

Propuesta metodológica para la gestión de proyectos en la Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del MOPT

Roberto Jiménez Bravo
Ministerio de Obras Públicas y Transportes
[\(robjimenez@cfia.or.cr\)](mailto:robjimenez@cfia.or.cr)

RESUMEN

La Dirección de Gestión Institucional de Recursos Humanos del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (DGIRH), dentro de sus funciones gestiona proyectos, sin embargo, se carece de cultura y de un estándar metodológico que les permita gestionar los proyectos de forma eficiente y eficaz.

Por ende, se requirió del diseño una metodología de dirección de proyectos para la gestión exitosa de los proyectos pendientes y futuros a cargo de la DGIRH, bajo un enfoque descriptivo y transversal.

Además, se realizó un diagnóstico sobre la gestión de proyectos, identificando las áreas de conocimiento y procesos, se elaboró las propuestas de diseño de las plantillas y procedimientos, para lo que, se empleó técnicas de recolección como: cuestionarios, revisión documental de los planes operativos institucionales y del Sistema de Información Organizacional (SIOR), entre otras.

PALABRAS CLAVES

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, GUÍA METODOLÓGICA, PROYECTO, RÉGIMEN DE SERVICIO CIVIL, PMBOK

ABSTRACT

The Department of Human Resources Institutional Management of the Ministry of Public Works and Transportation (DGIRH), within its functions manages

projects, however, lacks culture and a methodological standard that allows them to manage projects efficiently and effectively.

Therefore, a project management methodology was required for the successful management of pending and future projects by the DGIRH, under a descriptive and transversal approach.

In addition, a diagnosis was made on the management of projects, identifying the areas of knowledge and processes, the design proposals for the templates and procedures were drawn up, for which, collection techniques were used, such as: questionnaires, document review of the plans institutional operations and the Organizational Information System (SIOR), among others.

KEYWORDS

Project Management, Methodological Guide, Project, Civil Service Regime, PMBoK.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las instituciones públicas a nivel internacional y nacional se encuentran inmersas en un entorno acelerado, competitivo y versátil, en el cual, los ciudadanos demandan bienes y servicios los cuales son cada vez más complejos, y en donde interfieren instituciones internas como externas en la resolución de las necesidades. Por lo que, se requiere contar con procedimientos, procesos, planificación, desarrollo y gestión de proyectos que garanticen soluciones con altos estándares que sean suministrados de forma eficiente y eficaz; requiriéndose para ello establecer una Administración Activa.

En el caso de Costa Rica, al ser un país en donde las instituciones públicas tienen a su cargo temas de impacto nacional como: salud, educación,

infraestructura, economía, vivienda, trabajo, planificación y desarrollo, entre otras, se tienen instituciones públicas descentralizadas, autónomas y ministerios para la atención de esos temas. Dentro de esa gama de instituciones se encuentra el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT), siendo el ente Rector en materia del sector de transportes e infraestructura pública. De acuerdo a sus funciones posee gran impacto en el desarrollo social, económico, turístico y comercial del país, sin embargo, para poder 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.

A su vez, el MOPT tiene una estructura organizacional en la cual a nivel político y posee cuatro Divisiones que representan distintos sectores: Obra Pública, Marítimo Portuaria, Transporte y la División Administrativa, la que a su vez tiene a cargo la DGIRH, en esta última dentro de sus funciones se encuentra realizar evaluaciones a las unidades administrativas en materia de administración de recursos humanos”, por lo que, debe de brindar asesoría y desarrollar proyectos que requieren los altos jerarcas, para cubrir necesidades específicas en apoyo a requerimientos estratégicos organizacionales. Sin embargo, la DGIRH no cuenta con un estándar metodológico, es decir, se carece de una herramienta que contenga plantillas y procedimientos que les permita a través de técnicas conseguir los objetivos, beneficios y alcances de un proyecto. Además, la información generada no se basa 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.

Por lo que, se requiere trabajar en una herramienta metodológica que permita a la DGIRH gestionar proyectos de una forma eficiente y eficaz.

Por lo anterior, se tiene como objetivo general es 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. En cuanto a objetivos específicos se tienen:

- 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.

Dentro de las limitaciones para el desarrollo de esta investigación, se tiene escases de registros de información histórica de proyectos, no todas las personas a las que se les aplico las encuestas y las entrevistas brindaron la información requerida.

Por lo que, para la primera sección del artículo se realizará la presentación de la metodología empleada en el desarrollo de la investigación, incluyéndose, técnicas de investigación, fuentes y procesamiento de información. En la segunda sección se presentará en enfoque PMI-PMBok de utilidad para las instituciones públicas, para lo que se incorporará información sobre los resultados de la revisión de fuentes documentales secundarias. Seguidamente en la sección tres se presentará el diagnóstico de la gestión de proyectos de la DGIRH, se analizará y presentará los principales resultados de las entrevistas y las encuestas.

En la cuarta sección se explica el diseño de la propuesta metodológica para la gestión de proyectos según PMBoK con su respectiva aplicación. La última sección del artículo corresponde a las conclusiones y recomendaciones identificadas durante el desarrollo de la investigación.

1. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es de carácter aplicado, descriptivo y transversal, a su vez, es importante indicar que esta investigación contempla la consulta de diversas fuentes documentales.

Para la recolección de datos, se consultó documentación de fuentes secundarias como: documentos que recopilan información de los proyectos asignados a la DGIRH, los planes operativos institucionales, información del SIOR y páginas web del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, PMI, Dirección General de Servicio Civil y otras relacionadas con la gestión de proyectos.

Otra de las técnicas que se utilizó fue la aplicación de entrevistas tanto al director como al subdirector del Área de Gestión de Recursos Humanos del MOPT. También se aplicó la técnica 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.

Posteriormente, para el procesamiento de información y lograr desarrollar el 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*, se aplicaron cuestionarios y entrevistas, con el fin, de obtener 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 y que posteriormente fueron analizados con la finalidad de obtener datos concretos y establecer representaciones.

Para el cumplimiento del objetivo 2, se tiene como entregable una Matriz de áreas de conocimiento, procesos y procedimientos de aplicación desde la perspectiva del PMI, para lo que, se aplicaron técnicas de Cuadro Comparativo por áreas de conocimiento y FODA.

En relación con objetivo 3, se tiene como entregable Procedimientos y Plantillas elaboradas según áreas de conocimiento, por lo que, se requirió de la aplicación de técnicas de Análisis Documental (PMBOK) y Benchmarking.

Para el objetivo 4, se planteó como entregable un Cronograma de actividades e Inducción y plan piloto, para el procesamiento de datos se empleó técnicas como Fichas de información y Benchmarking.

2. ENFOQUE PMI DE UTILIDAD PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS

En la actualidad, se tiene que muchas empresas e instituciones públicas gestionan proyectos, para ello y como parte de la investigación, se va a enfocar en los requerimientos para el establecimiento de una guía metodológica, que permita la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica o proceso de negocio.

Por lo que, para el desarrollo de esta investigación se consideró un enfoque apropiado y eficiente, que tuviera el atributo de ser moldeable, ante las necesidades de las instituciones públicas, por lo que, se seleccionó el *Project Management Institute®*(PMI) debido a su carácter moderno, el cual establece como gestión de proyectos: que es un enfoque que se caracteriza por moldearse a distintas actividades humanas y campos de interés que abarcan la medicina, la ingeniería, la construcción, entre otros.

Lo anterior, considerándose que el PMI analiza las siguientes áreas del conocimiento, las cuales se encuentran presentes en la DGIRH tal y como se detallan:

1. Gestión de integración.
2. Gestión del alcance.
3. Gestión del tiempo.
4. Gestión del costo.
5. Gestión de la calidad.
6. Gestión de recursos humanos.
7. Gestión de las comunicaciones.
8. Gestión de los riesgos.
9. Gestión de las adquisiciones.
10. Gestión de los interesados.

Además, una vez que se identificaron esas áreas se procedió a analizar cada uno de los procesos que desarrolla la DGIRH para la elaboración de integral de la metodología para la gestión de proyectos, evidenciándose que el enfoque PMI-PMBoK es de gran utilidad para la gestión de proyectos en la Administración Pública, considerándose que los proyectos son complejos y que requieren de la participación de una serie de actores.

3. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DGIRH

Para elaborar el diagnóstico de la gestión de proyectos de DGIRH se procedió a realizar una entrevista a tanto al director como al subdirector, con el fin de identificar en términos generales los problemas que presenta la DGIRH en cuanto a la gestión de proyectos:

- a. Se carece de recursos (financiero, recurso humano, material, etc.) a nivel de todos los departamentos, lo que termina por perjudicar el buen desarrollo de los diferentes proyectos y el cumplimiento de las metas estratégicas.

- b. Falta de comunicación entre la Alta Dirección, por lo que podrían darse problemas para fijar y comprender el rumbo de la organización.
- c. Se da poca interacción entre los procesos para dirigir y gestionar proyectos.
- d. Poca cultura en relación a la gestión de proyectos.
- e. No hay una guía metodológica para gestionar proyectos actualmente.
- f. En cuanto a la documentación algunos no se encuentran avalaros ni estandarizados a nivel institucional
- g. No hay evidencia de plantillas u otros instrumentos comunes a la fase de ejecución.

Posteriormente, se aplicó un cuestionario a los funcionarios DGIRH para poder realizar un vínculo con las buenas prácticas de gestión de proyectos según PMI, dentro de los principales resultados se tiene:

Cuadro 1: Resultados de cuestionario funcionarios DGIRH

Área de conocimiento	Principales resultados
Gestión de integración	Existencia de un documento para autorización formal de proyecto, un 50% que si existe un documento. Por otro lado, el restante 50% indicaron que no posee un documento o plantilla formal. Existencia de instrumentos para la dirección del proyecto y control de cambios, y la tendencia sobre el desarrollo del plan para la dirección del proyecto, un 70% manifestaron que no existía un plan. Existencia instrumentos para monitoreo y control de proyectos, un 60% indico que no existen.
Gestión del alcance	Se consultó sobre la existencia instrumentos para definir el alcance, un 70% señalo que no existe un plan de gestión.

Gestión del tiempo	Existencia de un instrumento para la gestión del tiempo, un 60% manifestó que no existen. Existencia de lineamientos para desarrollar el cronograma, un 80% indico que no existen. Existencia algún documento que evidencie la asignación de recursos durante la definición de actividades, un 60% señalaron que si existe un documento.
Gestión del costo	Existencia de instrumentos para estimar costos y presupuestos, un 80% manifestaron que no existen. Existencia de instrumentos y habilidades para control de costos de los proyectos, un 90% indico que no existen.
Gestión de la calidad	Utilización de 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, un 70% señalo que no existen. Existencia de algún tipo de documento, guía, herramienta o técnica para realizar el aseguramiento de la calidad, un 60% indico que no existen.
Gestión de recursos humanos	Existencia de instrumentos para la planificación y administración del recurso humano, un 70% indico que no.
Gestión de las comunicaciones	Existencia de lineamientos para efectuar las comunicaciones y reportes de proyecto, un 80% indico que no.
Gestión de los riesgos	Existencia de lineamientos para planificación y análisis de riesgos, un 50% indico que no existen.
Gestión de las adquisiciones	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 Proveeduría Institucional.
Gestión de los interesados	Existencia de un documento para identificar y clasificar a los interesados, un 90% indico que no existen.

Fuente: Elaboración propia.

4. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN DGIRH SEGÚN PMBOK

Para la elaboración de la siguiente propuesta metodológica se analizaron cada uno de los 47 procesos del PMBoK, de los cuales solo 13 de los procesos son requeridos para la ejecución de la metodología de gestión de proyectos en la DGIRH.

A su vez, para determinar los procesos se realizaron entrevistas, cuestionarios, se consultó a los técnicos en la materia de gestión de proyectos y se realizó una revisión documental del SIOR y normativa vinculante. Como parte de la propuesta metodológica una vez establecidos los procesos se desarrollaron los procedimientos y plantillas, respectivamente.

La propuesta metodológica según los 13 procesos aplicar son los que se procede a desarrollar:

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.

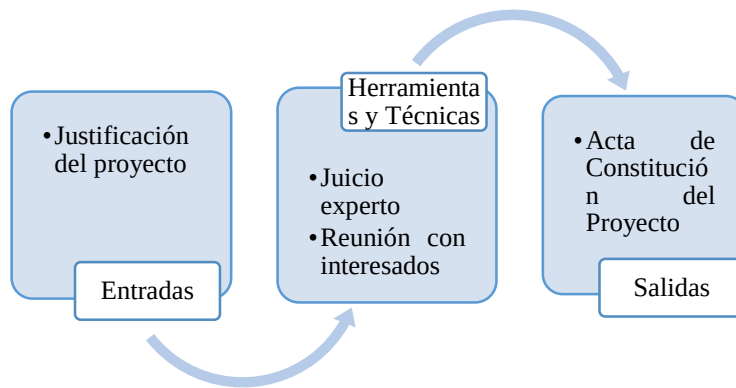


Figura 3 Proceso Desarrollo de Acta de Constitución
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Proceso 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.

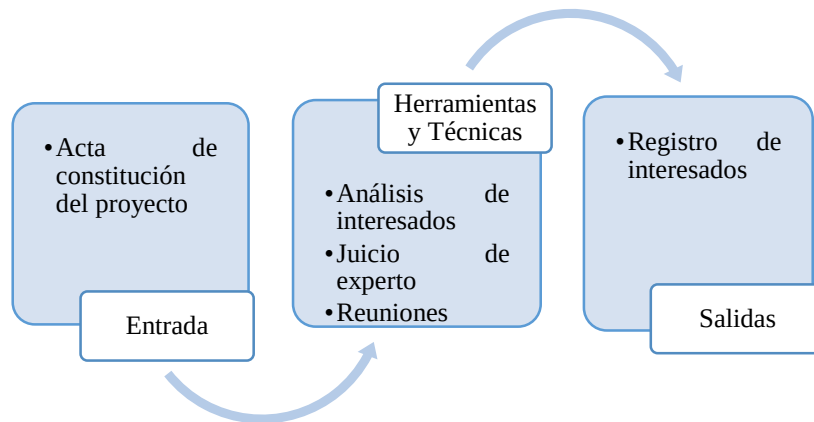


Figura 4 Proceso Identificar a los interesados
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Proceso Definir el Alcance: se 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.

Proceso Recopilar requisitos: se presentan de forma gráfica las entradas, herramientas y técnicas, y salidas del proceso descrito. Es de suma importancia para la gestión de proyectos, por cuanto suministra la base para gestionar el alcance del proyecto.

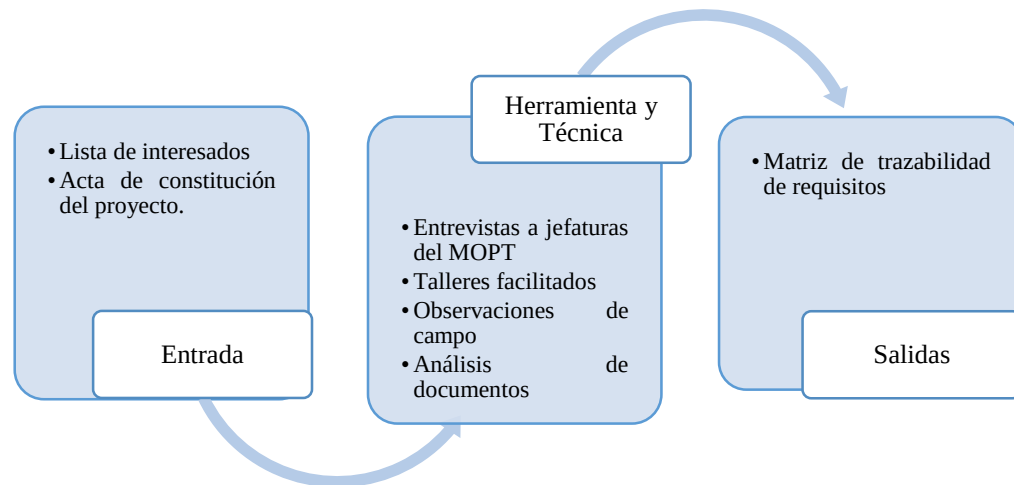


Figura 5 Proceso de Recopilar Requisitos
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Proceso Crear y Validar 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.

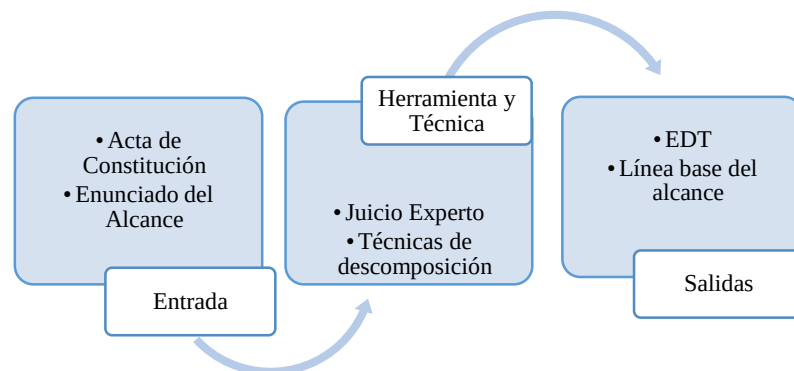


Figura 6 Proceso Crear EDT/WBS
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK

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.

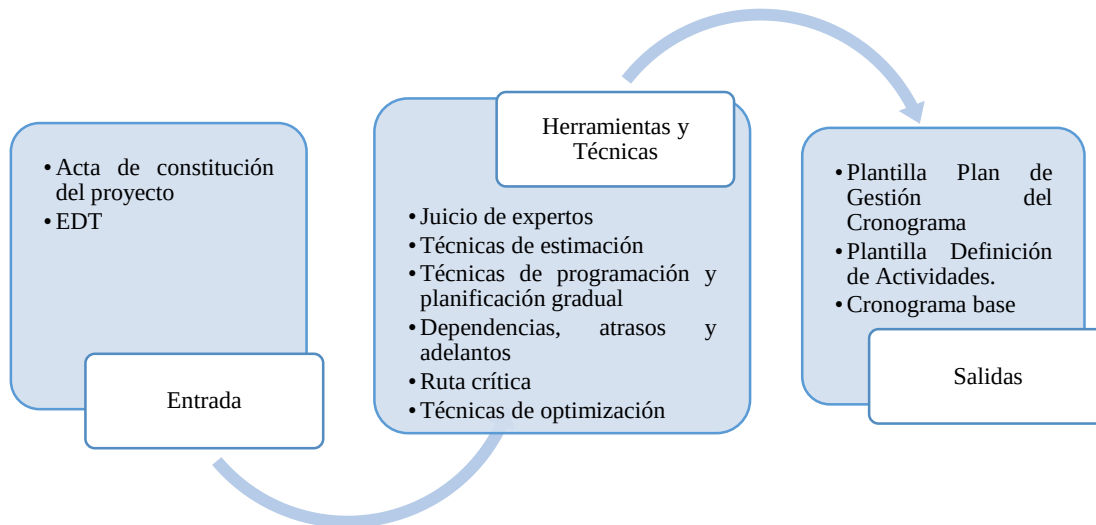


Figura 7 Proceso de Planificar la Gestión del Cronograma
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

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.

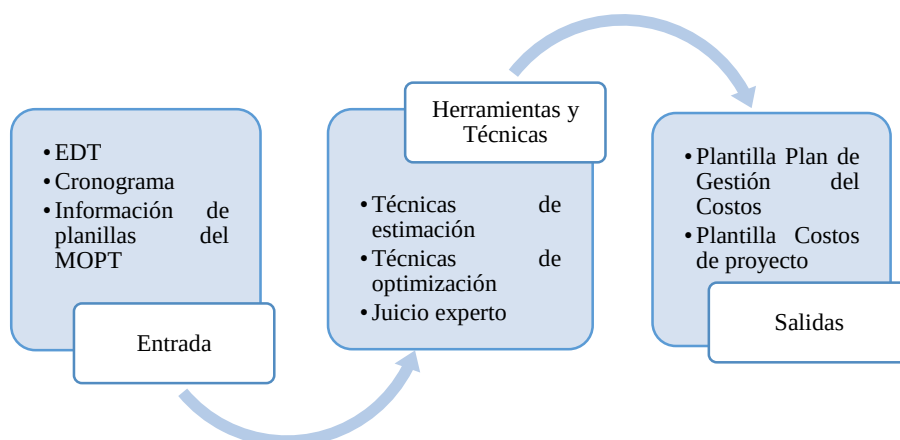


Figura 8 Proceso de Gestión de los Costos

Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Proceso Gestión de la Calidad: 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.

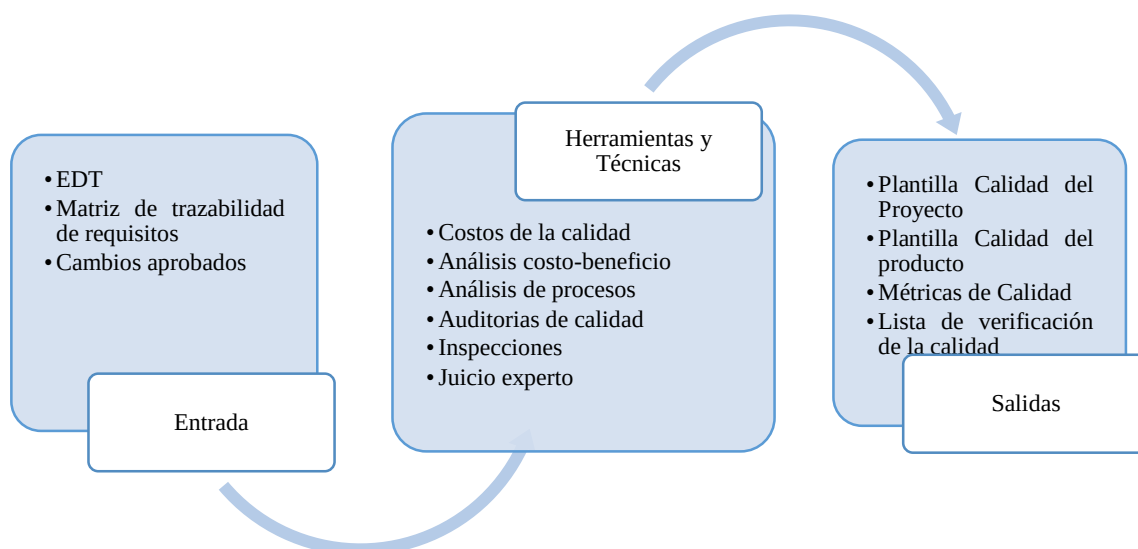


Figura 9 Proceso de Gestión de la Calidad

Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Proceso 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.

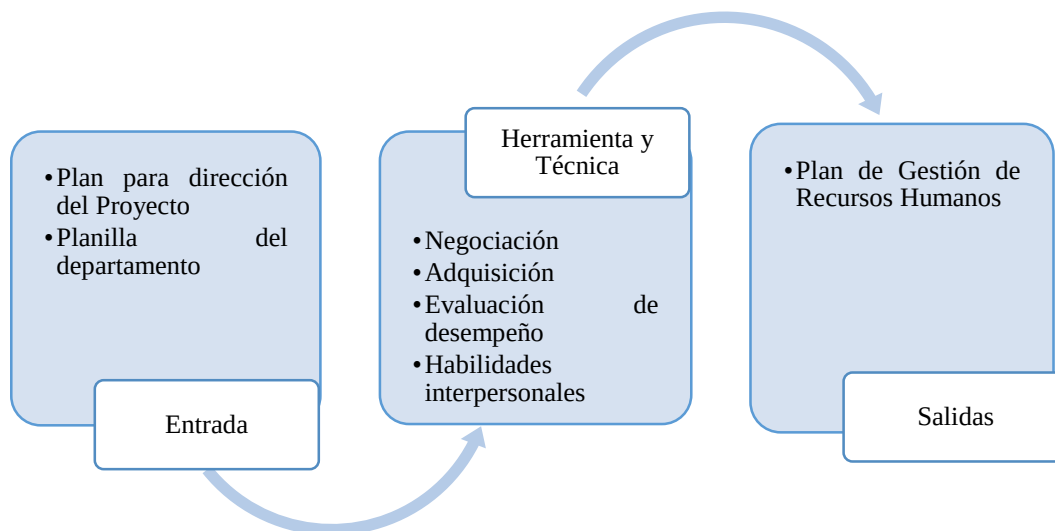


Figura 10 Proceso de Gestión de Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK

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.

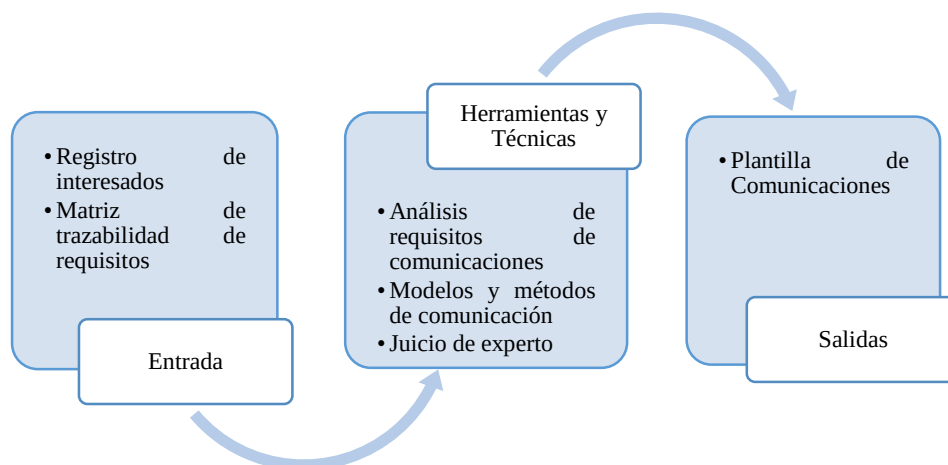


Figura 11 Proceso de Gestión de las Comunicaciones
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

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.

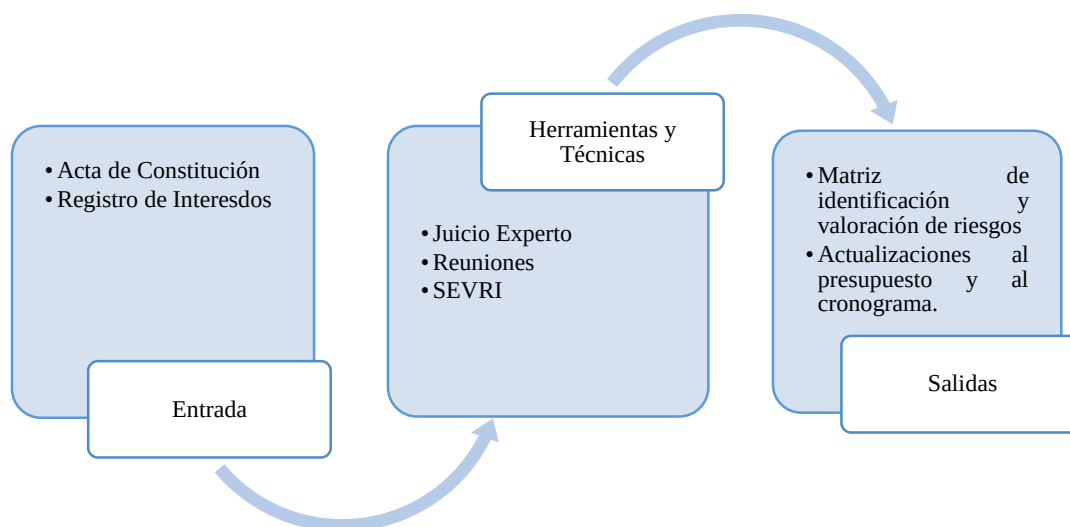


Figura 12 Proceso de Gestión de los Riesgos
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Proceso Control Integrado de Cambios: en este proceso 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 de este.

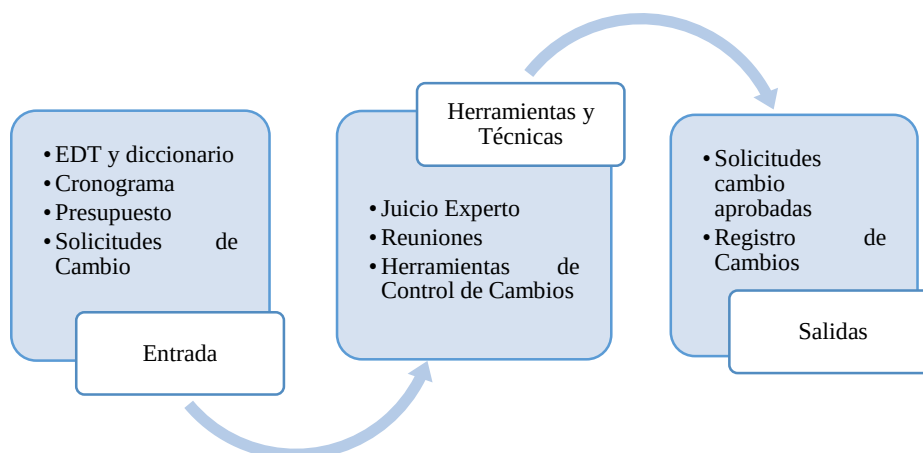


Figura 13 Proceso de Realizar el Control Integrado de Cambios
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK®

Proceso Cerrar el Proyecto o Fase: 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.

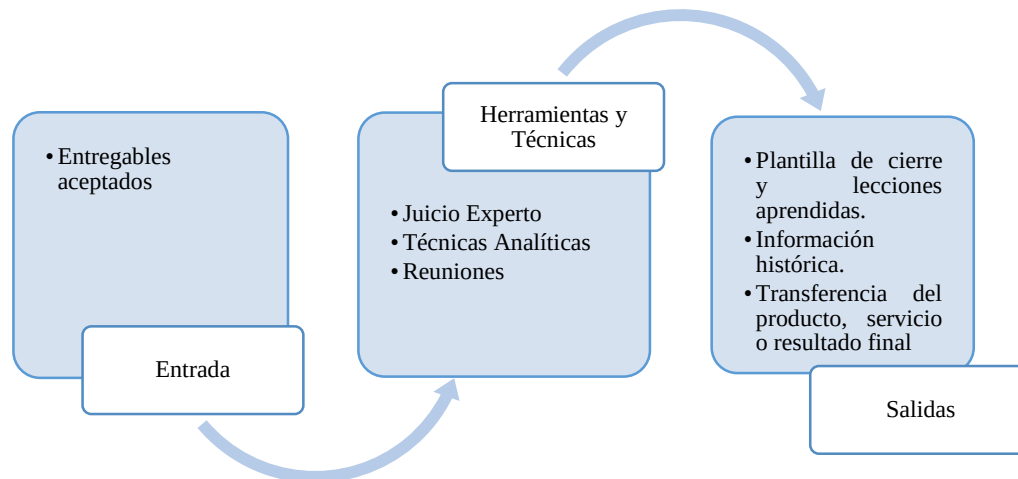


Figura 14 Proceso Cerrar el Proyecto o Fase
Fuente: Elaboración Propia basada en el PMBOK

Para la implementación de la guía metodológica propuesta, se elaboró un plan de ejecución 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 de este, así como la retroalimentación de la herramienta y elaboración de mejoras en caso de requerirlo.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el diagnóstico realizado a la DGIRH sobre la situación actual que presenta sobre 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.

Por medio de una matriz comparativa relativa de las 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 mejorar y poder tropicalizar las buenas prácticas establecidas en la guía metodológica del PMBOK® , con el fin, de 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.

Con lo anterior, 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.

BIBLIOGRAFÍA

- 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>
- 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 Gestion del Talento Humano. San José: Direccion 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/investigacióndescriptiva>
- 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.
- 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.
- 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
- 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.

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