitosa.

7.1 Inducción a la Formulación de Proyectos

La cultura de gestión de proyectos, es un tema que a la fecha no ha sido desarrollado en la DGIRH, como una buena práctica a considerar en el cumplimiento de sus metas, tal y como se indicó en el capítulo número cuatro, donde se expuso el análisis de la situación actual de la Dirección.

Con el fin de introducir dicho tema en la cultura organizacional de la Dirección, se considera necesario, realizar las actividades que se exponen en el siguiente gráfico:



Figura 7.1 Inducción a la formulación de proyectos
Fuente: Elaboración propia

Inicialmente, es requerido que la Dirección nombre un Gestor de Proyectos, que permita facilitar la implementación de la metodología. Esta persona se encargará de coordinar las actividades de sensibilización y de capacitación de todo el personal.

7.1.1 Concientización de la Dirección y Subdirección

El gestor de proyectos de la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, programará actividades de concienciación sobre los beneficios que trae a la institución, el trabajar bajo el esquema de proyectos, esto con el fin de que tanto la Dirección como la Subdirección, logren comprender la importancia que conlleva una adecuada gestión de proyectos, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, esto bajo criterios de alcance, tiempo, costo, calidad, entre otros.

La participación de la alta dirección es de suma importancia para lograr el éxito de implementación de la metodología, esto por cuanto son los líderes técnicos y enlaces con el nivel superior, que pueden ayudar a incorporar y fortalecer la gestión de proyectos en dicha dependencia, mediante la asignación de recursos, emisión de compromisos y realización de gestiones necesarias ante el Ministro y Unidad de Planificación Institucional, para la oficialización de la metodología.

Cabe indicar, que según el cronograma de implementación, la sensibilización ante la Dirección se encuentra programada para ser efectuada durante un día, a partir del 02 de enero del año 2018, sin embargo, es importante recalcar que a lo largo de este proyecto, el director ha presentado interés y compromiso con el trabajo que se está desarrollando, mismo que se ve plasmado en el oficio DVA-DGIRH-2017-1493, de fecha 8 de agosto del año en curso, en el cual manifiesta la anuencia y apoyo, para colaborar en las gestiones que sean necesarias para poder implementar la guía propuesta.

7.1.2 Concientización a los Jefes y Coordinadores de los Departamentos

Una vez realizada la actividad de sensibilización con la alta dirección, se procederá a familiarizar el tema a los jefes y coordinadores de departamentos de la DGIRH. Esta concientización consiste en brindar una charla sobre aspectos relevantes a la gestión de proyectos, así como, de los beneficios que éstos traen a la organización, al personal que lidera los diferentes proyectos que se gestan en las dependencias que conforman la DGIRH, esto con el fin de dar a conocer la metodología propuesta, la importancia de la misma, los beneficios y valor agregado que ésta podría generar, entre otros.

La concientización va a ser fundamental, por cuanto dichos funcionarios, serán los encargados de generar un efecto multiplicador ante sus colaboradores, y de motivar la inclusión de ésta en sus procesos de trabajo, para que la misma sea utilizada de forma eficiente y eficaz, para así buscar de forma constante la mejora continua, razón por la cual se establece 1 días para la ejecución de dicha actividad.

7.1.3 Capacitación

Tanto el director y subdirector, como los jefes y encargados de proyectos, por el rol que ostentan dentro de la institución, poseen necesidades de capacitación específicas en temas de conceptos básicos en administración de proyectos, por cuanto requieren desarrollar conocimientos, competencias y destrezas que ayuden a asimilar y fortalecer su posición

institucional en procesos vinculados con la planificación estratégica, elaboración de herramientas, mecanismos de seguimiento y control, análisis de información, entre otros relacionados con proyectos.

Esta capacitación, es requerida para que los mismos logren comprender el entorno y los factores que engloban la gestión de proyectos, así como criterios técnicos que les va a brindar el equipo técnico para la toma de decisiones en este tema.

7.2 Implementación de la Metodología

La implementación será el proceso mediante el cual se busque incorporar la metodología de proyectos en el accionar de la Dirección, esto mediante la culturización del personal, así como la puesta en práctica de la metodología de proyectos por personal previamente capacitado. Para estos efectos, se propone realizar los siguientes pasos que se muestran en la figura a continuación.



Figura 7.2 Implementación de la metodología
Fuente: Elaboración propia

7.2.1 Conformación de Equipo de Trabajo de Proyectos

Como parte importante para la implementación de la metodología de proyectos, es detectar las necesidades de la Dirección en relación a la gestión de proyectos, las dependencias que mayor participación poseen en dicho tema y los representantes que son susceptibles de ubicar en el equipo de trabajo, para poner en marcha dicha implementación, por lo que es importante identificar los roles y responsabilidades del personal.

7.2.2 Capacitación del equipo de AP y del uso de la metodología

Una vez identificado el personal clave que conformará el equipo de trabajo, se debe capacitar de forma amplia y detallada, sobre los conceptos y términos básicos que contempla la administración de proyectos. Posterior a dicha capacitación, y una vez que el tema general se encuentra familiarizado y comprendido por el personal, se procede a presentar y explicar cada una de las plantillas contempladas en la Metodología de Proyectos en sus diferentes grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre), así como los pasos que se deben seguir para ser utilizadas, su importancia y objetivo, según las buenas prácticas de proyectos.

7.3 Proyecto Piloto

El proyecto piloto consiste en poner en práctica en un caso real, identificado por el Director de Gestión Institucional de Recursos Humanos. Los conocimientos y la aplicación de las distintas plantillas y herramientas brindadas por el capacitador, con el fin de planificar, ejecutar, monitorear y controlar un proyecto.

Este ejercicio consiste en desarrollar un proyecto específico que logre llegar a ejemplificar los procedimientos a seguir y además retroalimentar a la administración respecto a las buenas prácticas y al éxito del proyecto, así como las oportunidades de mejora que se tienen.



Figura 7.3 Proyecto Piloto
Fuente: Elaboración propia

7.3.1 Informe de Cierre

El informe de cierre, consiste en un documento formal que servirá de insumo para la Dirección y el gestor de proyectos, por cuanto suministrará información relevante de la aplicación de la metodología, así como el efecto que este haya tenido durante el proceso de ejecución.

7.3.2 Presentación del Informe Final y Lecciones Aprendidas

Debido a que la implementación de la metodología, es un proyecto nuevo dentro de la Dirección, se deben establecer mecanismos de seguimiento y control que logren identificar por medio de métricas, los resultados obtenidos en las diferentes fases, esto con el fin de realizar los ajustes y cambios requeridos según el comportamiento y factores institucionales y externos que la afecten. Cabe indicar, que dicho seguimiento y control se debe realizar en áreas de conocimiento como lo son: tiempo, costo, alcance, entre otros.

En este documento, se plasmarán las lecciones aprendidas, la retroalimentación de los participantes, el efecto causado, los resultados obtenidos, así como las oportunidades de

mejora que se visualizan para tomar en consideración en futuros proyectos que serán desarrollados, bajo la aplicación de esta metodología propuesta.

7.4 Mejora Continua

Obtenidos los resultados del informe de cierre, en donde se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proyecto ejecutado, y las oportunidades de mejora que existen para optimizar y aumentar la calidad del producto, en este caso particular de la guía metodológica, se debe adoptar una cultura de cambio constante, que apoye la revisión y elaboración de ajustes a la misma, con el fin de lograr una mejora continua, y garantizando el cumplimiento de las buenas prácticas de proyectos.

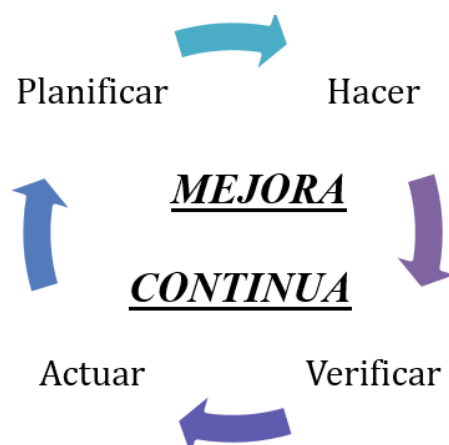


Figura 7.4 Mejora Continua
Fuente: Elaboración propia

7.5 Programa de Actividades

Como parte del plan de implementación, se establece un cronograma donde se ubican las actividades a seguir, así como las fechas de inicio y final, y la duración en días de cada una de éstas, esto con el fin de poder obtener la duración total de dicha implementación.

De manera general se puede observar que la implementación de la metodología de proyectos, se encuentra contemplada por actividades de sensibilización, capacitación, puesta en práctica y retroalimentación, actividades que en conjunto tendrán una duración total de 90 días, mismas que tendrán inicio en enero del 2018.

Por otro lado, también se realiza una estimación de los costos que dicha implementación tendrá a lo largo del tiempo planificado, costos que abarcan las horas hombre de la persona encargada de brindar las capacitaciones respectivas, así como del personal involucrado.

7.5.1 Cronograma de implementación

A continuación, se muestra el cronograma de actividades establecido para la implementación de la guía metodológica de proyectos, propuesta para la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos.

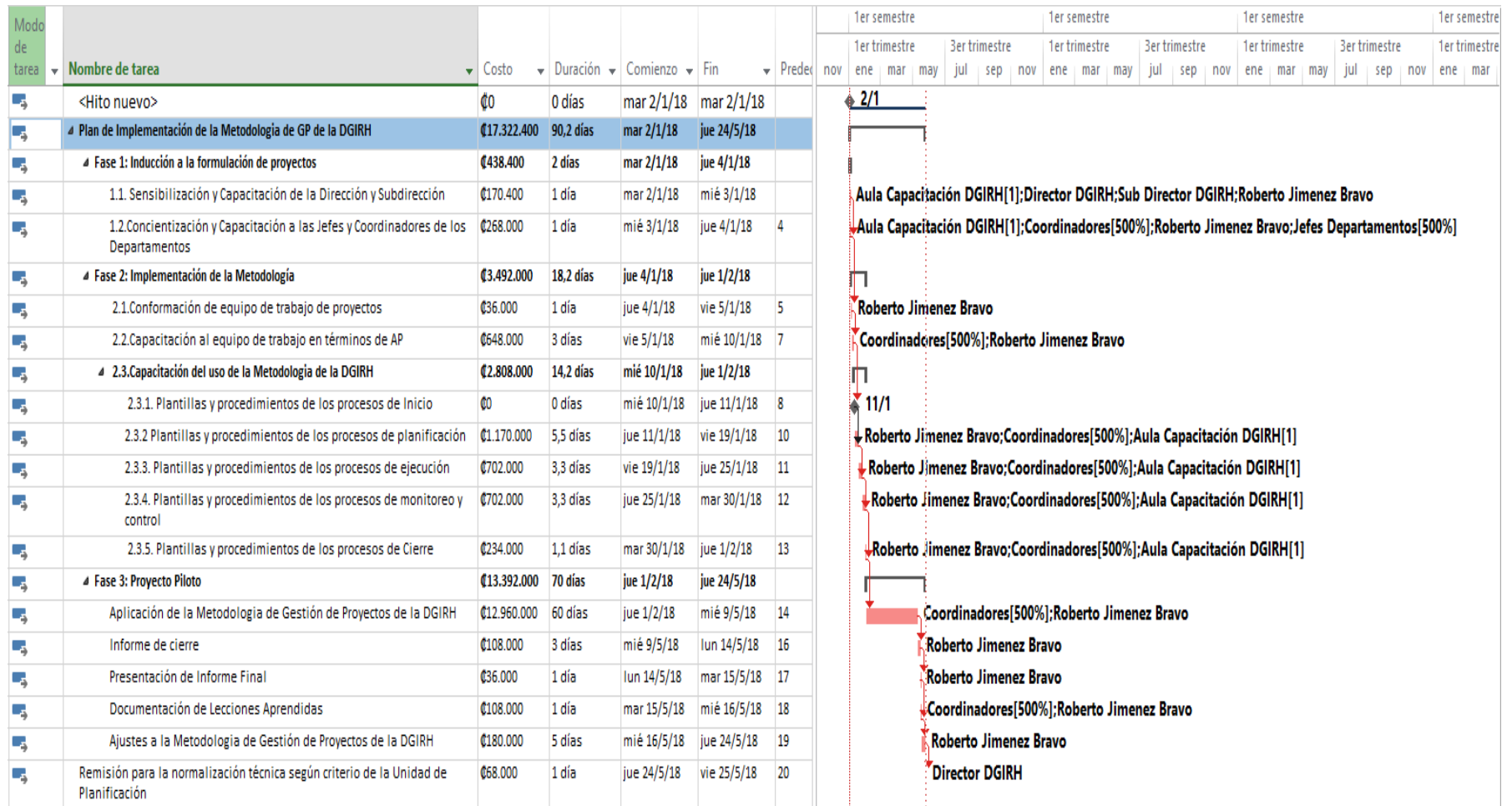


Figura 7.5 Cronograma de Implementación

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, el cronograma de actividades, es un instrumento administrativo en el cual se establecen las actividades a seguir de forma cronológica, siguiendo un orden lógico. Dicho instrumento, se encuentra dividido en tres fases generales, las cuales a su vez se encuentran subdivididas en actividades.

El plan de implementación, inicia según lo programado el día 02 de enero del 2018, con la fase de inducción a la formulación de proyectos, dicha fase, busca por medio del desarrollo de dos actividades sensibilizar y capacitar a los mandos medios de la Dirección, posterior a ello, se presenta una segunda fase, en la cual se identifican y conforma el personal que será parte del equipo de trabajo y a su vez se capacita, tanto a nivel conceptual, como en los instrumentos administrativos propuestos en esta guía metodológica.

Por último, se presenta una fase de plan piloto, el cual se encuentra programado para tener una duración de 70 días, tiempo en el cual se aplicará la metodología de proyectos, el informe de cierre, la presentación del informe respectivo, el levantamiento de la documentación de las lecciones aprendidas, así como los ajustes que se consideren pertinentes a la guía metodológica, para posteriormente remitirlo para la normalización técnica.

Capítulo 8 Conclusiones y Recomendaciones

En este apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas, producto del trabajo de investigación realizado en la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos, del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

8.1 Conclusiones

1. Por medio del diagnóstico realizado a la DGIRH de la situación actual que presenta en cuanto a la gestión de proyectos, se logró identificar que dicha dependencia posee un conocimiento muy básico sobre la materia, y además posee una falta de cultura organizacional con relación al tema, ya que el desarrollo de los proyectos ha sido visto como la realización de otras actividades operativas, muchas de éstas elaboradas sin una planificación previa, sin métricas de control y seguimiento establecidas y se han ejecutado de forma empírica; sin embargo, es importante señalar el compromiso identificado de la Alta Dirección, para desarrollar las acciones requeridas para fortalecer a la dependencia, así como al personal que la constituye, el cual se encuentra relativamente calificado para gestionar proyectos de recursos humanos.
2. Por medio de una matriz comparativa relativa a áreas de conocimiento según PMI, se identificó la ausencia importante de buenas prácticas de gestión de proyectos en la DGIRH, lo que permitió establecer a su vez las áreas necesarias de mejora, para así tropicalizar las buenas prácticas establecidas en la guía metodológica del PMBOK® y poder elaborar la metodología de gestión de proyectos de la DGIRH mediante procesos y herramientas adecuados.
3. Debido a la poca o nula existencia de herramientas para gestionar proyectos, se diseñó una guía metodológica, con los elementos necesarios suficientes, acordes con la DGIRH, para comenzar a efectuar una gestión de proyectos de forma atinada, y a su vez evitando caer en errores en la gestión del tiempo, en la planificación de los proyectos, controles, entre otros,

por lo que se elaboró una serie de herramientas e instrumentos administrativos, que se encuentran personalizados según las características y necesidades de la dependencia en estudio. Asimismo, es importante indicar que estos fueron diseñados según las buenas prácticas de gestión de proyectos del PMI y cada una de las plantillas posee una descripción general, un código y el procedimiento de llenado respectivo.

4. Con el fin de poner en funcionamiento la guía metodológica para la elaboración de proyectos, aprovechando la buena disposición y poca resistencia al cambio percibida del personal durante la investigación, se estableció un plan de implementación, mismo que con el fin de lograr su éxito, se formuló de forma tal que se realice paulatinamente una inducción sobre la formulación de proyectos, posteriormente se efectuará la implementación de la metodología, mediante capacitación y sensibilización y por último la ejecución práctica de un plan piloto, por medio de la elaboración de un proyecto, fase en la cual se tendrán las conclusiones y recomendaciones del mismo, así como la retroalimentación de la herramienta y elaboración de mejoras en caso de requerirlo, por lo que parte de la implementación de la propuesta, se desarrolla un cronograma, en el cual se establecen las fases a desarrollar y las actividades que cada una posee, así como los tiempos de duración, también como parte del cronograma, se establecen las personas involucradas en este plan.

8.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a la DGIRH, realizar las acciones pertinentes para comunicar y dar a conocer el tema de gestión de proyectos a nivel de toda la dirección, esto con el objetivo de crear una cultura de proyectos y que las personas se familiaricen con la materia y lo incorporen como parte de la naturaleza y ambiente en el que se encuentra inmersa la dirección.
2. Se le recomienda al director de gestión institucional de recursos humanos, destinar los esfuerzos necesarios para fortalecer el enfoque estratégico que debe poseer la dependencia, esto con el fin de cumplir con lo estipulado en el artículo N° 133 del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, y a su vez implementar el uso de las buenas prácticas de proyectos.
3. Se le recomienda a la alta dirección que se gestione para el año 2018, la compra de una licencia del programa MS Project y el WBS Chart Pro, con el fin de que se pueda planificar de forma acertada los proyectos pendientes y futuros a realizar en esta Dirección.
4. Se recomienda al director de Gestión Institucional de Recursos Humanos, hacer un llamado extensivo para la aplicación de la guía metodológica, así como de las buenas prácticas en la gestión de proyectos, además, de reiterar su compromiso con la guía metodológica propuesta, para que el personal se sienta motivado e incentivado para la aplicación de la misma.
5. Basados en el plan de implementación se recomienda acoger dicho plan, con el fin de que la DGIRH comience a aplicar para el año 2018, las buenas prácticas en gestión de proyectos, y así ir consolidando un resultado positivo para los próximos años.
6. Se recomienda nombrar a un encargado de proyectos, con el fin de que capacite al personal involucrado en la materia y a su vez consolide, respalde, actualice y mejore de forma continua la guía metodológica propuesta.

7. Se recomienda a la DGIRH oficializar la herramienta propuesta ante la autoridad competente (UPI), con el fin de poner en uso formalmente las herramientas administrativas que permiten agilizar y desarrollar los proyectos de forma planificada, controlada, monitoreada y medible, además, de invertir los recursos necesarios para valorarla de forma periódica con el objetivo de determinar la aplicación de cambios requeridos según las necesidades y cambios del entorno que se presenten y así garantizar la efectividad de la misma.

Referencias Bibliográficas

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1949). Constitución Política de la República de Costa Rica. Imprenta Nacional.

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1953). Ley N° 1581.

Association, International Project Management. (Junio de 2006). *ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0*. Recuperado el 25 de abril de 2017, de <http://www.ipma.world/assets/ICB3.pdf>

Auditoría General. (2014). *Informe de Control Interno N° AG-I-33-2014 "Evaluación de la gestión realizada por el Proceso de Planificación de Recursos Humanos"*. San José: Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

Bataller Díaz, A. (2016). *La Gestión de Proyectos*. España: UOC, S.L.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.

Camacho Solórzano, A. (31 de enero de 2017). (R. Jiménez Bravo, Entrevistador)

Cazorla Suárez, L. (setiembre de 2010). Estudio de la metodología de Gestión de Proyectos PRINCE 2. Málaga, España. Obtenido de <http://www.lcc.uma.es/~guzman/prince2/PRINCE2.pdf>

Cortés Zuñiga, C., Jiménez Bravo, R., Abarca Quesada, J., & Izaguirre Molina, A. (2012). *Diseño del Proceso de Planificación de la Gestión del Talento Humano*. San José: Dirección de Planeamiento Administrativo.

Escuela de Formación Infantería de Marina. (s.f.). *Escuela de Formación Infantería de Marina*.

Recuperado el 10 de mayo de 2017, de

<https://sites.google.com/site/ciefim/investigaci3n-descriptiva>

Estrada Reyes, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. Palermo Business Review. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de

<http://search.proquest.com/docview/1772123988/fulltextPDF/7AC8163EBAC845D6PQ/3?accountid=32236>

Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. México: International Thomson.

Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administración de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (16 de Mayo de 2017). *Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica*. Obtenido de www.inteco.org

Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad*. España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Longo, F. (2012). Segundo Barómetro de la Profesionalización del Empleo Público en Centroamérica y República Dominicana. *Revista de Servicio Civil*, 23-73. Recuperado el 6 de mayo de 2017, de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/RDSC%2031%20WR.pdf>

Méndez Blanco, C. (6 de febrero de 2017). (R. J. Bravo, Entrevistador)

Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2017). *Ministerio de Obras Públicas y Transportes*.

Recuperado el 05 de febrero de 2017, de www.mopt.go.cr

Pardinas, F. (2005). *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. México:

Siglo XXI editores.

Presidencia de la República CR. (2 de marzo de 2010). Decreto N° 35865. San José. Recuperado

el 25 de abril de 2017, de

http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/gestion/Decreto_35865.pdf

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*.

Estados Unidos de América: Project Management Institute INC.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos*

(*Guía del PMBOK*). Pensilvania, EEUU: Project Management Institute.Inc.

Ramirez Artavia, J. (2008). El Servicio Civil en Costa Rica. Recuperado el 2 de mayo de 2017,

de <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cecaedes/servicio-civil-costa-rica.pdf>

Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, H. (2014). *Administración de proyectos*. México:

Grupo Editorial Patria.

APÉNDICE 1: Guía de entrevista

Guía de entrevista:

Este cuestionario está dirigido a los Directores de los procesos de la DGIRH del MOPT.

1. Desde la perspectiva de la gestión general de la DGIRH cuáles considera usted son los cuatro principales problemas que posee esta dependencia

2. Cuáles son las dos principales metas que debe cumplir la DGIRH en el presente año como parte de su plan anual operativo

3. ¿Ha escuchado del concepto de proyecto?

() Si () No

En caso de que su respuesta sea positiva cuál es la definición que le se le puede dar a un proyecto

4. ¿Qué entiende usted por gestión de proyectos?

En caso de que su respuesta sea negativa, indique ¿cómo considera que se gestionan los proyectos?

5. Cite 3 problemas generales de su institución que considera para que se dé una gestión de proyectos

6. Cite cuatro de los principales problemas que usted considera se dan en la dependencia donde usted labora para gestionar proyectos

7. ¿Existe algún tipo de documento con el cual se da por iniciados formalmente los proyectos?

() Si () No

En caso de que su respuesta sea positiva puede por favor dar un ejemplo

8. Si la respuesta anterior es positiva, indique si este documento es un formato estandarizado y utilizado por todos los “directores de proyecto” dentro de la DGIRH

9. Conoce usted ¿cómo se conciben los proyectos que realiza la DGIRH? Describa el proceso.

10. ¿Tiene la DGIRH una metodología para la elaboración de proyectos?

() Si () No

En caso que la respuesta sea positiva, indique cómo se llama y bajo qué estándar se encuentra.

11. ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita definir el alcance preliminar del proyecto?

Si No

En caso de que la respuesta sea Si, indique el tipo y nombre del documento.

12. ¿Existe algún lineamiento o procedimiento que impulse (o estandarice el proceso) el desarrollo de habilidades del personal que elabora el documento de definición del alcance de un proyecto?

Si No

13. ¿Existe algún tipo de documento que evidencie el registro de capacitaciones de sobre el tema de la pregunta anterior?

Si No

14. ¿Existen lineamientos, guías, herramientas o técnicas para la creación del alcance preliminar de un proyecto?

Si No

En caso de que la respuesta sea Si, indique su nombre o ejemplos.

15. ¿Existen lineamientos, guías, herramientas o técnicas para la creación del plan para la dirección de proyectos?

Si No

En caso de que la respuesta sea Si, indique su nombre o ejemplos.

16. ¿Existen lineamientos, guías, herramientas o técnicas para la ejecución de proyectos?

Si No

En caso de que la respuesta sea Si, indique su nombre o ejemplos.

17. ¿Existen lineamientos, guías, herramientas o técnicas para el monitoreo y control de proyectos?

Si No

En caso de que la respuesta sea Si, indique su nombre o ejemplos.

18. ¿Existen lineamientos, guías, herramientas o técnicas que permitan efectuar la administración de cambios?

Si No

En caso de que la respuesta sea Si, indique su nombre o ejemplos.

19. ¿Se utiliza algún tipo de documento con el cual se realicen los cierres de los proyectos?

Si No

En caso de que la respuesta sea Si, indique su nombre o ejemplos.

20. ¿Existe algún tipo de documento que permita identificar los roles necesarios para el desarrollo de los chárter de los proyectos?

Si No

En caso de que la respuesta sea Si, indique su nombre o ejemplos.

APÉNDICE 2: Cuestionario para jefes y coordinadores

Este cuestionario está dirigido a los jefes y coordinadores de los procesos de la DGIRH del MOPT. La información aquí recabada será manejada con extrema confidencialidad de acuerdo a las disposiciones del MOPT.

1. ¿A qué unidad organizativa pertenece?

2. ¿Qué cargo desempeña?

3. ¿Qué entiende por proyecto?

4. Defina que entiende por gestión de proyectos

5. ¿Posee algún conocimiento en cuanto a la gestión de proyectos?

() NO () SI Mencione: _____

6. ¿Cuántos proyectos a desarrollado la unidad o departamento que usted lidera?

7. ¿Qué rol desempeña usted en los proyectos?

8. ¿Se utiliza algún método para seleccionar al administrador del proyecto?

NO SI Mencione: _____

9. ¿Qué nivel de impacto han tenido los proyectos que han desarrollado?

10. ¿Existe algún tipo de documento con el cual se inicia un proyecto?

NO SI Mencione: _____

Área de Conocimiento Integración

11. ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita definir un alcance preliminar del proyecto?

NO SI Mencione: _____

12. ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita elaborar toda la planificación del proyecto?

NO SI Mencione: _____

13. ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita desarrollar la ejecución de proyectos?

NO SI Mencione: _____

14. ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita desarrollar el monitoreo y control de los proyectos?

NO SI Mencione: _____

15. ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita administrar los cambios del proyecto, según lo planificado?

NO SI Mencione: _____

16. ¿Se utiliza algún tipo de documento con el cual se den por concluidos los proyectos?

NO SI Mencione: _____

17. ¿Existe alguna norma, lineamiento o instrucción que determine la obligatoriedad de utilizar métricas durante la elaboración del documento inicial de los proyectos (justificación, alcance del proyecto, responsables, entre otros)?

NO SI Mencione: _____

Área de Conocimiento Tiempo

18. ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita definir las actividades del proyecto?

NO SI Mencione: _____

19. ¿Tiene alguna plantilla o documento que permita determinar la secuencia de actividades en un proyecto?

NO SI Mencione: _____

20. ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para determinar la duración de las actividades del proyecto?

NO SI Mencione: _____

21. ¿Se utiliza algún documento que establezca lineamientos para desarrollar el cronograma?

NO SI Mencione: _____

22. ¿Existe algún documento que evidencie los roles y responsabilidades del personal durante la definición de actividades?

NO SI Mencione: _____

Área de Conocimiento Costo

23. Describa qué entiende por costo del proyecto

24. ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para estimar el costo del proyecto?

NO SI Mencione: _____

25. ¿Se utiliza algún documento que determine lineamientos para hacer el presupuesto del proyecto?

NO SI Mencione: _____

26. ¿Se utiliza algún documento con lineamientos para desarrollar el control de costos?

NO SI Mencione: _____

27. ¿Existe algún documento que evidencie los roles y responsabilidades del personal en la estimación de costos del proyecto?

NO SI Mencione: _____

28. ¿Existe algún documento que evidencie el desarrollo de habilidades en la selección de personal para la elaboración de la estimación de costos?

NO SI Mencione: _____

Área de Conocimiento Calidad

29. Describa qué entiende por calidad de los proyectos

30. ¿Existe algún tipo de documento o lineamientos, guías, herramientas o técnicas para realizar la planificación de la calidad?

NO SI Mencione: _____

31. ¿Existe algún tipo de documento o lineamientos, guías, herramientas o técnicas para realizar el aseguramiento de la calidad?

NO SI Mencione: _____

32. ¿Existe algún tipo documento o lineamientos, guías, herramientas o técnicas para realizar el control de la Calidad?

NO SI Mencione: _____

33. ¿Dentro de los procesos de proyectos que se desarrollan, realizan algún tipo de métrica o documento para la planificación de la calidad?

NO SI Mencione: _____

Área de Conocimiento Recurso Humano

34. Describa qué entiende por Recurso Humano

35. ¿Existe algún tipo de lineamiento, guías, herramientas o técnicas para realizar la planificación del recurso humano en los proyectos?

NO SI Mencione: _____

36. ¿Existe algún tipo de lineamientos, guías, herramientas o técnicas para adquirir el recurso humano requerido en los proyectos?

NO SI Mencione: _____

37. ¿Existe algún tipo de lineamiento, guías, herramientas o técnicas para realizar la capacitación del recurso humano involucrado en los proyectos?

NO SI Mencione: _____

38. ¿Existe algún tipo de lineamientos, guías, herramientas o técnicas para la administración del recurso humano asignado en el proyecto?

NO SI Mencione: _____

39. ¿Existen dentro de la organización, un ente encargado de definir los roles y responsabilidades para la planificación del recurso humano?

NO SI Mencione: _____

Área de Conocimiento Comunicación

40. Describa qué entiende por comunicaciones

41. ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para planificar la comunicación?

NO SI Mencione: _____

42. ¿Se utiliza algún documento que sirva de guía para planificar la comunicación en el proyecto?

NO SI Mencione: _____

43. ¿Se utiliza algún documento que planifique la comunicación en el proyecto?

NO SI Mencione: _____

44. ¿Se utiliza algún documento que brinde lineamientos para reportar el rendimiento del proyecto?

NO SI Mencione: _____

Área de Conocimiento Riesgo

45. Describa qué entiende por riesgos

46. ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para la planificación los riesgos?

NO SI Mencione: _____

47. ¿Se utiliza algún documento que establezca lineamientos para la identificación de riesgos?

NO SI Mencione: _____

48. ¿Se utiliza algún documento que brinde lineamientos para realizar el análisis cualitativo de riesgos?

NO SI Mencione: _____

49. ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para realizar el análisis cuantitativo de riesgos?

NO SI Mencione: _____

50. ¿Se utiliza algún documento que determine lineamientos para preparar respuestas ante los riesgos que se presenten?

NO SI Mencione: _____

Área de Conocimiento Adquisiciones Proveduría

51. Describa qué entiende por adquisiciones

_____.

52. ¿Se incorporan métricas de ejecución para la planificación de las adquisiciones?

NO SI Mencione: _____

53. ¿Se incorporan métricas de ejecución para planificar la contratación?

NO SI Mencione: _____

Área de Conocimiento Interesados

54. Describa que entiende por interesados de un proyecto

_____.

55. ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para identificar a los involucrados del proyecto?

NO SI Mencione: _____

56. ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para clasificar a los involucrados del proyecto?

NO SI Mencione: _____

57. ¿Se utiliza algún documento que brinde lineamientos para la participación de los involucrados del proyecto?

NO SI Mencione: _____

58. ¿Se utiliza algún documento que establezca lineamientos para controlar la participación de los involucrados del proyecto?

NO SI Mencione: _____

APÉNDICE 3 Resumen respuestas al cuestionario para jefes y coordinadores

Nombre/s		Completado	Pregunta # 1 ¿A qué unidad organizativa pertenece?	Pregunta # 2 ¿Qué cargo desempeña?	Pregunta # 3 ¿Qué entiende por proyecto?	Pregunta # 4 Defina que entiende por gestión de proyectos	Pregunta # 5 ¿Posee algún conocimiento en cuanto a la gestión de proyectos?	¿Mencione cuál?	Pregunta # 6 ¿Cuántos proyectos a desarrollado en la unidad o departamento que usted lidera?	Pregunta # 7 ¿Qué rol desempeña usted en los proyectos?	Pregunta # 8 ¿Se utiliza algún método para seleccionar al administrador del proyecto?	Pregunta # 9 ¿Qué nivel de impacto han tenido los proyectos que se han desarrollado?	Pregunta # 10 ¿Existe algún tipo de documento con el cual se inicia un proyecto?
1	Luis Alberto	2017-06-27 11:15:52	Gestión de la Organización del Trabajo	Coordinador	Acción a realizar dentro de un plazo establecido y con determinados recursos, para el cumplimiento de uno o varios objetivos.	Es el proceso mediante el cual se define un proyecto y se le da seguimiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos establecidos, así como la evaluación de los resultados obtenidos.	Si	Conocimientos básicos sobre cómo formular un proyecto, definición de objetivos y alcances del proyecto, asignación de responsabilidades, entre otros.	0	Ninguno	Ninguno	Ninguno	No
2	Ana	2017-06-26 15:31:59	Gestión de la Organización del Trabajo	Coordinador	Es una idea que se requiere poner en práctica para alcanzar un objetivo.	Creo que refiere la planificación del proyecto, desde su base, los pasos necesarios para alcanzar el objetivo y después las conclusiones y recomendaciones	Si	Únicamente el curso que llevé en la Universidad	2	Coordinar y distribuir el trabajo, establecer cronogramas, verificar los avances, comunicar a la jefatura los motivos por los cuales se producen atrasos en el cumplimiento de plazos.	Creo que es por el cargo.	Importante porque se dotó a la Auditoría General de los perfiles de los cargos de dicha dependencia.	No
3	Jeannette	2017-06-26 15:31:60	Gestión de Empleo	Coordinador	plan, programa de algo	pautas a seguir para lograr un algo (servicio o producto)	No	En el significado de la frase no, pero si algo similar, cursos, para los cuales, se han seguido procedimientos establecidos acompañados de un programa de trabajo	1	he tenido dos como parte del grupo como también, como coordinadora en paralelo a un asesor	No, conocimiento y manejo de ciertas actividades	Con respecto a lo conocido, óptimos, se ha bajado la cantidad de nombramientos interinos	Si
4	Miguel	2017-06-29 15:49:07	UNIDAD DE INFORMATICA	Jefe	CONJUNTO DE ACTIVIDADES PRE-ANALIZADAS Y VALORADAS EN BUSCA DE UN OBJETIVO	LO ENTIENDO COMO LO QUE DEBE INICIAR , ACOMPAÑAR Y DARLE FIN A UN PROYECTO MEDIANTE LA PLANIFICACION.	Si	EL TRABAJO QUE REALIZAMOS TIENE QUE VER MUCHO CON LA INICIALIZACION DE PROYECTOS, PLANIFICACION, EJECUCION, CONTROLES Y CIERRES DEL MISMO	1	POR LA FALTA DE PERSONAL A LOS QUE TRABAJAMOS EN ESTA UNIDAD NOS CORRESPONDE DESEMPEÑAR TODOS LOS ROLES QUE LLEVA UN PROYECTO.	NO, POR LA SITUACION ANTES DESCRITA	EL NIVEL DE IMPACTO EN ESTA UNIDAD SIEMPRE HAN SIDO ALTO POSITIVO YA QUE SIEMPRE HAN CUMPLIDO EL OBJETIVO A PESAR DE LAS AMENAZAS DEL PROYECTO	Si

5	Shirley	2017-07-03 12:20:37	Departamento de Relaciones Laborales	Coordinador	Un proyecto es una actividad para producir resultado	La puesta en ejecución de una idea.	No	Ninguno	2	distribuir el trabajo, establecer cronogramas, verificar los avances,	No aplica	No aplica	No
6	Gabriel	2017-07-03 12:10:18	Salud Ocupacional Unidad de Psicología Laboral	Coordinador	Son un conjunto de actividades desarrolladas en el marco del logro o consecución de un objetivo	Es una modalidad de administración, y un constructo lógico que permite diseñar, organizar y monitorear estas actividades con miras al logro del objetivo.	Si	Técnico en Planificación estratégica.	3	Depende del papel que se me asigne. He sido responsable de proyecto y también colaborador de otros proyectos.	Que tenga conocimientos y experiencia en el diseño de proyectos	Hay indicadores cuantitativos que muestran el impacto que han tenido. En algunos ejes es notable el logro (mejoras) en otros no tanto.	No
7	Alfredo	2017-07-03 21:35:11	Departamento de Servicios del Personal	Jefe	Investigación que se realiza para la ejecución de una actividad que se quiere llevar a cabo	Es la ejecución de todas las actividades que se deben realizaren en determinado proyecto, con el objeto e cumplir las metas y objetivos planteados	Si	Mejoramiento de control internos en la administración de salarios.	4	Coordinador y fiscalizador	Método científico y guías	Los impacto a sido económico	Si
8	Juan Carlos	2017-07-04 09:24:55	DPTO. DE RELACIONES LABORALES	Jefe	PLANIFICAR	LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	No	Ninguno	4	COLABORADOR	NO		No
9	Vanesa	2017-07-07 08:56:14	Servicios de Personal	Coordinador	La planificación para el logro de los objetivos	Un enfoque metodológico para planificar las empresas con diferentes etapas de desarrollo	No	Ninguno	0	Participación y revisión	Establecimiento de plazos y revisión	el poder cumplir con lo solicitado	Si
10	Leslie	2017-07-11 11:26:01	Departamento de Gestión de la Organización del Trabajo.	Jefe	Trabajo a realizar significativamente importante para la administración en un tiempo determinado.	La administración de los recursos institucionales con el objetivo de lograr la realización de una labor determinada para la institución	No	Ninguno	3	Dirección, coordinación, supervisión.	No por lo general es dado la clasificación de los puestos y la experiencia del funcionario.	Alto, por ejemplo en la Dirección General de la Policía de Tránsito el crear en el Manual de dicho régimen el cargo de Armero y Encargado permitió a la administración contar con personal calificado para el ejercicio del cargo y un mejor servicio a la administración	Si

Nombre/s	Completado	Pregunta # 11 En caso que su respuesta sea afirmativa, detalle el tipo de documento y los factores que contempla	Pregunta # 12 ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita definir un alcance preliminar del proyecto?	Mencione ¿cúal?	Pregunta # 13 ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita elaborar toda la planificación del proyecto?	Mencione ¿Cúal?	Pregunta # 14 ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita desarrollar la ejecución de los proyectos?	Mencione ¿Cúal?	Pregunta # 15 ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita desarrollar el monitoreo y control de los proyectos?	Mencione ¿Cúal?	Pregunta # 16 ¿Existe algún tipo de documento que permita administrar los cambios del proyecto, según lo planificado?	Mencione ¿Cúal?
1	Luis Alberto 2017-06-27 11:15:52	Ninguno	No		No		No		No		No	
2	Ana 2017-06-26 15:31:59	No	No		No		No		No		No	
3	Jeannette 2017-06-26 15:31:60	Propuesta, cronograma de trabajo e informe de resultados	No	no hay estudios de factibilidad, por falta de recursos	Si	un cronograma de actividades	Si	se inicia por la norma, el procedimiento, los atestados y expedientes	Si	el cronograma, se establecen tiempos	Si	Oficios de última hora, ya que no lo establece el procedimiento
4	Miguel 2017-06-29 15:49:07	EN NUESTRO CASO LA METODOLOGIA UTILIZADA ES DIFERENTE A LA APLICADA EN LA ADMINISTRACION, AQUI SE UTILIZA EL METODO RUP QUE CONCISTE EN EL ANALISIS, IMPLEMENTACION Y DOCUMENTACION DE LOS PROYECTOS A REALIZAR.	Si	EL MENCIONADO ANTERIORMENTE 'RUP'	Si	'RUP'	Si	'RUP'	Si	RUP Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	Si	'RUP'

5	Shirley	2017-07-03 12:20:37	No	No		No		No	La Comisión de Control Interno de la DGRH.	No		No	
6	Gabriel	2017-07-03 12:10:18	No	Si	Si un anteproyecto o un estudio de factibilidad. No a todas las iniciativas para el logro de objetivos se realizan con metodología de proyecto.	Si	Como documento no, pero se usan herramientas de proyecto, como gant , metodología de Gestión basada en resultados , análisis legal, financiero, etc...	No		Si	Cuando se plantea el proyecto lleva incluido en sus indicadores el monitoreo, seguimiento y conforme a ello, la toma de decisiones.	No	
7	Alfredo	2017-07-03 21:35:11	actas constitutiva guías y requerimientos	Si	catalogo	Si	informes	Si	circulares	Si	bases de datos	Si	informes
8	Juan Carlos	2017-07-04 09:24:55	No	No		No		No		No		No	
9	Vanesa	2017-07-07 08:56:14	Por lo general mediante oficios	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
10	Leslie	2017-07-11 11:26:01	Oficio por parte de la administración para el desarrollo de un proyecto, como por ejemplo oficio del señor ministro para la actualización del Manual de Puestos del Régimen Policial.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

Nombre/s		Completado	Pregunta # 17 ¿Existe alguna norma, lineamiento o instrucción que determine la obligatoriedad de utilizar métricas durante la elaboración del documento inicial de los proyectos (justificación, alcance del proyecto, responsables, entre otros)?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 18 ¿Se utiliza algún tipo de documento que permita definir las actividades del proyecto?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 19 ¿Tiene alguna plantilla o documento que permita determinar la secuencia de actividades en un proyecto?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 20 ¿Se utiliza algún documento que de lineamientos para determinar la duración de las actividades del proyecto?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 21 ¿Se utiliza algún documento que establezca lineamientos para desarrollar el cronograma?	Mencione ¿Cuál?
1	Luis Alberto	2017-06-27 11:15:52	No		No		No	No	No	No	No	No
2	Ana	2017-06-26 15:31:59	No	En caso de que exista no la conozco	No		No	No	No	No	No	No
3	Jeannette	2017-06-26 15:31:60	Si	La propuesta del proceso	Si	procedimiento	Si	general sería el cronograma	No	Procedimiento establecido por los entes asesores	No	se hace sobre estimaciones, ya que los procesos son relativos y los recursos insuficientes
4	Miguel	2017-06-29 15:49:07	Si	TECNICAMENTE DEPENDEMOS DE LA DIRECCION DE INFORMATICA, POR LO QUE DEBEMOS ACATAR COMO UNICO RECURSO EL USO DEL METODO 'RUP'	Si	'RUP'	Si	LA DOCUMENTACION INCLUIDA EN EL SISTEMA RUP.	Si	EL CRONOGRAMA Y LA METODOLOGIA RUP	Si	ESTÁ INCLUIDO DENTRO DE LA METODOLOGIA RUP.

5	Shirley	2017-07-03 12:20:37	No		No		No		No		No	No
6	Gabriel	2017-07-03 12:10:18	Si	Cuando son investigaciones hay un formato que se acerca al formato de proyecto. En los otros casos, a pesar de que no esta establecido , si se parte de que debe llevar todo lo	Si	No en todas nuestras actividades, pero al menos el Plan anual operativo si.	No		Si	En el plan anual operativo.	No	No
7	Alfredo	2017-07-03 21:35:11	Si	bases datos y las normas de Control interno	Si	los requerimientos	Si	formularios de los requerimientos	Si	oficios de proyeccion	Si	los cronogramas de generacion
8	Juan Carlos	2017-07-04 09:24:55	No		No		No		No		No	No
9	Vanesa	2017-07-07 08:56:14	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
10	Leslie	2017-07-11 11:26:01	No	No	No	No	Si	Minutas sobre las reuniones sobre los proyectos a desarrollar y su avance	Si	Minutas en donde se fijen actividades y tiempos de respuesta o desarrollo de las gestiones a realizar	No	

Nombre/s		Completado	Pregunta # 22 ¿Existe algún documento que evidencie los roles y responsabilidades del personal durante la definición de actividades?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 23 Describa qué entiende por costo del proyecto	Pregunta # 24 ¿Se utiliza alguna herramienta para estimar el costo del proyecto?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 25 ¿Se utiliza algún documento preestablecido para hacer el presupuesto del proyecto?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 26 ¿Se lleva un control de los costos del proyecto?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 27 ¿Existe algún documento que evidencie los roles y responsabilidades del personal para estimación de costos del proyecto?	Mencione ¿Cuál?
1	Luis Alberto	2017-06-27 11:15:52	No	No	Son todos los costos asociados directamente al proyecto, desde los costos de formulación y planeamiento del proyecto, pasando por los costos de ejecución y seguimiento, hasta los costos de evaluación de resultados. Corresponden al valor de todos los	No	No	No	No	No	No	No	No
2	Ana	2017-06-26 15:31:59	No	No	El costo económico incluyendo recursos humanos y materiales para alcanzar el objetivo del proyecto	No	No	No	Si existe no lo conozco	No	No	No	No
3	Jeannette	2017-06-26 15:31:60	No	Dependiendo de la magnitud del proceso y del recurso, los roles y responsabilidades varían conforme el cumplimiento del cronograma	el presupuesto determinado para llevar a cabo el proceso	No	Desconozco	No	Desconozco	No	No por cuanto no hay una herramienta, falta procedimiento	No	Existe un manual, pero específico para ello no.
4	Miguel	2017-06-29 15:49:07	Si	LA DOCUMENTACION DEL RUP EXIGE LA DESIGNACION DE RESPONSABILIDADES.	ES LA ESTIMACION DE CUANTO COSTARA EL PROYECTO, NO SOLO EN MATERIALES SINO QUE EN RECURSO HUMANO Y TIEMPO.	Si	DOCUMENTACION INCLUIDA EN EL RUP, PERO A ESTO NO SE LE DA MUCHO VALOR POR EL MOTIVO DE QUE EN LA DGIRH SE CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS, SIMPLEMENTE SE LLENA COMO REQUISITO.	Si	DOCUMENTACION INCLUIDA EN EL RUP	No	No	No	No

5	Shirley	2017-07-03 12:20:37	No	No	No aplica	No		No	No aplica	No	No	No	No
6	Gabriel	2017-07-03 12:10:18	Si	El plan anual operativo.	Es el calculo de los costos económicos y otros no económicos que tendrán las actividades para el logro del objetivo	No		No	Además, casi nunca hay plata.	No	No	No	No
7	Alfredo	2017-07-03 21:35:11	Si	procedimieedimient tos	consiste en la inversión económica que se hace para llevar a cabo el proyecto	Si	la inflacion	Si	guias	Si	monitoreos	Si	licitaciones
8	Juan Carlos	2017-07-04 09:24:55	Si	LA NORMATIVA DE CONTROL INTERNO	SALARIOS, EQUIPO, INSTALACIONES	No		No	No	No	No	No	No
9	Vanesa	2017-07-07 08:56:14	Si	Durante la ejecución, revisión y firma de los involucrados	El monto del mismo desde su iniciación hasta su finalización	No		No	No	No	No	No	No
10	Leslie	2017-07-11 11:26:01	Si	Minutas en donde se identifique la actividad a desarrollar y el responsable además del tiempo destinado para ello.	La cantidad de recursos Materiales, humanos, económicos, etc, destinado para la realización de un proyecto	No		No	No	No	No	No	No

Nombre/s		Completado	Pregunta # 28 ¿Existe algún documento que evidencie el desarrollo de habilidades en la selección de personal para la elaboración de la estimación de costos?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 29 Describa qué entiende por calidad de los proyectos	Pregunta # 30 ¿Existe algún tipo de documento para realizar la planificación de la calidad del proyecto?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 31 ¿Existe algún tipo de documento, guías, herramientas o técnicas para realizar el aseguramiento de la calidad?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 32 ¿Existe algún tipo de documento, guías, herramientas o técnicas para realizar el control de la calidad?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 33 ¿Dentro de los procesos de proyectos que se desarrollan, realizan algún tipo de métrica para la planificación de la calidad?	Mencione ¿Cuál?
1	Luis Alberto	2017-06-27 11:15:52	No	No	Es el grado en que los resultados parciales o final se ajustan a lo planificado	No	No	No	No	No	No	No	No
2	Ana	2017-06-26 15:31:59	No	No	Cuando los objetivos propuestos y alcanzados satisfacen las necesidades que dieron origen al proyecto.	No	No	No	No	No	No	No	No
3	Jeannette	2017-06-26 15:31:60	No	Existe un manual, pero específico para ello no.	Cumplimiento de cada una de las fases, según lo programado	Si	Cronograma	No	Como tal no	No	Como tal no	No	Como tal no
4	Miguel	2017-06-29 15:49:07	No	No	QUE CUMPLA TODAS LAS FASES DE PLANIFICACION DE UN PROYECTO Y SE LOGRE EL OBJETIVO.	Si	DENTRO DE LA METODOLOGIA DEL RUP.	Si	DENTRO DE LA DOCUMENTACION DEL RUP LA CALIDAD SE VA VERIFICANDO EN CADA PASO DURANTE EL DESARROLLO DEL PROYECTO.	Si	ESTÁ INCLUIDO EN EL RUP	Si	DENTRO DE LA DOCUMENTACION DEL RUP LA CALIDAD SE VA VERIFICANDO EN CADA PASO DURANTE EL DESARROLLO DEL PROYECTO.

5	Shirley	2017-07-03 12:20:37	No	No		No		No	No	No	No	No	No
6	Gabriel	2017-07-03 12:10:18	No	No	la métrica que indique cuanto se obtuvo en relación con lo que se había planeado obtener.	Si	Documentos no, pero se usan Indicadores de calidad.	Si	Indicadores y el seguimiento	No	No	No	No
7	Alfredo	2017-07-03 21:35:11	Si	Reglamentos	calidad es desarrollo y eficiencia que se obtiene como producto final	No		Si	guias	Si	formularios	Si	base datos
8	Juan Carlos	2017-07-04 09:24:55	No	No	QUE TENGA IMPACTO	No		No		No		No	
9	Vanesa	2017-07-07 08:56:14	No	No	Definir las responsabilidades y los objetivos de los proyectos	No		No		No		No	
10	Leslie	2017-07-11 11:26:01	No	No	El nivel de alcance de los objetivos del proyecto respecto de los propuestos.	No		Si	El informe final o propuesta que presente al analiza en el proyecto.	Si	Los procedimientos establecidos por la administración para la tramitación de los informes o estudios que genera el departamento.	Si	Mediante la realización de reuniones de trabajo para analizar el avance del proyecto.

Nombre/s		Completado	Pregunta # 34 Describa qué entiende por Recurso Humano	Pregunta # 35 ¿Existe algún tipo de guías, herramientas o técnicas para realizar la planificación del recurso humano?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 36 ¿Existe algún tipo de herramientas o técnicas para realizar la capacitación del recurso humano involucrado en los proyectos?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 37 ¿Existe algún tipo, guías, herramientas o técnicas para realizar la capacitación del recurso humano?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 38 ¿Existe algún tipo de técnicas para la administración del recurso humano asignado en el proyecto?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 39 ¿Existen dentro de la organización un ente encargado de definir los roles y responsabilidades para la planificación del recurso humano?	Mencione ¿Cuál?
1	Luis Alberto	2017-06-27 11:15:52	Es el capital humano requerido para el desarrollo de determinada actividad o proyecto, requerimiento que involucra tanto cantidad de personas como cualidades de las personas para el desempeño de las diferentes funciones	No	No aplica	No		No		No		No	
2	Ana	2017-06-26 15:31:59	Son las personas que trabajan en toda organización	Si	entiendo que hay una dependencia de la DGIRH abocada a dicha gestión	No	No tengo certeza, es posible que la Dirección de Capacitación lo tenga en sus programas	No	No tengo conocimiento pero es posible que si exista	No		No	Creo que existe una dependencia dentro de la DGIRH que tiene a cargo esa gestión
3	Jeannette	2017-06-26 15:31:60	persona (s) para llevar a cabo una labor (servicio/producto), ya sea individual o en equipo	Si	Existe un manual, pero como tal no, ya que va a depender del proceso	No	como tal no, a veces es por experiencia y cierto conocimiento	No	no específicamente, dependerá del proceso	No	como tal no, se trabaja con lo que se tiene y cuando hay urgencia, se busca persona de otras áreas	No	Como tal no, hace falta reforzar para ver el servicio
4	Miguel	2017-06-29 15:49:07	CONJUNTO DE PERSONAS QUE TRABAJAN PARA UNA EMPRESA U ORGANIZACIÓN PARA DESARROLLAR UNA LABOR ESPECIFICA.	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

5	Shirley	2017-07-03 12:20:37	Todos los colaboradores/personas de un área de trabajo	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
6	Gabriel	2017-07-03 12:10:18	La gente ,los trabajadores los encargados de realizar el proyecto	Si	Se han hecho proyectos pensando en el desarrollo de competencias para los encargados , y planes para su fortalecimiento pero no siempre se pueden desarrollar.	No	No	No	No	No	No	No	No
7	Alfredo	2017-07-03 21:35:11	es el principal activo del proyecto	Si	guias	Si	reclutamientos	Si	guias	Si	reclutar personal competente	Si	directores o encargado del proyecto
8	Juan Carlos	2017-07-04 09:24:55	EL INSUMO MAS VALIOSO DE LA ADMINISTRACION.	No		Si	CURSOS EN CAPACITACION	Si	DESCONOZCO	Si	DESCONOZCO	Si	UNIDAD DE PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS
9	Vanesa	2017-07-07 08:56:14	las personas que participan en el proyecto	No		No		No		No		No	
10	Leslie	2017-07-11 11:26:01	El personal que tiene a disposición la Administración para el logro de sus objetivos, en función de los servicios a los usuarios.	Si	Proceso de Planificación de Recursos Humanos de la Dirección de Gestión Institucional de R. Humanos.	Si	Dirección de Capacitación y Desarrollo de la División Administrativa.	Si	Dirección de Capacitación y Desarrollo de la División Administrativa.	Si	Por medio de la realización de reuniones o sesiones de trabajo con el equipo asignado al proyecto.	Si	Director de la Dirección de Gestión de R. Humanos.

Nombre/s		Completado	Pregunta # 40 Describa que entiende por comunicaciones del proyecto	Pregunta # 41 ¿Se utiliza algún documento que brinde lineamientos para planificar la comunicación?	Mencione ¿cual?	Pregunta # 42 ¿Se utiliza algún documento que sirva de guía para planificar la comunicación en el proyecto?	Mencione ¿Cual?	Pregunta # 43 ¿Se utiliza algún documento que brinde lineamientos para reportar el rendimiento del proyecto?	Mencione ¿cual?	Pregunta # 44 Describa qué entiende por Riesgos	Pregunta # 45 ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para la planificación de los riesgos?	Mencione ¿cual?
1	Luis Alberto	2017-06-27 11:15:52	Corresponde a la forma en como debe fluir la información entre los diferentes participantes del proyecto	No		No		No		Son aspectos internos y externos que pueden afectar el desarrollo normal del proyecto.	No	No
2	Ana	2017-06-26 15:31:59	Vías para la recopilación de la información y para el manejo de la misma. La requiere el encargado de proyecto a los que participan en el mismo.	No	Creo que aquí no aplica.	No	Desconozco si existe alguno oficial o formal. Más creo que cada responsable de actividad o proyecto diseña sus propios instrumentos.	No		Situaciones que presenten oportunidades de mejora a nivel institucional que de no ser atendidas pueden generar situaciones que afecten la gestión institucional	Si	Creo que en las matrices del SEVRI se hace este tipo de análisis
3	Jeannette	2017-06-26 15:31:60	Contacto con todas las partes involucradas, tanto entes internos como externos	Si	los procedimientos, involucra las partes que interfieren junto con su rol	No	hace falta, para manejar un mayor entendimiento y uniformar criterios en busca de un mismo objetivo	No		Consecuencias de error por una mala acción/decisión, que puede traer responsabilidades internas y externas serias.	No	Debería cuando se está elaborando la propuesta
4	Miguel	2017-06-29 15:49:07	BRINDAR TODOS LOS DETALLES DE UN PROYECTO A EFECTOS DE QUE SE CUMPLAN TODOS LOS PROCESOS POR LO QUE DEBE PASAR EL MISMO	Si	RUP	Si	REPORTE DE AVANCE	Si	REPORTE DE AVANCE	SON LAS CONDICIONES POR LAS QUE PUEDE PASAR UN PROYECTO, DIRIA QUE HAY RIESGOS POSITIVOS Y NEGATIVOS .	Si	DENTRO DEL RUP

5	Shirley	2017-07-03 12:20:37	No conozco la materia	No	No	No	No	No	No	vulnerabilidad	No	No
6	Gabriel	2017-07-03 12:10:18	Nose.	No	No	No	No	No	No	No	Si	El modelo de gestión del ambiente laboral
7	Alfredo	2017-07-03 21:35:11	Que la información baje hasta los niveles bajos	No		Si	circulares	Si	supervisor e informe	son todos aquellos hallazgo que puedan presentar en el desarrollo del proyecto	Si	ley de control interno
8	Juan Carlos	2017-07-04 09:24:55	DIVULGACIÓN	No		No		No		FACTORES IMPREDECIBLES	No	
9	Vanesa	2017-07-07 08:56:14	La interacción de los participantes del proyecto	No		No		No		causan que pueden perjudicar el proyecto el cual se debe de analizar	No	
10	Leslie	2017-07-11 11:26:01	La líneas de información o canales de información que se establecen entre las partes involucradas en un proyecto.	No		No		No		Situaciones que impidan la realización de los objetivos de la dependencia.	Si	SEVERI

Nombre/s		Completado	Pregunta # 46 ¿Se utiliza algún documento que proporcione el análisis cualitativo de riesgos?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 47 ¿Se utiliza algún documento para realizar el análisis cuantitativo de riesgos?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 48 ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para realizar el análisis cuantitativo de riesgos?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 49 ¿Se utiliza algún documento que determine lineamientos para preparar respuestas ante los riesgos que se presenten?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 50 Describa que entiende por adquisiciones	Pregunta # 51 ¿Se incorporan métricas de ejecución para la planificación de las adquisiciones?	Mencione ¿Cuáles?
1	Luis Alberto	2017-06-27 11:15:52	No	No	No	No	No	No	No	No	Son los bienes y servicios que deben ser contratados o gestionados, para cumplir con las metas del proyecto.	No	No
2	Ana	2017-06-26 15:31:59	Si	Creo que en las matrices del SEVRI se hace este tipo de análisis	No	Creo que en las matrices del SEVRI se hace este tipo de análisis	No	No	Si	Creo que en las matrices del SEVRI se hace este tipo de análisis	Bienes o servicios que se adquieren y/o compran	No	No tengo conocimiento
3	Jeannette	2017-06-26 15:31:60	No	punto anterior	No	Debería cuando se está elaborando la propuesta	No	No	No	No	Cumplimiento e informe de entrega con especificaciones del proyecto	No	no hay procedimientos
4	Miguel	2017-06-29 15:49:07	Si	LISTA DE RIESGOS (RUP)	Si	LISTA DE RIESGOS(RUP)	Si	LISTA DE RIESGOS(RUP)	No	No	LLEGAR A POSEER ALGO PARA DETERMINADO FIN.	No	No

5	Shirley	2017-07-03 12:20:37	No	No	No	No	No	No	No	No	adquirir algo	No	No
6	Gabriel	2017-07-03 12:10:18	Si	La metodología desarrolla se realiza sobre el concepto de riesgos	Si	No	No	No	No	No	No se.	No	No
7	Alfredo	2017-07-03 21:35:11	Si	presupuestos del gasto	No		Si	normas de control	Si	monitoreos	tener un buen personal para el desarrollo del proyecto	No	No
8	Juan Carlos	2017-07-04 09:24:55	No		No		No		No		SUMINISTROS	No	No
9	Vanesa	2017-07-07 08:56:14	No		No		No		No			No	No
10	Leslie	2017-07-11 11:26:01	Si	SEVERI	Si	Matriz de riesgos	Si	Matriz del SEVERI	Si	MATRIZ DE RIESGOS.	Recursos que ingresan a la entidad para un determinado fin.	No	No

Nombre/s		Completado	Pregunta # 52 ¿Se incorporan métricas de ejecución para la planificación de las adquisiciones?	Mencione ¿Cuáles?	Pregunta # 53 Describa que entiende por interesados del proyecto	Pregunta # 54 ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para clasificar a los involucrados del proyecto?	Mencione ¿Cuál?	Pregunta # 55 ¿Se utiliza algún documento que dé lineamientos para la participación de los involucrados en el proyecto?	Mencione ¿Cual?	Pregunta # 56 ¿Se utiliza algún documento que establezca lineamientos para controlar la participación de los involucrados del proyecto?	Mencione ¿Cuál?
1	Luis Alberto	2017-06-27 11:15:52	No	No	Son todas las personas o grupos organizados que se ven afectados por los resultados del proyecto, ya sea en forma positiva o negativa	No	No	No	No	No	
2	Ana	2017-06-26 15:31:59	No	No	quienes se vean beneficiados con la culminación del proyecto	No	No tengo conocimiento	No	No tengo conocimiento	No	
3	Jeannette	2017-06-26 15:31:60	No	No	No	No	No	No	No	No	
4	Miguel	2017-06-29 15:49:07	No	No	SON LAS PERSONAS QUE REQUIEREN RESULTADOS DE UNA SOLICITUD DE UN PROYECTO Y QUE CUMPLEN UN PAPEL DE PARTICIPACION ACTIVA DEL MISMO.	Si	RUP PLAN DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Si	RUP PLAN DE DESARROLLO DE SOFTWARE	Si	CONTROL DE CAMBIOS

5	Shirley	2017-07-03 12:20:37	No	No	Las personas que están llevando a cabo el proyecto o bien los que esperan el resultado del mismo	No	No	No	No	No	
6	Gabriel	2017-07-03 12:10:18	No	No	No	No	No	No	No	No	
7	Alfredo	2017-07-03 21:35:11	No	No	cuando el proyecto es rentable	No	No	Si	personal idoneo	No	
8	Juan Carlos	2017-07-04 09:24:55	No	No	FUNCIÓNARIOS Y ADMINISTRADOS	No	No	No		No	
9	Vanesa	2017-07-07 08:56:14	No	No	los involucrados en el proyecto	No	No	No		No	
10	Leslie	2017-07-11 11:26:01	No	No	Las partes involucradas en la ejecución del proyecto.	No	No	Si	Como por ejemplo en los estudios de Cargas de Trabajo, se indica la necesidad de establecer la gestión a realizar por parte del personal de DGOT, además del personal de contra parte	Si	Como por ejemplo el procedimiento de cargas de trabajo o la guía para la elaboración del manual de cargos lo establecen