

Propuesta para el diseño de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en el nivel superior del Ministerio de Obras Públicas y Transportes

Elaborado por:
Ing. Pedro Meckbel Guillén, Unidad de Planificación Institucional
Ministerio de Obras Públicas y Transportes
Correo electrónico: pmeckbeg@mopt.go.cr

RESUMEN

El Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) es la institución del Estado y del Poder Ejecutivo de Costa Rica, cuya función principal es regular y controlar el transporte, así como ejecutar obras de infraestructura del transporte seguras y eficientes con el objetivo de contribuir con el crecimiento económico-social, en armonía con el ambiente.

El MOPT actualmente gestiona proyectos estratégicos, financiados bajo la modalidad de empréstito internacional; para ello se establecen unidades ejecutoras de forma independiente, de modo que por no contar con una unidad integradora de estas independientes dentro de su estructura organizacional, que se encargue de facilitar la gestión de los proyectos y concentre los esfuerzos; en consecuencia, se está generando una brecha entre el avance planificado y el avance real de los proyectos, lo que provoca cambios en el alcance, un incremento del costo así como en tiempo de ejecución de estos.

El objetivo general del proyecto consiste en diseñar una oficina de Administración de Proyectos en el Nivel Superior del Ministerio, que le permita implementar mejores prácticas de administración de proyectos. Para alcanzar este objetivo, se utilizó la investigación de tipo aplicada, descriptiva y transversal y se utilizaron técnicas de recolección de información como cuestionarios, entrevistas, “benchmarking” y revisión de literatura que apoyaron la búsqueda de información que sustenta la propuesta.

Como resultado de la investigación realizada, se concluyó que la figura de administración de proyectos que mejor se adapta al MOPT, es un Proceso de Gestión de Proyecto (PGP) ubicado

en el Despacho del Viceministerio de Reformas y Proyectos, el cual tendrá un rol mixto como PMO de Apoyo y Control según lo establece el Project Management Institute (PMI). Asimismo, este tendrá una estructura ocupacional compuesta por cinco funcionarios(as) con conocimientos en administración de proyectos, los cuales desempeñarán funciones de asesoría, desarrollo de metodologías, seguimiento y control de los proyectos, fortalecimiento de la cultura de proyectos además de administrar la cartera de proyectos del Ministerio.

PALABRAS CLAVES

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, GESTIÓN DE PROCESOS, OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN, PROYECTOS.

ABSTRACT

The Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) is the institution of the state and of the Executive Power of Costa Rica, whose main function is to regulate and control transportation, as well as to execute transport infrastructure works, safe and efficient, contributing to economic and social growth in harmony with the environment.

The MOPT currently manages strategic projects, financed under the international loan modality, for which independent executing units are established and, since they do not have an integrating unit of these independents within their organizational structure, they facilitate the management of projects and concentrate the efforts; it is generating a gap between the planned progress and the real progress of the projects, causing the scope to be changed, the cost and the execution time of the latter being increased.

The overall objective of the project is to design a project management office at the top level of the ministry that will allow you to implement best project management practices. In order to achieve this objective, research of applied, descriptive and transversal type was used, and information gathering techniques such as questionnaires, interviews, benchmarking and literature review were used to support the search for information to support the proposal.

As a result of the research carried out, it was concluded that the project management figure that best adapts to the MOPT is a Project Management Process (PGP) located in the Vice Ministry of

Reforms and Projects, which will have a mixed role as PMO of Apoyo and Control as established by the Project Management Institute (PMI). It will also have an occupational structure composed of five officials with knowledge in project management, who will perform advisory functions, development of methodologies, monitoring and control of projects, strengthening project culture and managing the project portfolio of the project ministry.

KEYWORDS

Project management, process management, project management office, implementation strategy, projects.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente buscan proporcionar y estandarizar buenas prácticas que aporten incremento del conocimiento y madurez en dirección de proyectos, a través de una repetición de soluciones que ya han arrojado resultados positivos en otros proyectos para ser implementadas en los nuevos; todo esto aunado a reducir proyectos fallidos, entregarlos a tiempo y costo con la calidad deseada e incrementar la productividad. Por ello, se ha propuesto crear una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que busca estandarizar la metodología, los procedimientos, herramientas y plantillas para la gestión; adicionalmente, que implemente técnicas de supervisión permanente y detallada, que se encargue de realizar un seguimiento y control adecuado del avance de los proyectos, mejorar la comunicación en los equipos y de estos hacia la dirección, que centralice y gestiona reportes de forma consolidada y mejore la información para la toma de decisiones tácticas, operativas y estratégicas dentro de la alta gerencia.

Al menos en nuestro país, la implementación de la PMO, en diversas organizaciones, ha ayudado a gestionar proyectos de un grado importante de innovación en los servicios y con altos estándares de calidad. Es decir; han facilitado el proceso de definición, selección, alineamiento y priorización de acciones requeridas por la organización en el logro de su estrategia.

Ahora bien, en un momento de creciente expansión en el número de proyectos en las organizaciones, éstas ven esencial contar con una estructura formal que medie de PMO y que colabore en asegurar que los proyectos y programas estén alineados con sus estrategias. La PMO está siendo vista como el agente de cambio y la fuerza unificadora dentro de las organizaciones, debido a su capacidad de influir en los resultados, liderar proyectos que están en toda la empresa y fomentar e impulsar la cooperación de colaboración entre las distintas unidades de negocio. Del mismo modo, han generado gran valor a las organizaciones ya que las torna más

eficientes y eficaces ante un mundo cambiante y exigencia que requiera satisfacer sus necesidades a un tiempo menor, calidad mayor y a un menor costo.

Como parte de la solución a los problemas identificados en la ejecución de los proyectos estratégicos y que facilite la gestión de los mismos, se realiza este estudio, el cual posee como objetivo general diseñar una oficina de Administración de Proyectos (PMO) para los proyectos de Nivel Superior en el MOPT, que le permita implementar mejores prácticas de administración de proyectos. Es importante mencionar que en el presente, los proyectos están bajo la dirección superior ejercida por un despacho; en el caso de los ministerios, lo integran el Ministro y Viceministros del ramo.

No obstante, para llegar a alcanzar los objetivos planteados en el proyecto, se presentaron limitaciones como la falta de evidencia que haga referencia a la existencia o experiencia previa para la creación de una PMO en el Ministerio, ya que esta figura no existe en la organización hoy; aunado a esto, se tuvo el inconveniente falta de actualización del repositorio de información sobre los proyectos ejecutados por el nivel superior del MOPT.

La investigación desarrollada muestra el cumplimiento de los objetivos a través de cuatro entregables; el primero corresponde al diagnóstico de situación actual de los proyectos del MOPT, el segundo hace referencia al tipo, ubicación y funciones de la figura de administración de proyectos; el siguiente entregable se refiere a la estructura ocupacional (perfiles, roles y responsabilidades del personal) de esta figura y finalmente, el cuarto entregable hace referencia a la estrategia de implementación de ésta.

El primer apartado de este artículo muestra la metodología de investigación utilizada para el desarrollo de la investigación, que incluye los sujetos y fuentes de información, técnicas de investigación y el procesamiento de los datos.

Posteriormente, en la segunda sección se presentan los resultados y el análisis de la información recabada mediante la revisión documental y las entrevistas diseñadas y aplicadas a diversos involucrados en la gestión de los proyectos y la identificación de las buenas prácticas en Administración de Proyectos en el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT). En la tercera sección, se presenta un diagnóstico de la situación actual de la organización respecto a la administración de los proyectos, definición del tipo, ubicación y funciones de la figura de

administración de proyectos que mejor se adapta al Ministerio y la estructura ocupacional del personal que la conformará, con los respectivos perfiles, roles y responsabilidades.

Seguidamente, en la cuarta sección, se establece la estrategia de implementación propuesta de la figura de administración de proyectos seleccionada con las respectivas fases y actividades a desarrollar.

Finalmente, la sección quinta de este artículo corresponde a conclusiones obtenidas y brinda recomendaciones a la organización, con el fin de resolver su problemática de la mejor manera posible.

A. METODOLOGÍA

Para este proyecto, se utilizó una investigación de tipo aplicada, descriptiva y transversal, en busca de la solución al problema planteado, a través de la cual, se pueden evidenciar las causas o hechos respecto a la gestión de los proyectos en la institución, en un periodo de estudio determinado. Así bien, se utilizó una serie de técnicas de investigación y fuentes de información tanto documentales como de criterio experto de los entrevistados, para obtener la información de cumplimiento de los objetivos planteados.

Sujetos de Información

En esta investigación, se utilizó un muestreo de tipo no probabilístico, por cuanto no se requirió a toda la población del MOPT, sino a 18 funcionarios(as) que se encuentran dedicados puntualmente a proyectos, o que, de alguna manera ejercen el seguimiento a los mismos.

En virtud de esto, se utilizaron criterios de expertos(as) o testimonios de funcionarios del MOPT, concretamente del Nivel Superior o estratégico del Ministerio. Se incluyó desde el nivel político (Ministro, Viceministro y asesores), hasta personal que mantienen relación directa con los proyectos financiados con empréstitos internacionales. Asimismo, áreas que ejercen un monitoreo y seguimiento a los proyectos estratégicos y funcionarios de áreas estratégicas que realizan análisis de vinculación de los proyectos con los planes nacionales y estratégicos. Además, se utilizaron otras fuentes de información como lo fueron los funcionarios de áreas funcionales que externan su criterio sobre la conceptualización y conformación de la propuesta de creación de una adecuada oficina de Administración de Proyectos.

Se consultaron fuentes primarias como literatura del PMI¹, específicamente la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®). informes de las unidades ejecutoras y asesoras de proyectos y lineamientos del ente rector en materia de reorganizaciones y mapeo de procesos. Algunas fuentes secundarias que se revisaron como bases de datos, artículos de revistas electrónicas, información recopilada de Internet sobre estándares y metodologías de gestión de proyectos e investigaciones similares.

Técnicas de Investigación

Para la recolección de información de este proyecto, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- 1. Revisión de literatura:** se realizó una revisión bibliográfica y literatura que proporcionara una buena base para resolver cada uno de los objetivos establecidos en este proyecto de graduación. Esta técnica se utilizó en los objetivos específicos segundo, tercero y cuarto del proyecto.
- 2. Entrevistas:** esta técnica se orientó a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información y fue utilizada en los cuatro objetivos específicos. Con el objetivo específico número uno, se entrevistaron funcionarios internos dentro del MOPT, identificados en el apartado de sujetos de información.
- 3. “Benchmarking”:** esta técnica se utilizó para identificar las buenas prácticas de administración de proyectos de otras instituciones públicas, así como conocer la estrategia utilizada para la implementación de dicha oficina y conocimiento básico de cómo están estructuradas. Este “benchmarking” se llevó a cabo en el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), Registro Nacional de la Propiedad (RN) y el Dirección General de Aviación Civil (DGAC), con el fin de cumplir con el cuarto objetivo específico.
- 4. Juicio de Expertos:** esta técnica se utilizó para determinar evidencia objetiva mediante las lecciones aprendidas vividas por expertos técnicos en administración de proyectos, con la finalidad de establecer una línea de acción para resolver los objetivos específicos dos, tres y cuatro del proyecto.

¹ Project Management Institute

B. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico de la situación actual se realizó mediante la aplicación de un cuestionario, el cual se dividió en tres ejes o secciones específicas. El primero busca identificar la relación actual entre la dirección de los proyectos, la organización y la estrategia del Ministerio; el segundo busca la aplicación de algún estándar (guía, metodología, manual) en el MOPT, así como, la identificación de activos utilizados por el Ministerio en la administración de los proyectos. De igual modo, a través del tercer eje, se analizó si la estructura organizacional actual del Ministerio es la óptima para la adecuada gestión de los proyectos, con el objeto de determinar de acuerdo con la percepción de los entrevistados, los servicios y beneficios que puede brindar a la Institución la implementación de una PMO.

Finalmente, el cuestionario posee una sección, donde los entrevistados expresaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta el MOPT y que podrían interferir en una adecuada administración de los proyectos. Estas secciones se muestran en la siguiente Figura N.º B.1.



Figura N.º B.1 Ejes o Secciones del Cuestionario
Fuente: Elaboración Propia

En relación con el primer eje, según se evidenció, el 76% de los entrevistados, es decir, entre 13 y 16 de ellos, indicaron en sus respuestas que el MOPT no labora bajo el concepto de gestión de proyectos y no existen buenas prácticas de administración de proyectos que faciliten su dirección; considerando buenas prácticas en donde los conocimientos y prácticas como procesos, habilidades, herramientas y técnicas sean

aplicados a la mayoría de los proyectos de la organización y que estas puedan aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos.

De forma paralela a los resultados anteriores, se realizó una revisión documental en donde se evidenció que las metodologías, activos de los procesos, políticas y lineamientos son establecidas por los bancos que financian el proyecto y que buscan mantener el control sobre el préstamo. Asimismo, se consultó a los entrevistados sobre su percepción de cumplimiento de los grupos de procesos establecidos por el Project Management Institute (2013) y se obtuvo como resultado de la sumatoria de los porcentajes obtenidos en la escala de “no cumplimiento y poco cumplimiento” en procesos de inicio, planificación y monitoreo y control, valores en la escala de 61, 67, y 55% respectivamente.

Por otra parte, el 72% de los entrevistados consideraron que la cultura, estilo y estructura de la institución afectan una adecuada gestión de los proyectos; al indicar que entre otros criterios que, las diversas dependencias del MOPT dan prioridad a sus propias agendas y relegan en últimas instancias su participación en diversos proyectos, predomina una estructura de tipo funcional, que a menudo impide un uso eficiente de los recursos y no existe una dependencia responsable de los proyectos.

Como complemento a esta sección, se concluye que existe un debilitamiento en la relación estratégica, organización y la Dirección de Proyectos en el MOPT, por cuanto en el Ministerio, la cultura institucional ha influido e impedido una adecuada administración de los proyectos, viéndose reflejado en los procesos de planificación de estos. Asimismo, existe una desintegración de los datos y la información que imposibilitan evaluar y mejorar las deficiencias cometidas en los proyectos.

En el segundo eje, referente a la metodología estandarizada de proyectos y de acuerdo con los resultados del cuestionario, se evidenció que el 67% de los encuestados consideran que no se dispone de una metodología estandarizada de proyectos en el MOPT. Aunado a lo anterior, se realizó revisión documental en el Sistema de Información

Organizacional (SIOR); de la anterior acción, no se identificaron guías, metodologías o manuales específicos para la administración de los proyectos.

No obstante, si bien no existe una guía o manual en la institución para administrar proyectos, la Unidad Ejecutora PRVC-I y la Unidad Asesora del PIT disponen de Manuales de Operaciones propiedad del Banco Interamericano del Desarrollo (BID), en el cual se establece la manera en la que se administra, controla y monitorea los contratos de préstamo y el funcionamiento de dichas unidades.

Finalmente, el tercer eje denominado estructura organizacional/oficina de administración de proyectos, busca que el entrevistado a través de su experiencia en administración de los proyectos, determine si la estructura organizacional del MOPT ha influenciado, de manera positiva o negativa, en la administración de los proyectos, o bien, si debe el MOPT crear una PMO y el tipo de esta.

Como resultado de ello, el 94% de los entrevistados consideran que la estructura organizacional actual del MOPT, no favorece la administración de los proyectos, por tratarse de una estructura funcional en donde cada área realiza el trabajo del proyecto de forma independiente a los demás departamentos y que a su vez, los directores de proyectos tienen poca autoridad y disponibilidad de los recursos. Lo anterior se muestra en la Figura N.º B.1.

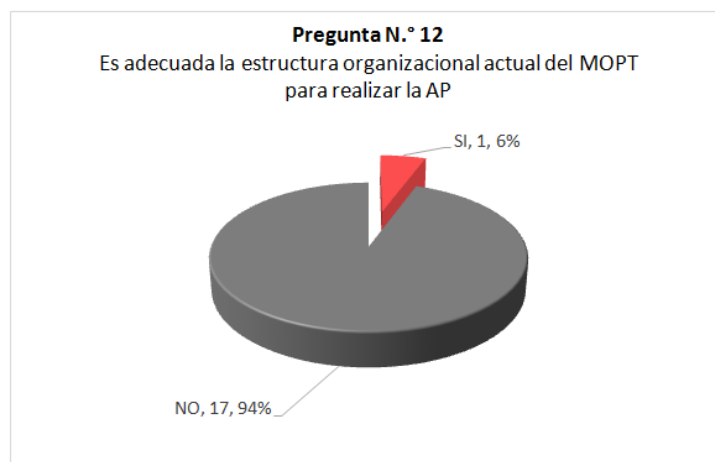


Figura N.º B.2 ¿Es adecuada la estructura organizacional

del MOPT para administrar proyectos?

Fuente: Elaboración Propia

En relación con la creación de una PMO dentro del MOPT, el resultado del cuestionario arrojó que el 50% de los entrevistados consideran que se debe seguir apostando por las unidades temporales que asuman la administración de los proyectos; mientras que el 50% restante la consideran como una buena oportunidad para la institución. Sin embargo, los entrevistados ampliaron su criterio al ser una pregunta que permitía ampliar su respuesta y, por tanto, según el análisis realizado, consideraron que se debe optar por una figura que integre los esfuerzos de administración de proyectos en el Ministerio.

Respecto a lo anterior, el 61% de los entrevistado consideran optar por una PMO de Control, la cual tenga un grado de control moderado sobre los proyectos, que proporcione soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios, como se muestra en la Figura N.º B.3.

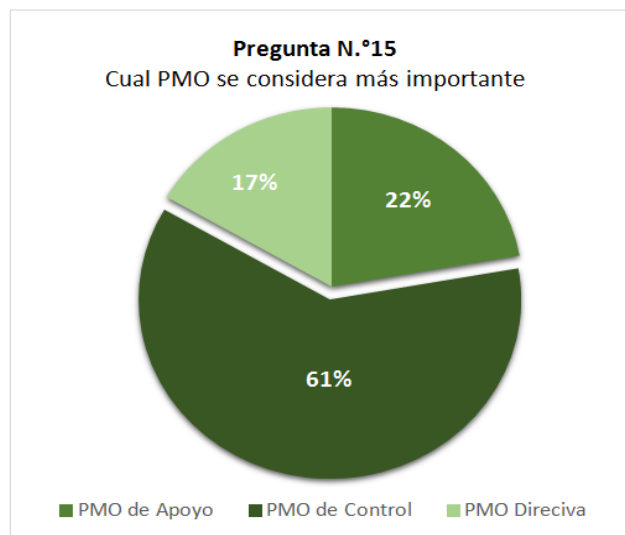


Figura N.º B.3 ¿Cuál PMO se considera más importante para el MOPT?

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, el diagnóstico de situación actual cerró con la aplicación de un análisis FODA, en donde el entrevistado expuso su criterio sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afronta la institución para la administración de proyectos. Algunos de estos criterios se describen a continuación:

Cuadro N.º B.1 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
F.1 Conocimiento Técnico del Negocio	O.1 Reorganización del Ministerio.	D.1 Estructura funcional y rígida	A.1 Cambios constantes del jerarca.
F.2 Personal con experiencia en ejecución de proyectos de infraestructura.	O.2 Establecimiento de Políticas de administración de proyectos.	D.2 Salarios poco competitivos	A.2 Indefinición de competencias del MOPT y CONAVI.
F.3 Capacidad instalada en cuanto a recurso humano	O.3 Creación de una única figura de administración de proyectos.	D.3 Falta de planificación en los proyectos.	A.3 Reformas legales que perjudiquen el funcionamiento del MOPT.

Fuente: Elaboración Propia

C. TIPO, UBICACIÓN Y FUNCIONES DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

En este apartado se analizaron en primera instancia, los resultados del diagnóstico de situación actual aplicado y un “beanchmarking” o las experiencias y lecciones aprendidas en la implementación de oficinas de administración de proyectos (PMO) en instituciones públicas de Costa Rica, tales como el Banco Nacional de Costa Rica (BNCR), Registro Nacional de la Propiedad (RN) y la Dirección General de Aviación Civil (DGAC); con el fin de determinar el tipo, ubicación y funciones de la oficina de administración de proyectos que mejor se adapte al Ministerio.

Respecto a los casos y experiencias de organizaciones públicas en Costa Rica, se analizaron una serie de variables comparativas en cuanto tipo de oficina, año de fundación, ubicación organizacional, estructura ocupacional y funciones de estas. Estos resultados se muestran en el Cuadro N.º C.1.

Cuadro N.º C.1. Resultados del “*beanchmarking*”

Variables Comparativas	Banco Nacional de Costa Rica	Registro Nacional	Dirección General de Aviación Civil
Tipo de PMO	PMO Directiva	PMO Mixta(Apoyo y Control)	Proceso de Gestión de Proyectos
Año de Fundación	2000	2011	2016
Ubicación Organizacional	Nivel Estratégico (Gerencia de Planificación Estratégica)	Nivel Estratégico	Nivel Estratégico (Dirección de Planificación)
Estructura Ocupacional	1 Director de PMO 15 Directores de Proyectos	1 Directora de PMO 4 Funcionarios con especialidad en AP	2 Funcionarios con MGP
Funciones	Asesoría, Capacitación, Administración, Auditoría	Asesoría, Desarrollo Metodologías, Capacitación, Monitoreo y Control	Asesoría, Desarrollo Metodologías, Capacitación, Monitoreo y Control

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del “beanchmarking” se tomaron como insumo para definir el tipo de oficina o proceso de gestión de proyectos propuesto para el MOPT.

Como resultado del análisis realizado y del criterio experto, se determinó que la figura de administración de proyectos que mejor se adapta al Ministerio es de tipo mixta, la cual aborda aspectos de una PMO de Apoyo y una PMO de Control. Según la Guía del PMBOK® la primera se define como aquella que “desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información, lecciones aprendidas de otros proyectos y sirve de repositorio de proyectos. Su grado de control es reducido” (Project Management Institute, 2013, pág. 11).

Por su parte, la PMO de Control es aquella que “proporciona soporte y exige cumplimiento por diferentes medios e implicando la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos. Su grado de control es moderado” (Project Management Institute, 2013, pág. 11).

La finalidad de la creación de este modelo mixto es que, en un corto plazo, a través de la caracterización de una PMO de Apoyo y en virtud de que en la actualidad, se están ejecutando algunos proyectos estratégicos, haya un panorama claro de lo que se se

realiza en los proyectos, de modo que funcione como apoyo y soporte a las jerarcas del MOPT, para la toma de decisiones respecto a la evolución de los proyectos.

Posteriormente, en un mediano plazo (entre tres y cuatro años), se espera que esta oficina o proceso asuma el rol de PMO de Control, a través de la cual, se ejerza un control moderado sobre los proyectos que desarrolla la institución y gracias al esfuerzo realizado durante los primeros años de creación, se haya mejorado la cultura de administración de proyectos, se disponga de un proceso de capacitación y se establezca una metodología de gestión de proyectos estandarizada en la organización para la adecuada administración, seguimiento y control de los proyectos y por consiguiente, esta PMO de Control pueda asumir un papel más protagónico en la institución.

Una vez definido el tipo de figura de administración de proyectos, se procedió a definir su ubicación, a través de un análisis de escenarios y de ventajas y desventajas con base en los lineamientos del ente rector en temas de organización, como lo es el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (/MIDEPLAN). Por tanto, se determinó que se debe crear un Proceso de Gestión de Proyectos(PGP) que se ubique dentro de las unidades pertenecientes al Despacho del Viceministerio de Reformas y Proyectos, ya que desde allí, facilitará a la institución la integración de proyectos, se dictarán las políticas y lineamientos, se establecerán metodologías de proyectos así como el establecimiento en un corto plazo, de un plan para generar cultura de proyectos en la institución, por cuanto, al concebirse dentro de ese Despacho ministerial, se dispondrá del poder político para la toma de decisiones estratégicas dentro del MOPT. A su vez, facilitará a los jerarcas y en especial al Viceministerio de Reformas y Proyectos, ejercer un mejor seguimiento y control de los proyectos estratégicos.

Este proceso asumirá funciones que permitan potenciar las fortalezas y oportunidades identificadas en la institución y minimizar las debilidades y amenazas, a través de un proceso continuo y sistemático de gestión de proyectos. Algunas de las principales funciones son:

1. Asesorar en materia de gestión de proyectos
2. Elaborar planes de capacitación
3. Dar seguimiento y control a los proyectos
4. Repositorio de lecciones aprendidas
5. Definir indicadores de gestión y métricas de evaluación
6. Fortalecer la cultura de proyectos en la institución
7. Desarrollar e implementar metodologías, procedimientos y estándares

D. PERFILES, ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL DEL PGP

Con base en las funciones asignadas al Proceso de Gestión de Proyectos (PGP) del MOPT, este proceso debe estar compuesto por al menos cinco (5) funcionarios, que lideren y brinden soporte técnico y administrativo en la gestión de los proyectos de la institución. Por lo tanto, se identificaron los perfiles, roles y responsabilidades para los funcionarios (as) que tendrán a su cargo dicho proceso, con el fin de iniciar la fase de implementación.

No obstante, los perfiles, roles y responsabilidades se definieron tomando como base las directrices que establece la Dirección General de Servicio Civil (DGSC), ente rector en tal materia. Para definir los perfiles de puestos, se tomó como insumo principal el Manual de Clases Anchas de la DGSC.

Por tanto, se definió para el PGP, la estructura ocupacional como se muestra en el Cuadro N.º D.1., respecto a las responsabilidades y capacidades de cada puesto, se debe cumplir con lo que establece la DGSC para cada perfil de puesto.

Cuadro N.º D.1 Estructura Ocupacional del PGP

Rol	Perfil de Puesto	Cantidad de Funcionarios(as)
Jefe(a) o Encargado(a) del PGP	Profesional Jefe del Servicio Civil 1	1
Asesores (as) de Proyectos	Profesional del Servicio Civil 3	2
Asesores (as) de Seguimiento y Control de Proyectos	Profesional Jefe del Servicio Civil 3	1
Asistente Administrativo	Profesional del Servicio Civil 1	1

Fuente: Elaboración Propia

E.1 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PGP) EN EL MOPT

Para la ejecución de la estrategia, se requiere del apoyo y compromiso de los jefes de la institución, así como de áreas estratégicas, sustantivas y de apoyo que facilitarán el cambio de la cultura actual del Ministerio; esto en relación con la gestión de los proyectos, la asignación de recursos materiales, humanos y tecnológicos y la dotación de herramientas y mecanismos de gestión que facilitarán el desarrollo del proceso en el MOPT.

Asimismo, para el diseño de la estrategia, se tomaron como insumos las experiencias obtenidas en la aplicación del “benchmarking” realizado en las tres instituciones indicadas en los apartados anteriores; así como los resultados producto del diagnóstico de situación actual y criterio experto de funcionarios de la Unidad de Planificación Institucional del MOPT, respecto a la gestión de la organización institucional y a la de proyectos y al criterio experto del viceministro de reformas y proyectos del MOPT.

Esta estrategia de implementación del PGP, esta dividida en tres(3) fases como se muestran en la siguiente Figura N.º E.1.



Figura N.º E.1 Estrategia de Implementación del PGP
Fuente: Elaboración Propia

La fase de revisión inicial busca en primera instancia, presentar al viceministro de reformas y proyectos la propuesta del PGP, explicando el rol y las funciones asignadas, así como la importancia de su implementación para la institución. Esto con el fin de contar con el apoyo para la creación del PGP dentro del Despacho de ese viceministerio, que sea además, el enlace ante el Ministro para el aval final.

De esta manera, una vez presentada la propuesta, se realizarán las mejoras correspondientes para la actualización del documento final y presentación ante el ministro para el aval y trámite de oficio respectivo.

En la segunda fase de planificación, se consideran cinco entregables a desarrollar para comenzar formalmente la fase de implementación del PGP. Estos son:

1. Informe de Creación del PGP: Este informe tiene una estructura compuesta por un análisis de situación actual, funciones, recurso humano, conclusiones y recomendaciones y es desarrollado por la Unidad de Planificación Institucional.
2. Oficio de Aprobación del PGP: Una vez remitido el informe al jerarca para su aprobación, este emite un oficio aprobando el informe y la conformación oficial del PGP.
3. Circular Institucional comunicando la creación del PGP: Mediante la emisión de esta circular institucional, se comunicará a las dependencias al interno de la institución, la conformación formal del PGP y se instruirá a cada área a colaborar con el proceso. Asimismo, a respetar y acatar lo responsabilidad delegada al PGP, respecto a una adecuada administración de los proyectos de la institución.
4. Creación del Centro de Costo: Este entregable es realizado por la Unidad de Planificación Institucional y se utilizará para generar el presupuesto y partidas presupuestarias para la gestión del PGP.
5. Asignación de Recurso Humano: Para este entregable, se considera responsabilidad del Director de Recursos Humanos y del Oficial Mayor de la institución, asignar el recurso humano propuesto para iniciar formalmente la implementación del PGP.

En la tercera fase de implementación, lo que se busca es poner en funcionamiento el PGP; esta etapa, básicamente se divide en dos sub fases: la primera es la elaboración de herramientas y mecanismos de apoyo, donde se define el presupuesto anual y la elaboración del manual de funciones y procedimientos para el funcionamiento del PGP. También, el desarrollo de metodologías, establecimiento de indicadores, desarrollo de criterios de selección de proyectos y políticas institucionales con el fin de estandarizar los procesos de administración de proyectos en el MOPT.

La segunda subfase es de capacitación sobre gestión de proyectos, de modo que se requiere de la participación de un área funcional de apoyo de la institución, como es la Dirección de Capacitación y Desarrollo del MOPT. A través de esta dependencia, se establecerá un Plan de Capacitación debidamente estructurado, con la finalidad de iniciar el proceso de concientización de los involucrados en los proyectos; lo que contemplará la importancia de la aplicar las buenas prácticas en materia de administración de proyectos en el Ministerio, así también, la conformación de la figura del PGP institucional. Lo anterior, con el propósito de generar cultura en administración de proyectos en el MOPT.

Finalmente, la cuarta fase denominada cierre consiste en establecer actividades para determinar y comunicar al MOPT, formalmente, el inicio de las operaciones del PGP; de tal manera que, mediante las políticas y circulares remitidas anteriormente, las unidades funcionales, sustantivas y de apoyo brinden el soporte indispensable a dicho proceso.

Asimismo, se incluyó una actividad de lecciones aprendidas, en este caso, que los miembros que conforman el PGP se encarguen de documentar lo acontecido durante las fases que componen la estrategia de implementación, para que esta recopilación se convierta en material de insumo (gestión del conocimiento) para los proyectos posteriores.

F. CONCLUSIONES

- Es evidente que la cultura, estilo y estructura organizacional del MOPT influye –aunque desfavorable- en la gestión de los proyectos; aunado a que las dependencias internas del MOPT dan prioridad a sus propias agendas y relegan en últimas instancias, su participación en diversos proyectos, al predominar una estructura de tipo funcional en el Ministerio que a menudo impide un uso eficiente de los recursos, así como otros factores que pueden influir en una adecuada gestión de los proyectos y no existir en el Ministerio una dependencia responsable de los proyectos.
- El MOPT no labora bajo el concepto de gestión de proyectos, ni existen buenas prácticas de administración de proyectos; es decir, las metodologías existentes no están

estandarizadas por cuanto obedecen propiamente a proyectos concretos y en función del control de los préstamos para su ejecución.

- La propuesta para implementar una Oficina de Administración de Proyectos o un Proceso de Gestión de Proyectos en el MOPT es una figura de tipo mixto, la cual aborda aspectos de una PMO de Apoyo y una PMO de Control, según las definiciones establecidas en la Guía del PMBOK®.
- La figura de administración de proyectos que mejor se adapta a la funcionalidad del MOPT es la creación de un Proceso de Gestión de Proyectos (PGP), a través del cual se logre mejorar la gestión de los proyectos en la institución bajo este nuevo enfoque por procesos, en el que se centralicen todas las acciones de la organización en una cadena que inicia con las expectativas o requerimientos de los clientes (usuarios) y finaliza con su satisfacción.
- El Proceso de Gestión de Proyectos (PGP) debe ubicarse dentro del Despacho del Viceministerio de Reformas y Proyectos ya que facilitará la creación de cultura de proyectos en la institución, por cuanto dispondrá de funciones específicas en gestión de proyectos y concentrará el conocimiento técnico, lo que facilitaría su implementación, puesto que no requiere ningún informe técnico de justificación ante el ente rector, sino que se aprueba por el jerarca de la institución.
- Se identificaron, claramente, las funciones para el PGP propuesto para el MOPT, tales como: asesorar a otras dependencias internas sobre cómo gestionar proyectos, administración de proyectos, desarrollo, actualización e implementación de metodologías, procedimientos y estándares.
- Se determinó la estructura ocupacional del Proceso de Gestión de Proyectos (PGP) en el MOPT, la cual estará conformada por cinco funcionarios, con roles, responsabilidades claramente definidos y de acuerdo con a lo que establece el ente rector en materia de recursos humanos.
- Se desarrolló una estrategia de implementación del Proceso de Gestión de Proyectos (PGP) planificada en un período de 154 días (aproximadamente 5 meses 15 días) y apoyada en tres pilares fundamentales: la formalización del proceso, su consolidación en la organización y, la evolución de esta hacia una cultura de administración de proyectos.

F. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Ministro de Obras Públicas y Transportes, dar aval y respaldo a la propuesta de creación del Proceso de Gestión de Proyectos (PGP) dentro del Despacho del Viceministerio de Reformas y Proyectos, la cual será la figura que facilite, integre y estandarice la gestión de los proyectos estratégicos de la institución; así como instruir a la Unidad de Planificación Institucional, para que disponga la elaboración del informe técnico de creación del PGP.
- Asimismo, comunicar mediante circular institucional a todas las dependencias internas del Ministerio la creación y funciones del PGP e instruir a toda la institución para que brinden el apoyo, compromiso y cumplimiento de lo indicado por el PGP respecto a la administración de los proyectos.
- Una vez creado el PGP en el Ministerio, profundizar sobre la aplicación de las prácticas de administración de proyectos utilizadas en la institución, con el fin de tomar las mejores decisiones que faciliten la gestión de los proyectos en la institución.
- Una vez maduro el PGP, trasladarlo al viceministerio que administre mayor cantidad de proyectos estratégicos, con el fin de establecer un mayor control y autoridad de estos.
- Elaborar el informe técnico de creación del Proceso de Gestión de Proyectos (PGP) y crear el centro de costo respectivo, para la asignación de los recursos necesarios que aseguren su funcionamiento.
- Realizar las gestiones necesarias para definir la estructura organizacional y los perfiles de puestos para dotar del recurso humano idóneo y competente que asuman las funciones asignadas al Proceso de Gestión de Proyectos (PGP), empleando como insumo lo indicado en la propuesta.

G. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bernate, G. (2017). Oficina de Proyectos (PMO) del Siglo XXI. Sugerencias para su implementación.
2. Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Evolución S.A.
3. Casey, W., & Peck, W. (Febrero de 2001). Choosing the right PMO setup. *PM Network*, 40-47.
4. El Financiero. (23 de 03 de 2017). Oficinas de Gestión de Proyectos toman un rol clave en las empresas en Costa Rica. (E. Fernández Mora, Ed.) pág. 1.
5. MIDEPLAN. (2006). *Guía de Reestructuración Parcial o Total*. San José: MIDEPLAN.
6. MIDEPLAN. (2007). *Guía de nomenclatura para la estructura interna de las instituciones públicas*. San José: Ministerio de Planificación Nacional.
7. MIDEPLAN. (2010). *Lineamientos Generales para Reorganizaciones Administrativas*. San José: MIDEPLAN.
8. Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2016). *Página Oficial del Ministerio*. Obtenido de <http://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/inicio>
9. Mintzberg, Henry . (1991). *Diseño de Estructuras Eficientes*. Prentice Hall.
10. MOPT. (24 de Abril de 2017). *Sistema de Información Organizacional (SIOR)*. Obtenido de <http://appsweb2.mopt.go.cr/sior>
11. PIT, U. A. (2017). *Informe Mensual Programa de Infraestructura del Transporte (PIT), CR-L1032, 3071/OC-CR y 3072/CH-CR*. San José: Unidad Asesora PIT.
12. Planificación Institucional. (2017). *Informe de Seguimiento Mensual*. MOPT. San José: MOPT.
13. Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania, EEUU: Project Management Institute.Inc.
14. Rad, P., & Raghavan, A. (2000). Establishing an Organizational Project Office. *AACE International Transactions*, 1.