

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL MOPT

Elaborado por:
Jael Rebeca Godínez Rodríguez
Unidad de Planificación Institucional. Ministerio de Obras Públicas y Transportes
Correo electrónico: rebeca.godinez@mopt.go.cr

Resumen:

En este artículo, se expone una propuesta metodológica para la administración de proyectos, la cual se desarrolló en la Unidad de Planificación Institucional (UPI) del Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

El tipo de investigación utilizada fue descriptiva, documental y aplicada; así bien, se aplicaron distintas técnicas.

Se proponen los procesos, procedimientos, instructivos y plantillas que permitan aplicar las buenas prácticas de la gestión de proyectos, donde mediante análisis previo, se tomó como base la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del *PMBOK*[®]).

Finalmente se presenta un plan de implementación que establece una serie de acciones para llevar a cabo la puesta en marcha de la metodología en la Unidad de Planificación Institucional.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, METODOLOGÍA, PROYECTO, BUENAS PRÁCTICAS, PROPUESTA.

Abstract:

The proposal a project management methodology was developed at the Institutional Planning Unit (UPI for its acronym in Spanish) of the MOPT (Ministry of Public Works and Transportation).

The type of investigation used was descriptive, documentary and applied; through different techniques.

A proposal was made for processes, steps, directives and templates that would enable the application of good practices for project management, noting that through prior analysis the base used as a guide was the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK*[®]).

Finally, an implementation plan is presented which establishes a series of actions to put into motion the methodology used in the Institutional Planning Unit or UPI.

KEY WORDS: PROJECT MANAGEMENT, METHODOLOGY, PROJECT, GOOD PRACTICES, PROPOSAL.

Introducción

Gray & Larson (2009), indican que “La administración de proyectos es más que un conjunto de herramientas; es un estilo de administración, orientado a resultados, que le da la importancia especial a la consolidación de relaciones de colaboración, entre una diversidad de caracteres” (p.3). Esta no se limita al sector privado, sino que también se aplican los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de proyectos gubernamentales, para cumplir con los requisitos de los mismos. (*PMI*[®], 2013)

En el caso de la Unidad de Planificación Institucional (UPI) ha adquirido nuevas competencias, dentro de las cuales, debe gestionar proyectos; ahora bien, según el análisis realizado, se pudo observar que, según las entrevistas a los involucrados directos, estos no se están gestionando de manera estandarizada.

Lo anterior causa inicios tardíos, atrasos con respecto a los tiempos planificados y cambios en el alcance, equipos de trabajo sin roles claros, materialización de riesgos, entre otros efectos negativos; por lo tanto, los proyectos que le han sido asignados, no se gestan de forma eficiente y eficaz.

Asimismo, se comprueba la ausencia de procesos para la gestión de proyectos y de activos, tales como: lecciones aprendidas, registros de proyectos, informes de avances de proyectos, procedimientos formales, entre otros similares, de carácter documental; de igual manera, se constata la inexistente gestión de riesgos, por lo cual, los proyectos presentan retrasos, o hay proyectos inconclusos y clientes insatisfechos.

Expuesto lo anterior, con el fin de brindar una solución a la problemática encontrada, se propuso la elaboración de una metodología para la administración de proyectos en la Unidad de Planificación Institucional que le permita un desarrollo óptimo con la utilización de las mejores prácticas profesionales. Para ello, inicialmente se propuso realizar un análisis de la situación actual para la gestión de los proyectos en la UPI; posteriormente se propone diseñar los procedimientos, instructivos y plantillas que permitan la gestión de proyectos en la Unidad y finalmente, definir un plan de implementación para la puesta en operación de la metodología sugerida.

La propuesta espera que contribuya a definir y estandarizar la gestión de proyectos, consolidar las funciones asignadas a la UPI en esa área, recopilar las lecciones aprendidas que permitan seleccionar las buenas prácticas en los proyectos de la dependencia y generar indicadores de medición en la gestión de proyectos.

En cuanto a los resultados, se confeccionará un documento escrito a modo de entregable. En este documento, se incluyen las buenas prácticas de la gestión de proyectos, tales como: instructivos, plantillas y procedimientos aplicables a la gestión de la UPI, con base en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del *PMBOK*®).

Dentro de las limitaciones para desarrollar el presente proyecto, se presentaron las dificultades siguientes: inconvenientes con la recopilación de información relacionada con gestión de proyectos en dependencias similares al campo de acción de la UPI; también carencia de registros y datos históricos en los procesos relacionados con administración de proyectos, esto por cuanto se trata de una dependencia oficializada recientemente. Debido a lo anterior, se realizó un análisis de brechas con respecto a las buenas prácticas de la gestión de proyectos.

Por medio de este artículo, se darán a conocer y describirán los resultados obtenidos mediante la investigación realizada en la UPI, así mismo, los puntos más relevantes de la propuesta metodológica elaborada para gestionar los proyectos en esa unidad.

En la primera sección, se resume la descripción de las variables utilizadas, las principales actividades realizadas para el logro de los objetivos y la manera en la que la información fue obtenida y procesada.

En la segunda sección, se presenta un resumen del análisis de la situación actual de la UPI, el cual incluye los procesos involucrados en la administración de proyectos, el análisis de los resultados, la revisión bibliográfica de estándares de gestión de proyectos del mercado. Finalmente se propone el ciclo de vida para los proyectos de la unidad.

En la tercera sección, se muestra un resumen de la propuesta con la elaboración de procesos, procedimientos, instructivos y plantillas; así bien, se espera que, de ser implementados, contribuyan al progreso de los proyectos de la UPI.

La cuarta sección, contiene un resumen del plan de implementación para la puesta en operación de la metodología. En este se incluye la definición de actividades necesarias, tiempos estimados, roles y responsabilidades de los encargados de la implementación.

A. Metodología

El primer objetivo de este estudio consiste en realizar un análisis de la situación actual para la gestión de los proyectos en la Unidad de Planificación Institucional. Para este objetivo, se definieron las siguientes variables:

1. Situación actual de la UPI con respecto a estándares de administración de proyectos,
2. Brechas identificadas, utilizando de referencia las buenas prácticas de administración de proyectos, y
3. Las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado.

Con el fin de lograr el objetivo propuesto, se utilizan las técnicas y herramientas siguientes: encuestas, cuestionarios, revisión documental de estándares, revisión bibliográfica, lista de chequeo, árbol de problemas, juicio experto del director de la UPI y de los líderes de proyectos.

Seguidamente, se nombran las fuentes identificadas: normativa legal, información histórica de proyectos, oficios internos del MOPT o la UPI, circulares, estándares para la administración de proyectos.

Así bien, el director, las jefaturas y asesores de la UPI conforman el grupo de sujetos encuestados, para un total de seis funcionarios.

El segundo objetivo propuesto para este trabajo es el de diseñar los procedimientos, instructivos y plantillas que permitan la gestión de proyectos en la Unidad de Planificación Institucional. En relación con los entregables se enumeran los

procedimientos completados, las plantillas diseñadas y los activos de gestión de proyectos elaborados.

Para alcanzar este objetivo, se llevaron a cabo varias actividades, tales como la revisión documental, el juicio experto brindado por el personal directo involucrado en los proyectos de la UPI, matriz comparativa de estándares y el mapeo de procesos.

Por otra parte, se analizaron diversas fuentes, entre ellas: la normativa legal, información histórica de los proyectos de la UPI, estándares para la administración de proyectos, oficios, circulares, así como el resultado definido en el primer objetivo. Del mismo modo, el director, las jefaturas y asesores de la UPI conforman el grupo de sujetos encuestados, para un total de seis funcionarios.

En relación con el tercer objetivo, se plantea definir un plan de implementación para la puesta en operación de la metodología propuesta. El entregable esperado será el plan de implementación elaborado.

Dentro de las actividades por realizar, se encuentran la revisión documental, consulta de juicio experto con los involucrados directos de la UPI, la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

En cuanto a las fuentes de información, se analizaron las siguientes: información histórica de proyectos de la UPI, Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (*PMBOK*®), además, los resultados definidos en el primero y segundo objetivos.

De igual modo, los sujetos que brindaron la información fueron el director, las jefaturas y los asesores, en total seis funcionarios de la UPI.

B. Objetivo 1: Situación actual de la UPI

La UPI cuenta con tres departamentos involucrados en proyectos, los cuales son: Estrategia organizacional y gestión de políticas para proyectos institucionales, Gestión de la calidad y mejora continua en los procesos y Gestión de la organización institucional. Las solicitudes de los proyectos las efectúa el Despacho del Ministro

MOPT o las dependencias interesadas, por medio de oficio dirigido al director funcional de la UPI.

Quien funge como director de la UPI coordina la conformación del equipo de proyectos y nombra al líder del proyecto. Seguidamente, el equipo de proyectos, en conjunto con el líder, definen el alcance que tendrá el estudio (no se documenta de manera formal); posteriormente, se definen las actividades para la consecución del proyecto y se asignan roles y responsabilidades.

Ahora bien, si el solicitante brinda un plazo, se realiza un cronograma sujeto a cambios según prioridades entre labores operativas y proyectos. Se involucra únicamente a aquellos que estén directamente implicados en el proyecto; se observa que no se realiza un análisis de interesados, ni tampoco se gestiona.

El equipo de proyectos ejecuta las actividades definidas para el proyecto. El director (líder) del proyecto realiza reuniones de seguimiento con la finalidad de constatar el avance del proyecto; asimismo, monitorea mediante informe de labores, los avances. Todos los proyectos de la UPI generan un informe en el que se documentan los resultados obtenidos.

De igual modo, la aprobación de los informes la brindan el director de la UPI y el Despacho del Ministro. Posteriormente, el ministro remite la documentación a la entidad competente para su aprobación final; se exceptúa el caso de la elaboración del Plan Estratégico Institucional.

La entidad competente emite el resultado, el cual, en caso de ser el aval de la estructura orgánica proviene de MIDEPLAN; y si se trata de certificado de acreditación o certificación de algún sistema de gestión con base en las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO) el resultado lo emite el Ente de Costarricense de Acreditación (ECA). Si las entidades encuentran inconsistencias en la emisión de estos resultados, pueden solicitar que estas sean subsanadas.

En la Figura N.º 1, se visualiza un diagrama flujo general de la manera en la que la UPI ejecuta los proyectos.

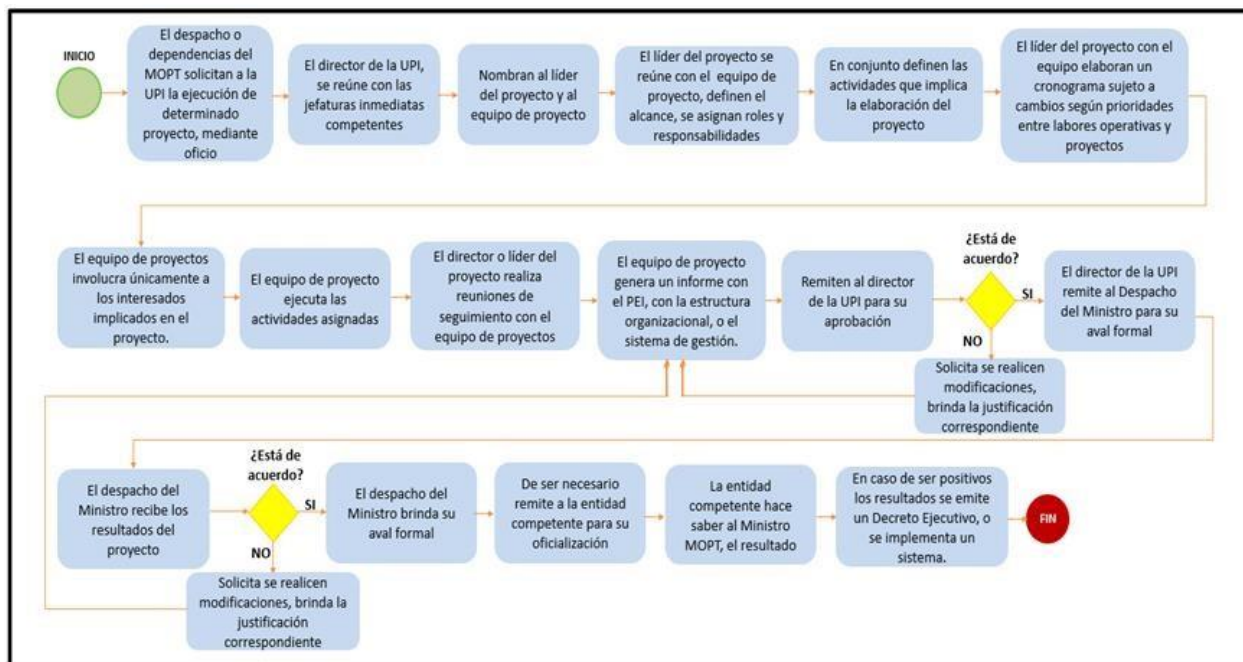


Figura N.º 1. Diagrama de flujo general de los proyectos UPI

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al análisis de los resultados, se aplicó una encuesta a seis funcionarios de la UPI, quienes se encuentran involucrados en la función de los proyectos. Las respuestas aportadas por los encuestados arrojan diversos problemas; en su mayoría, se evidencia la falta de activos de los procesos para gestionar proyectos, lo cual provoca que estos no se gestionen de manera estandarizada; en consecuencia, se impacta el logro de los objetivos propuestos, pues, su alcance no se concreta en el tiempo esperado.

Posteriormente, se suministra una lista de chequeo donde los funcionarios involucrados evalúan el estado actual de la UPI con respecto a los proyectos asignados. Se obtienen de este chequeo, los siguientes datos:

- El 66 % de los funcionarios de la UPI considera que no se realiza un acta de constitución en los proyectos.
- En los proyectos que ejecuta la UPI no se documentan las lecciones aprendidas; en este punto coincide el 100 % de los participantes.
- El 83,3 % de los funcionarios afirma que se realiza el monitoreo y control.

- El 83 % de los funcionarios de la UPI estima que no se realiza un control integrado en los cambios de los proyectos.
- Según juicio experto, el 50 % de los funcionarios considera que no se cierran los proyectos.
- El 66 % de los funcionarios manifiesta que sí se define el alcance de los proyectos; sin embargo, en el transcurso de estos, no se verifica si el alcance se está cumpliendo con las características especificadas inicialmente.
- En relación con el punto anterior, el 83 % de los funcionarios refiere que no se verifica el alcance.
- Los proyectos de la UPI no cuentan con una EDT; el 83 % de los funcionarios coincide con esta afirmación.
- El 66 % de los funcionarios considera que se controla el alcance de los proyectos, no obstante, no se encuentra documentado.
- El 100 % de los funcionarios de la UPI involucrados en proyectos, afirma que se definen las actividades.
- El 100 % de los funcionarios implicados en proyectos, considera que no se realiza la planificación de la calidad.
- El 83 % de los funcionarios refiere que no se definen las métricas de calidad para los proyectos UPI.
- El 83 % de los funcionarios indica que sí se delimita el recurso humano para el proyecto.
- No se identifican las capacidades del recurso humano para el proyecto, lo cual es apoyado por el 83 % de los funcionarios encuestados.
- El 50 % de los funcionarios manifiesta que sí se cuentan con informes de desempeño.
- El 83 % señala que no se cuenta con el análisis de riesgos cualitativos.

- La UPI no cuenta una planificación de respuesta a los riesgos, según respuestas del 83 % de los funcionarios.
- Respecto a si existe una planificación de las adquisiciones, el 83% refirió que no.
- El 66 % de los funcionarios menciona que no se identifican los interesados del proyecto; sino que, lo que se evidencia es una interacción mediante reuniones, oficios y correos electrónicos; esto se lleva a cabo con la presencia de interesados claves (con poder e influencia), o bien, interesados que se manifiestan durante el desarrollo del proyecto.

Expuesto lo anterior, resulta evidentemente necesario que la UPI se apegue a un estándar de proyectos que le permita gestionar los proyectos de manera eficaz y eficiente.

También se realizó una revisión bibliográfica de estándares de gestión de proyectos del mercado, dentro de los cuales están: la Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del *PMBOK*[®]) y la extensión de la Guía del *PMBOK*[®] para el gobierno, INTE/ISO 21500:2013 Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos y *Projects in Controlled Environments (PRINCE 2)*.

El interés de estas fuentes se enfocó en conocer de qué tratan, cuál es la organización que los respalda, el país de origen, su historia, año en que fueron publicados, áreas o temáticas a tratar, los procesos y, por último, las técnicas y herramientas que contienen.

Posteriormente, se elaboró una matriz comparativa de los estándares, en la que se analizaron los siguientes factores: el tiempo de existir en el mercado, vigencia de la versión, en ese sentido, que no sea mayor a los cinco años y traducida al español, que la organización cuente con respaldo en Costa Rica; además, los roles en la gerencia del proyecto, ciclo de vida del producto y del proyecto, técnicas y herramientas y aspectos de la gestión gubernamental.

Después de lo anterior, se asignan valores de acuerdo con los criterios que posee el estándar para la dirección de proyectos; quien obtuvo mayor puntaje fue la Guía del *PMBOK*[®]. Dado lo anterior, el estándar de buenas prácticas utilizado como base en la

definición de la propuesta de metodología para la administración de proyectos en la UPI, será la Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del *PMBOK*[®], quinta edición).

Con la finalidad de diagnosticar la manera en la que se gestionan los proyectos en la UPI (el cómo) y si cuentan con un marco de referencia para la administración de proyectos, se aplicaron las encuestas a los funcionarios de esa dependencia.

De la información de las encuestas, se identificó la necesidad de implementar buenas prácticas para la gestión de proyectos. De acuerdo con esa necesidad, se propone el ciclo de vida de los proyectos de la UPI, con base en la Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos, tal como se muestra en la Figura N.º 2.



Figura N.º 2. Grupos de procesos del ciclo de vida propuesto

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de metodología contendrá los procesos, grupos y áreas de conocimiento que se detallan seguidamente:

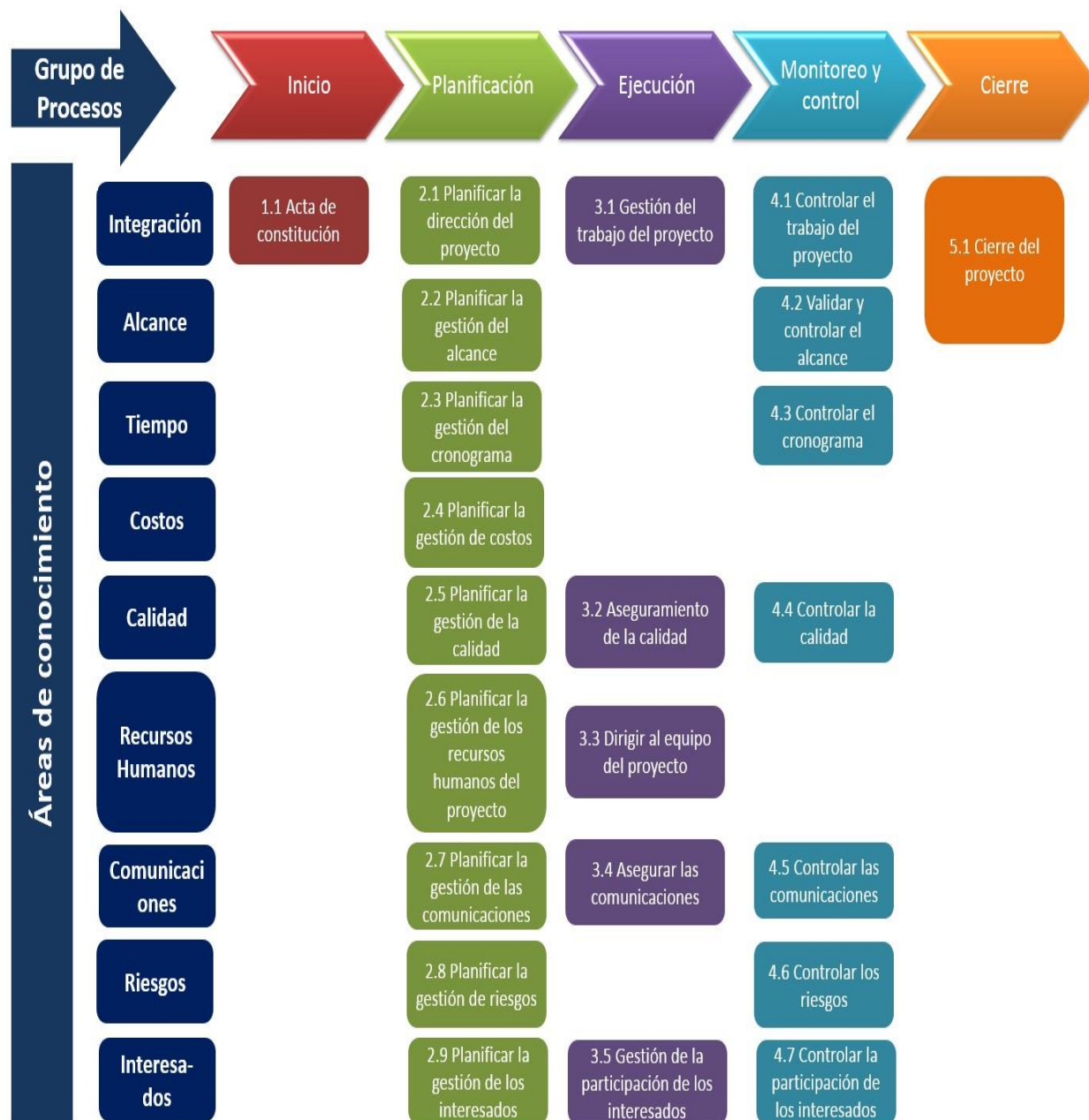


Figura N.º 3. Grupos de procesos del ciclo de vida propuesto

Fuente: Elaboración propia, con base en la Guía del *PMBOK*®

C. Objetivo 2: Propuesta

En esta sección se describen los procesos, procedimientos, instructivos y plantillas que favorezcan la gestión de proyectos en la Unidad de Planificación Institucional. Para el proceso de inicio, se propone lo siguiente:

Tabla N.º 1. Proceso para desarrollar el acta de constitución

Acta de constitución del proyecto		
Entradas	Técnicas y herramientas	Salidas
Acuerdos interinstitucionales	Juicio experto	Acta de constitución del proyecto
Factores ambientales	Reunión del equipo del proyecto	
Enunciado del trabajo del proyecto: descripción breve del proyecto, su producto y resultado deseado		

Fuente: Elaboración propia, con base en la Guía del PMBOK®

El flujograma que describe el procedimiento del grupo de procesos de inicio, se muestra en la figura N° 4:

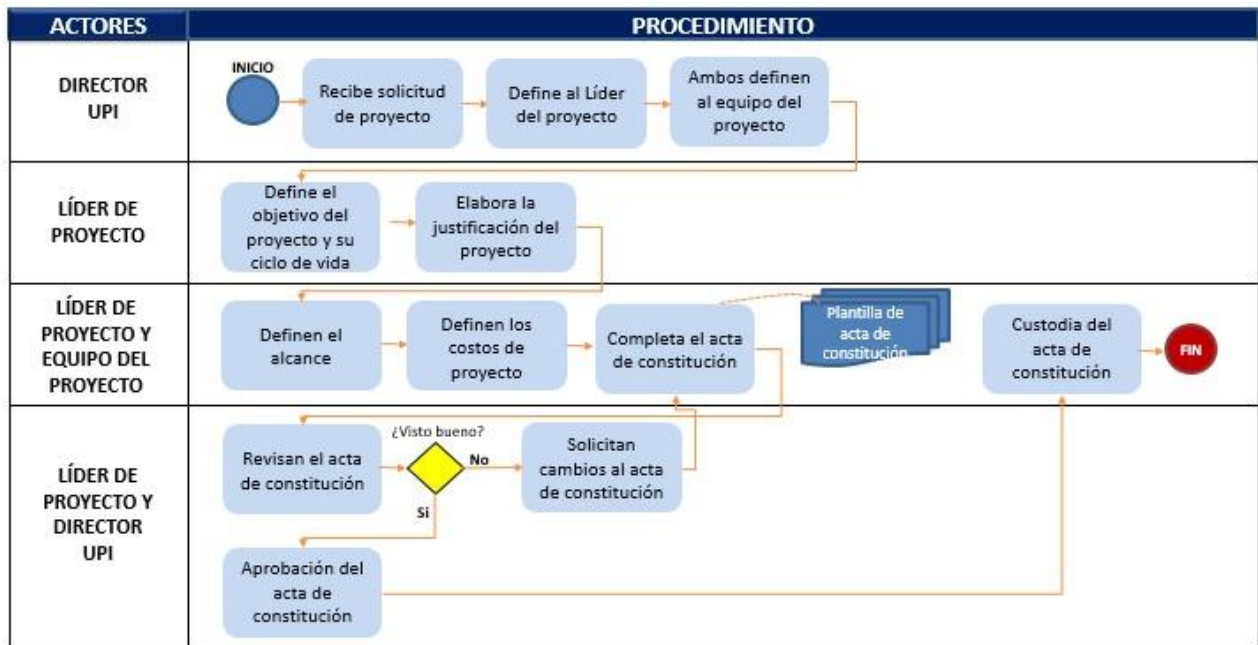


Figura N.º 4. Diagrama de flujo del grupo de procesos de inicio

Fuente: Elaboración propia

Para el proceso de planificación, se sugiere lo siguiente:

Tabla N.º 2. Proceso para la planificación del proyecto

Planificación del proyecto		
Entradas	Técnicas y herramientas	Salidas
Acta de constitución del proyecto	Juicio experto	
Registro de interesados	Reuniones	
Cambios registrados	Plantilla de minuta de reunión	Solicitudes de cambios aprobadas
Lecciones aprendidas	Plantillas	Registro de cambios
Alcance del proyecto	Activos de los procesos de la institución	Matriz de recursos del proyecto
Presupuesto		Plantilla de Estructura de descomposición del trabajo
Costos del proyecto		Cronograma
Riesgos del proyecto		Plantilla Matriz de costos
Cronograma		Matriz de roles y responsabilidades
Recursos del proyecto		Matriz de riesgos
Activos de los procesos de la institución		Matriz de comunicaciones
Factores ambientales de la institución		Criterios de calidad del proyecto
Roles del proyecto		Plan para la Dirección del proyecto

Fuente: Elaboración propia, con base en la Guía del *PMBOK*®

Seguidamente, en la Figura N.º 5, se visualiza el diagrama de flujo y las plantillas formulados:

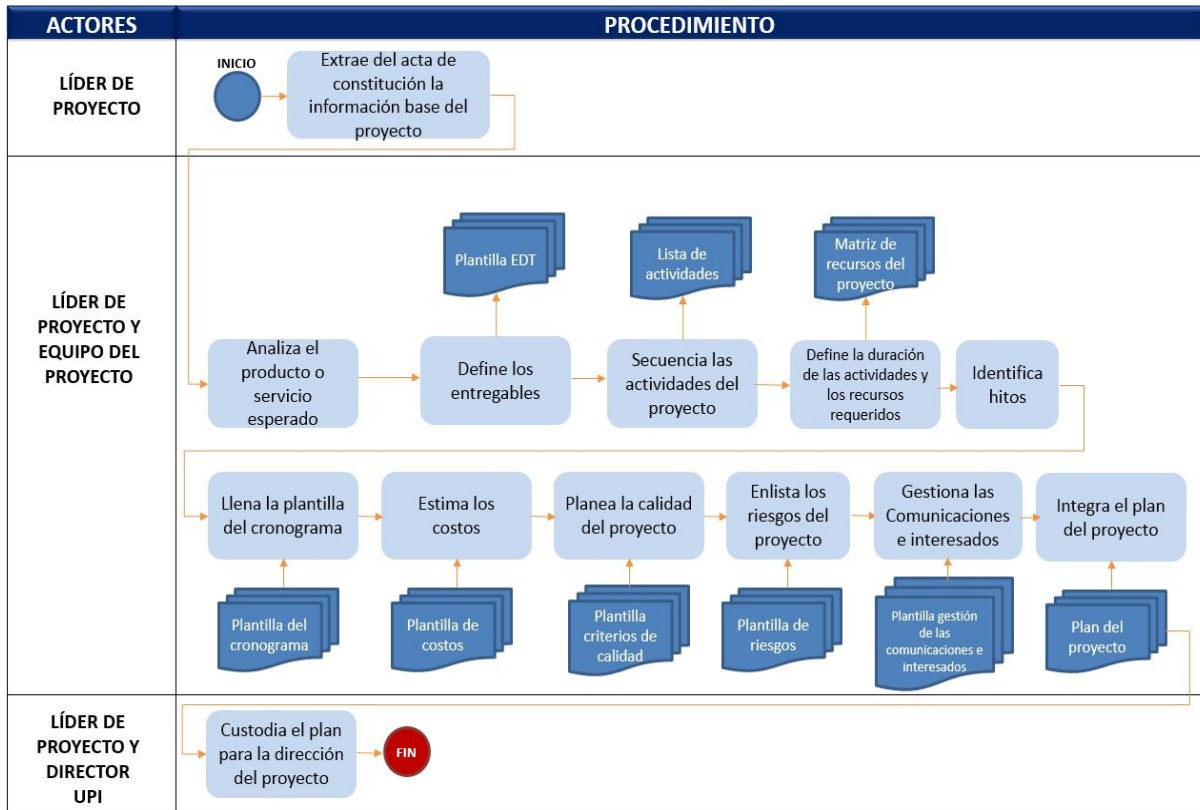


Figura N.º 5. Diagrama de flujo de grupo de procesos de planificación

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N.º 3, se desglosan los puntos a seguir para el proceso de ejecución de un proyecto:

Tabla N.º 3. Proceso para la ejecución del proyecto

Ejecución del proyecto		
Entradas	Técnicas y herramientas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Juicio experto	Entregables del proyecto
Solicitudes de cambio aprobadas	Evaluación del desempeño del proyecto	Informe del desempeño del trabajo
Datos de desempeño del trabajo	Auditorías de calidad	Registro de incidentes
Plan de gestión de calidad	Plantillas	Plan de gestión de las Comunicaciones
Métricas de calidad	Reuniones	Solicitudes de cambio
Documentos del proyecto		Actualización a los factores ambientales de la institución
Plan de gestión de los recursos humanos		Actualizaciones a los documentos del proyecto
Plan de gestión de las comunicaciones		Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
Evaluación de desempeño del equipo		
Factores ambientales de la institución		
Activos de los procesos de la institución		

Fuente: Elaboración propia, con base en la Guía del *PMBOK*®

El flujograma que describe el grupo de procesos de ejecución y las plantillas a utilizar, se muestra en la Figura N.º 6.

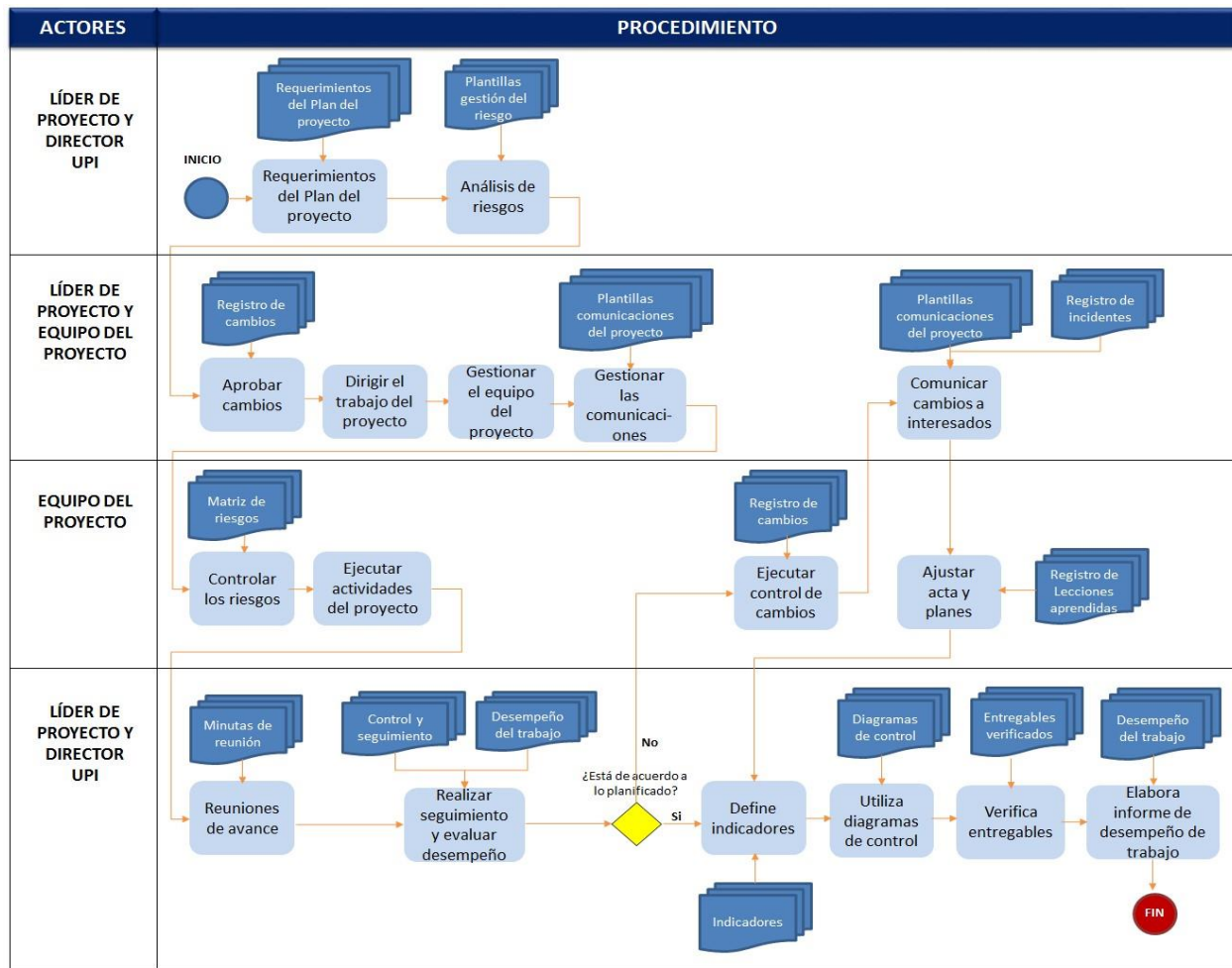


Figura N.º 6. Diagrama de flujo del grupo de procesos de ejecución

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N.º 4, se representa el diagrama de monitoreo y control con sus respectivas entradas, técnicas y herramientas, además de las salidas requeridas para completar este proceso:

Tabla N.º 4. Proceso para el monitoreo y control del proyecto

Monitoreo y control del proyecto		
Entradas	Técnicas y herramientas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Juicio experto	Solicitudes de cambio
Activos de los procesos de la institución	Herramienta de control de cambios	Registro de cambios
Informe del desempeño del trabajo	Reuniones	Información del desempeño del trabajo
Cronograma del proyecto	Revisiones del desempeño	Entregables verificados
Métricas de calidad	Comprensión del cronograma	Actualizaciones a los documentos del proyecto
Entregables del proyecto	Herramientas básicas de calidad	
Listas de verificación de calidad	Inspección	
Documentos del proyecto	Plantillas	
Comunicaciones del proyecto	Reevaluación de los riesgos	
Registro de incidentes		
Entregables verificados		
Registro de riesgos		

Fuente: Elaboración propia, con base en la Guía del *PMBOK*®

El flujograma que describe el grupo de procesos de monitoreo y control, así como sus respectivas plantillas, se muestran en la Figura N.º 7:

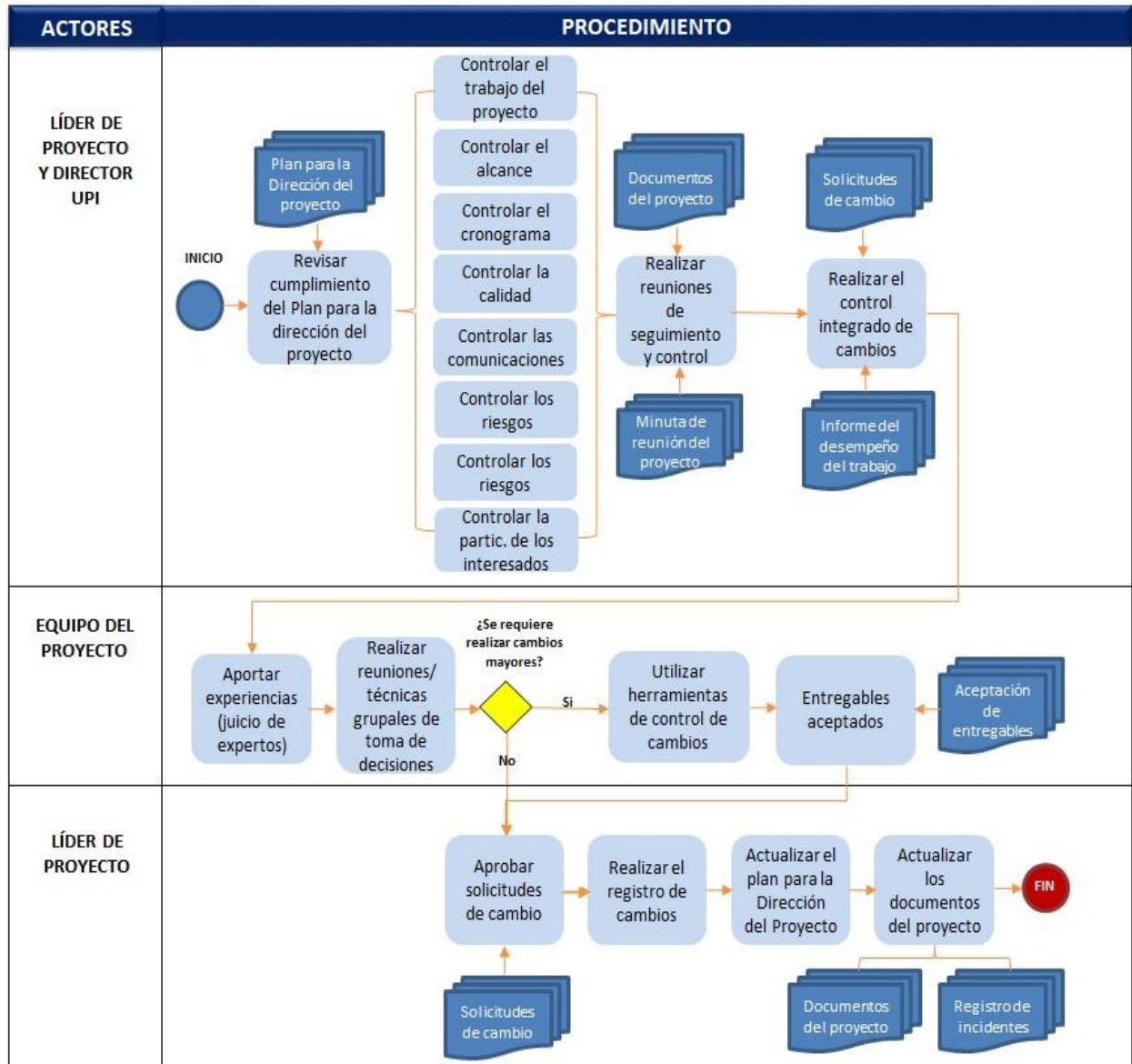


Figura N.º 7. Diagrama de flujo de grupo de procesos de monitoreo y control

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N.º 5, se presenta el proceso para el cierre del proyecto o fase, con sus respectivas entradas, técnicas y herramientas, así como las salidas requeridas para la consecución final del proyecto.

Tabla N.º 5. Proceso para el cierre de proyecto o fase

Cierre de proyecto o fase		
Entradas	Técnicas y herramientas	Salidas
Plan para la dirección del proyecto	Juicio experto	Transferencia del producto, servicio o resultado final
Entregables aceptados	Plantillas	Actualizaciones a los activos de los procesos de la institución
Activos de los procesos de la organización	Reuniones	

Fuente: Elaboración propia, con base en la Guía del *PMBOK*®

El flujograma que describe el grupo de procesos de cierre y las plantillas a utilizar, se muestra en la Figura N.º 8.

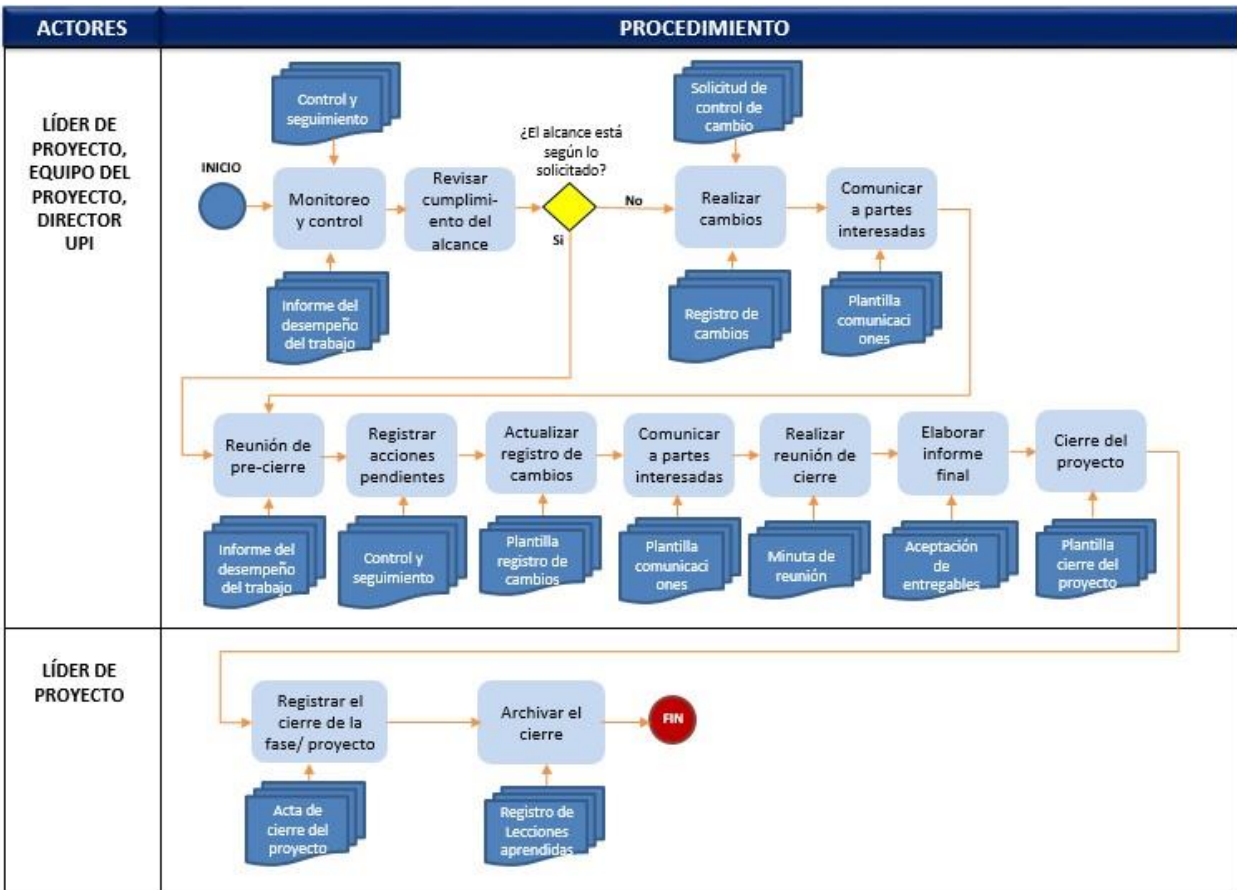


Figura N.º 8. Diagrama de flujo de grupo de procesos de cierre

Fuente: Elaboración propia

D. Objetivo 3: Plan de implementación

Con la finalidad de poner en marcha la propuesta metodológica para la administración de proyectos, se elabora un plan de implementación a mediano plazo. Este plan permitirá a la Unidad de Planificación Institucional introducir, de manera gradual, las buenas prácticas de la administración de proyectos.

Para el desarrollo del plan de implementación, es necesario realizar cuatro acciones, las cuales se desglosan a continuación:



Figura N.º 9. Acciones para ejecutar el plan de implementación

Fuente: Elaboración propia

Actividades generales:

Dentro de estas se encuentran.

- Definir la metodología
- Revisar la metodología
- Realizar reuniones para la presentación de la metodología
- Presentación de oportunidades de mejora
- Convocar a reunión para aprobación, definición de roles y responsabilidades.

Actividades específicas:

Estas se estructuran en actividades de capacitación, sensibilización y actividades relacionadas con la gestión de las comunicaciones.

Plan piloto: Consistirá en la selección de un proyecto determinado de la UPI para la aplicación de la metodología propuesta y sus diferentes herramientas. El proyecto seleccionado deberá contener entre otras, las siguientes características: encontrarse como máximo en la etapa de planificación, estar alineado a los objetivos estratégicos y disponer de la información requerida para aplicar la metodología.

Cierre: En cada etapa del proyecto, se deben documentar las lecciones aprendidas, mediante la plantilla de registro de lecciones aprendidas. Al finalizar la implementación, igualmente deberá utilizarse la plantilla “Acta de cierre del proyecto”. Una vez que se haya determinado la funcionalidad de la metodología, esta deberá ser aplicada a los proyectos posteriores de la UPI.

Lo anterior, se representa en el cronograma de la Figura N.º 10:

ID	% Work complete	Task name	Duration	Start	Finish
1	0%	Plan de implementación	121,75 days	15/04/18	03/10/18
2	0%	1. Realizar actividades generales	6,88 days	15/04/18	23/04/19
3	0%	1.1 Realizar reuniones	6,25 days	15/01/18	23/04/19
4	0%	1.1.1 Reunión para la presentación de la metodología	3 hrs	15/04/18	15/04/18
5	0%	1.1.2 Reunión para la revisión de la metodología	3 hrs	17/04/18	17/04/18
6	0%	1.1.3 Reunión para oportunidades de mejora	3 hrs	19/04/19	19/04/19
7	0%	1.1.4 Reunión para la aprobación	2 hrs	23/04/19	23/04/19
8	0%	1.1.5 Reunión para la definición de roles y responsabilidades	2 hrs	23/04/19	23/04/19
9	0%	2. Realizar actividades específicas	2,88 days	29/04/18	22/05/18
10	0%	2.1 Realizar actividades de capacitación	23 hrs	29/04/18	22/05/18
11	0%	2.1.1 Definir el plan de capacitación	8 hrs	29/04/18	29/04/18
12	0%	2.1.2 Definir el método	2 hrs	29/04/18	31/04/18
13	0%	2.1.3 Capacitar en Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)	20 hrs	05/05/18	16/05/18
14	0%	2.1.4 Propuesta de metodología para la administración de proyectos en la Unidad de Planificación Institucional	8 hrs	20/05/18	22/05/18
15	0%	2.2 Realizar actividades de sensibilización	1,5 days	23/05/18	28/05/18
16	0%	2.2.1 Definir las actividades de sensibilización	2 hrs	23/05/18	23/05/18
17	0%	2.2.2 Ejecutar las actividades de sensibilización	4 hrs	26/05/18	28/05/18
18	0%	2.3 Realizar actividades de la gestión de las comunicaciones	36,13 days	23/05/18	16/06/18
19	0%	2.3.1 Definir el plan de comunicación	2 hrs	23/05/18	23/05/18
20	0%	2.3.2 Ejecutar el plan de comunicación	15 days	26/05/18	16/06/18
21	0%	3. Plan piloto	74,63 days	20/06/18	03/10/18
22	0%	3.1 Seleccionar el proyecto de prueba	4 hrs	20/06/18	20/06/18
23	0%	3.2 Aplicación de la metodología	45 days	26/06/18	25/08/18
24	0%	3.3 Detección de oportunidades de mejora	10 days	28/08/18	08/09/18
25	0%	3.4 Ajustes y cambios	15 days	11/09/18	29/09/18
26	0%	3.5 Registrar lecciones aprendidas	4 hrs	02/10/18	03/10/18
27	0%	4. Cierre	0 days	03/10/18	03/10/18

Figura N.º 10. Cronograma propuesto para ejecutar el plan de implementación Fuente: Elaboración propia

Se prevé un tiempo estimado de cuatro meses para su ejecución. Por otro lado, para implementar la metodología, se deben definir roles y responsabilidades, para lo cual, se considera adecuado que el director de la UPI sea el responsable de la implementación.

El responsable de la implementación tendrá dentro de sus responsabilidades:

- Definir los roles y responsabilidades del equipo del proyecto
- Brindar el seguimiento al cronograma del plan.
- Deberá nombrar a uno o varios asesores para el registro de la información del proyecto o bien, delegar en todos los asesores el llenado de diferentes plantillas.

La revisión de la información contenida en las plantillas estará a cargo de las jefaturas con proyectos asignados. El acompañamiento para la implementación de la metodología será brindado por el autor del presente documento, de manera que, instruya sobre el manejo de la herramienta propuesta.

E. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones obtenidas, producto de la investigación realizada, son las siguientes:

1. Se determina, según la encuesta realizada a los funcionarios de la UPI y mediante revisión documental, que no se cuenta con los debidos procesos para administrar los proyectos de manera eficiente.
2. Según análisis sobre la gestión de proyectos de la UPI, se extrae como principal oportunidad de mejora, establecer los procesos y activos de los proyectos para el apoyo de la gestión.
3. El plan de implementación se ajusta a las necesidades de la UPI, ya que contempla los recursos actuales, así como las acciones necesarias para desarrollar la implementación de la metodología propuesta para la administración de proyectos en esa dependencia.
4. Con el objetivo de brindar apoyo al plan de implementación, es imprescindible que las jefaturas de la Unidad de Planificación Institucional se involucren en forma efectiva.
5. El personal de la UPI cuenta con el recurso humano para implementar la metodología propuesta, dado que los funcionarios involucrados y directos, se encuentran familiarizados con la Guía del *PMBOK*[®].

Para la consecución de la metodología propuesta, se recomienda lo siguiente:

Al director de la Unidad de Planificación Institucional:

1. Una vez finalizada la implementación de la metodología propuesta, se recomienda realizar la formalización de esta, enfocada a todos los procesos de la UPI que ejecutan proyectos; con ello, emitir una directriz interna para establecer su aplicación obligatoria en la unidad.
2. Hacer del conocimiento de las jefaturas y de todos los funcionarios de la UPI, la metodología de administración de proyectos implementada.
3. Delegar un funcionario responsable para que proporcione soporte a la gestión documental y se encargue de la custodia y actualización de los documentos del proyecto, tales como: procedimientos, instructivos y plantillas.
4. Realizar un análisis de madurez en el plazo de un año, después de usar la metodología para aplicar el principio de la mejora continua.

A las jefaturas de la Unidad de Planificación Institucional y líderes de proyecto:

1. Velar por el cumplimiento de la metodología en todos los proyectos que ejecute la respectiva dependencia.
2. Conforme madure la unidad, se propone adquirir un software que apoye a la gestión de proyectos de la UPI, como lo es *Microsoft Project*[®].
3. Utilizar el efecto multiplicador; en este sentido, ofrecer capacitación constante a los funcionarios de la UPI en el tema de administración de proyectos.

Al líder de proyecto (director de proyecto):

1. En cuanto a la etapa de implementación de la metodología, se recomienda efectuar un constante monitoreo y control, para asegurar el cumplimiento de las acciones propuestas; esto, con base en las buenas prácticas de la Guía del *PMBOK*[®].

F. Referencias Bibliográficas

- Gray, C. F., & Larson, E. W. (2009). *Administración de Proyectos*. D.F, México: The McGraw Hill Companies Inc.
- ISO. (s.f.). *iso.org*. Recuperado el 17 de Mayo de 2017, de Organización Internacional para la Estadarización: <https://www.iso.org/about-us.html>
- La presidenta de la República y el ministro de Planificación Nacional y Política Económica. (26 de Junio de 2013). Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación. *Decreto Ejecutivo N.º 37735-PLAN*. San José, Costa Rica: La Gaceta. Obtenido de MIDEPLAN.
- Ministro de Obras Públicas y Transportes. (2015). *Reorganización estructural del Proceso de Planificación Sectorial e Institucional del Ministerio de Obras Públicas y Transportes*. San José, Costa Rica: La Gaceta Diario Oficial. Recuperado el 13 de Enero de 2017
- PMI®. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. USA: Project Management Institute, Inc.