

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO) ENFOCADA EN TEMAS DE NIÑEZ Y  
ADOLESCENCIA PARA LA MUNICIPALIDAD DE ALAJUELITA

EVA SOJO DELGADO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril, 2020

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

---

Sophia Crawford  
PROFESOR TUTOR

---

Fabián Muñoz  
LECTOR No.1

---

Juan Carlos Aguilar  
LECTOR No.2

---

Eva Sojo Delgado  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Le dedico este logro a Dios, quien en su inmenso amor hizo posible la bendición del estudio en mi vida.

Especialmente le quiero dedicar este trabajo, a una mujer que es fuente de inspiración, luz y amor; un pilar en mi vida: Olga Martha Solano Soto.

Se lo dedico a mis sobrinas: Amanda Calivá Sojo, Luciana Saborío Sojo, Sofía Saborío Sojo, Fabiana Sojo Brenes. Que la semilla del amor al estudio y esfuerzo crezca cada día en ellas y sean mujeres exitosas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por estar siempre a mi lado y darme la bendición del estudio.

A mi esposo Adrián Mora, por las noches y tardes que sacrificaste para apoyarme en este proceso, gracias por tu amor y por estar siempre a mi lado.

A Georgina Zamora por impulsarme a ser cada vez mejor y desafiar mis límites, gracias por creer en mí.

A Raquel Barrientos y Melissa Paniagua, compañeras de vida, quienes son fuente de admiración y motivación, gracias por estar ahí.

A mi tutora Sophia Crawford, gracias por su paciencia y dedicación.

A todos los profesores y lectores que me guiaron en este proceso.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	x
1. Introducción .....	1
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Problemática .....	3
1.3. Justificación del proyecto .....	4
1.4. Objetivo general .....	6
1.5. Objetivos específicos .....	6
2. Marco teórico .....	7
2.1. Marco institucional .....	7
2.1.1. Antecedentes de la institución. ....	7
2.1.2. Misión y visión. ....	8
2.1.3. Estructura organizativa. ....	9
2.1.4. Productos que ofrece.....	12
2.2. Teoría de Administración de Proyectos.....	14
2.2.1. Proyecto .....	14
2.2.2. Administración de Proyectos .....	14
2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto. ....	16
2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos .....	17
2.2.5. Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos .....	19
2.2.6. Definición de PMO .....	22
2.2.7. Diferentes tipos de PMO.....	23
2.2.8. Modelos de Madurez .....	25
2.3. Análisis Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana.....	26
2.3.1. Estado de la Niñez y adolescencia.....	28
2.3.2. Política Bicantonal de Niñez y Adolescencia .....	28
2.3.3. Cantones Amigos de la Infancia .....	29
3. Marco metodológico .....	31
3.1. Fuentes de información.....	31
3.1.1. Fuentes Primarias.....	31
3.1.2. Fuentes secundarias .....	32
3.2. Métodos de Investigación .....	35
3.2.1. Método analítico. ....	35
3.2.2. Método Inductivo Deductivo .....	36

3.3.	Herramientas .....	37
3.4.	Supuestos y restricciones .....	40
3.5.	Entregables.....	42
4.	Desarrollo.....	44
4.1.	Evaluación del Nivel de Madurez en Administración de Proyectos en la Municipalidad de Alajuelita.....	44
4.1.1.	Interpretación final de los resultados de la aplicación del modelo de H. Kerzner a la Municipalidad de Alajuelita.....	57
4.2.	Recomendar el tipo de PMO idóneo para la Municipalidad de Alajuelita .....	58
4.3.	Ubicación en la estructura organizativa la oficina de proyectos.....	59
4.3.1.	Roles y Funciones.....	62
4.4.	Plan de implementación PMO .....	63
4.5.	Definición del presupuesto para la PMO.....	67
4.5.1.	Propuesta de Gestión de Recursos Humanos.....	68
5.	Conclusiones.....	73
6.	Recomendaciones .....	75
7.	Referencias.....	77
	Anexos .....	81
	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG .....	81
	Anexo 2: EDT del Proyecto Final de Graduación .....	85
	Anexo 3: Cronograma del PFG .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa de la Municipalidad de Alajuelita .....	9
Figura 2. Ciclo de Vida de un proyecto .....	17
Figura 3. Grupo de Procesos.....	17
Figura 5. Nota: Autoría propia.....	44
Figura 4. Niveles de madurez. ....	45
Figura 6. Nota: Autoría propia.....	47
Figura 7. Nota: Autoría propia.....	51
Figura 8. Nota: Autoría propia.....	54
Figura 9. Nota: Autoría propia.....	55
Figura 10. Nota: Autoría propia.....	56
Figura 11. Nota: Autoría propia.....	60
Figura 12. Nota: Autoría propia.....	65
Figura 13. Nota: Autoría propia.....	66
Figura 14. Nota: Autoría propia.....	67
Figura 15. Guía de PMBOK (PMI 2017) .....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Servicios que desarrolla la Municipalidad de Alajuelita</i> .....	13
Tabla 2. <i>Correspondencia entre los Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos</i> .....	21
Tabla 3. <i>Fuentes de información utilizadas</i> .....	33
Tabla 4. <i>Métodos de investigación utilizados</i> .....	36
Tabla 5. <i>Herramientas utilizadas</i> .....	39
Tabla 6. <i>Supuestos y restricciones</i> .....	40
Tabla 7. <i>Entregables</i> .....	43
Tabla 8. <i>Valoración nivel 1 lenguaje común</i> .....	46
Tabla 9. <i>Fases del ciclo de vida, nivel 2</i> .....	48
Tabla 10. <i>Valoración nivel 2</i> .....	50
Tabla 11. <i>Valoración fases ciclo de vida nivel 2</i> .....	50
Tabla 12. <i>Valoración nivel 3</i> .....	52
Tabla 13. <i>Valoración nivel 5</i> .....	56
Tabla 14. <i>Interpretación final</i> .....	57
Tabla 15. <i>Roles y Responsabilidades</i> .....	62
Tabla 16. <i>Presupuesto para la implementación de la PMO</i> .....	67
Tabla 17. <i>Roles y Responsabilidades</i> .....	70
Tabla 18. <i>Propuesta de plan de capacitación</i> .....	71
Tabla 19. <i>Roles y Responsabilidades</i> .....	72



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

- CMMI** Capability Maturity Model Integration
- FLACSO** Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
- MICS** Multiple Indicator Cluster Surveys
- NNA** Niños, Niñas y Adolescentes
- OPM3** Organizational Project Management Maturity
- PANI** Patronato Nacional de la Infancia
- PAO** Plan Anual Operativo
- PMBOK** Project Management Body of Knowledge
- PMI** Project Management Institute
- PMMM** Project Management Maturity Model
- PNUD** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- SEI** Software Engineering Institute
- TICs** Tecnologías de la Información y la Comunicación
- UNICEF** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

## RESUMEN EJECUTIVO

La implementación de la PMO en la Municipalidad de Alajuelita tiene sus antecedentes en la creciente demanda de servicios por parte de la comunidad de ese cantón en proyectos y acciones que potencien el bienestar de la niñez y la adolescencia; así como también está enmarcado en la estrategia Bicantonal entre dicha Municipalidad y la Municipalidad de Escazú, donde la reciprocidad y el intercambio son los principios fundamentales de la mutua cooperación para el desarrollo comunal e institucional de ambas municipalidades.

Con la implementación de esta PMO, se logró mejorar la gestión integral de los procesos de proyectos, en el marco del mejoramiento organizacional, el cual permitió al equipo de la Municipalidad reconocer la necesidad de la implementación de los principios y procesos de la administración de proyectos, mejorando así su capacidad de responder a las necesidades y desafíos en temas de niñez y adolescencia.

El objetivo general de este proyecto fue la elaboración de una propuesta de implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) para la Municipalidad de Alajuelita, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, que contribuya a mejorar la oferta de servicios enfocados en la protección de los derechos de la niñez y adolescencia. Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis de madurez y necesidades de la Municipalidad para poder dirigir la propuesta de PMO que le permita ejecutar y controlar proyectos enfocados en la niñez y adolescencia, además de recomendar el tipo de PMO idóneo de acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo previo, basados en el análisis de madurez en la administración de proyectos para identificar las características y funciones idóneas, ubicar en la estructura organizativa una oficina de proyectos enfocada en temas de niñez y adolescencia para poder darle el posicionamiento en la gestión de proyectos y que cumpla con sus funciones propuestas, donde permita a esta Oficina de PMO identificar los recursos para mejorar la madurez organizacional y las estrategias de comunicación entre las áreas de la institución.

Se realizó una metodología inductiva-deductiva, donde se utilizaron las entrevistas, reuniones, análisis de información, juicio de expertos y se aplicó el método y los instrumentos propuestos por H. Kerzner para medir el nivel de madurez de la organización, entre otros. La realización de este proyecto, por medio de una propuesta estructurada y acorde a las posibilidades y demanda de la Municipalidad, permitirá gerenciar una adecuada toma de decisiones a nivel organizacional, así como también permitirá identificar las principales características con las que debe de contar la PMO que se pretende instalar, y

servirá como importante insumo, dado que, la municipalidad ha expresado su necesidad de introducir cambios al interno de su estructura organizacional actual.

Como hallazgos principales de los resultados aplicados a través del modelo de H. Kerzner resalta la necesidad de la Municipalidad de generar productos de alta calidad, sobre todo en la implementación de plantillas y herramientas útiles y sencillas que les permita una estandarización de procesos, por lo cual es un proceso por mejorar, dado que ha generado afectación en el rendimiento y manejo de la información de los proyectos.

Se identificó la necesidad de contar un robustecido plan de capacitación para la Municipalidad, lo que permitirá una mayor orientación al equipo para poder unificar conceptos, procesos, así como también será una forma de sensibilizar sobre la resistencia al cambio en la incorporación de la metodología en la dirección y sus departamentos.

Es importante mencionar que de acuerdo con el análisis realizado la propuesta de implementación de la PMO en la Municipalidad no representa un costo elevado, dado que los costos iniciales se estimaron en \$50,000, por el gran beneficio que generará, merece su inversión.

Luego del análisis, se concluye que el modelo de PMO que mejor se adecúa a las características y necesidades que presenta la Municipalidad es la Torre de Control, ya que se requiere de una definición de metodologías más claras y únicas, así como un lenguaje común en cuanto a la planificación, desarrollo, control y cierre de proyectos.

Se recomienda a la Alcaldía un involucramiento más activo en el proceso, por ser en este caso el órgano de toma de decisiones en conjunto con la Junta Directiva, para seguir incentivando una cultura organizacional y concientización sobre la importancia de la administración de proyectos, así como también facilite los recursos, el tiempo y los costos para poder asegurar la PMO en la Municipalidad.

Dentro de las principales recomendaciones que se realizaron durante este proceso, sobre el cambio de cultura organizacional que requiere, se recomienda que se realice mediante un proceso de capacitación y divulgación, pero de forma gradual, en el cual la Junta Directiva y su alcalde deben de apoyar y promocionar de manera activa para asegurar la misión y visión plasmadas de la Municipalidad.

## **1. Introducción**

Costa Rica se encuentra catalogado a nivel internacional como un país de ingreso medio alto, lo que quiere decir que cuenta con un importante avance a nivel económico y social; el país mejoró su posición de índice de desarrollo humano pasando del puesto 69 al 63, según reporte del PNUD 2018; sin embargo a pesar de los importantes esfuerzos que se realizan para alcanzar los mejores niveles de vida, existen desafíos importantes para poder garantizar efectivamente la prestación de servicio de forma integral a toda la población.

En este sentido, uno de los principales desafíos es asegurar la calidad de dichos servicios desde los gobiernos locales o municipales, los cuales enfrentan también grandes retos y transformaciones, dado que juegan un papel fundamental en el desarrollo del país, siendo que la gestión municipal tiene como precursor el cumplimiento de las políticas de desarrollo, mediante la prestación de servicios a las comunidades a través de programas y proyectos de toda índole.

Las municipalidades, de acuerdo con el código Municipal es una persona jurídica estatal, con patrimonio propio y personalidad, y capacidad jurídica plenas para ejecutar tipos de actos necesarios para cumplir dichos fines. (Ley No. 774, 2013). Uno de los aspectos principales que caracterizan a las municipalidades es su aspecto autónomo, en cuanto a su autonomía normativa, tributaria y administrativa, esta última es muy importante para efectos de lo que se desea analizar en el presente trabajo, dado que tienen carácter ante el Estado sobre su autoadministración, y la toma de decisiones fundamentales al respecto.

Basados en la premisa de autonomía administrativa, se pretende realizar una propuesta de oficina de administración de proyectos (PMO), enfocada en temas de niñez y adolescencia en la Municipalidad de Alajuelita, que le permita administrar de manera más ágil ejecutar los proyectos relacionados con la niñez y la adolescencia, dado que actualmente estos proyectos se encuentran en el área de cultura, dentro de la estructura organizacional de la municipalidad de Alajuelita como parte del proceso de desarrollo social.

Sin embargo, la actual estructura de la Municipalidad de la Municipalidad de Alajuelita parece ser insuficiente para poder atender la demanda de casos que requieren contención, atención y referencia en situaciones donde está involucrada una persona menor de edad, así como también no existe una adecuada administración de los proyectos que actualmente se llevan a cabo.

La Municipalidad está consciente de la necesidad de mejorar sus procesos administrativos, por lo que ha decidido analizar la opción de implementar una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), por lo que el presente trabajo pretende presentar la mejor opción para dichos efectos.

### **1.1. Antecedentes**

La iniciativa de implementar una propuesta de PMO en la Municipalidad de Alajuelita, nace a raíz de la necesidad de mejorar los servicios que brinda a la comunidad, sobre todo la necesidad de implementar y gestionar proyectos que potencien el bienestar de la niñez y adolescencia en el cantón.

La Contraloría General de la República, realiza anualmente el Índice de Gestión Municipal (IGM), en el cual se evalúan los resultados generales de las 81 municipalidades del territorio nacional, donde se describen los principales avances y retrocesos en el periodo evaluado respecto al año anterior. Para la calificación perteneciente al periodo del 2018 se refleja que la Municipalidad de Alajuelita, se encuentra en la categoría de cumplimiento parcial, donde se presenta como plan de mejora los aspectos de: mecanismos de participación ciudadana, medios de satisfacción del usuario y el presupuesto participativo, para una calificación total de 62, 35 de 100; este índice es además importante porque refleja los indicadores relacionados con la medición de satisfacción de los usuarios sobre la prestación de los servicios, el cual es un componente que la Alcaldía desea mejorar de manera significativa, por lo que en contar con una Oficina en Administración de Proyectos (PMO), le permitirá mejorar sus índices en cuanto al nivel de satisfacción de la comunidad.

De acuerdo con la Guía de PMBOK (PMI 2017) en su 6th edición, una oficina de proyectos es una estructura de la organización que garantiza los procesos de gobernanza relacionados con el

proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Donde las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos.

Por lo anterior, se pretende realizar un análisis para valorar que tipo de PMO es la que se ajusta a las necesidades de la Municipalidad la cual puede ser de apoyo, de control, directiva, y que tenga un rol importante de enlace con las demás direcciones y procesos con los que actualmente se cuentan.

## **1.2. Problemática**

El cantón de Alajuelita es uno de los más inseguros del país, lo cual se ha convertido en una de los mayores desafíos para la municipalidad, en el 2015 el gobierno de la República definió dentro de sus prioridades de intervención el cantón de Alajuelita, dentro del cual se estableció la construcción de una política local, resaltando al Gobierno Local como ente promotor de acciones de prevención de la violencia; lo que se refleja en el índice de Desarrollo Humano Cantonal realizado por el PNUD, el cual ubica al cantón en las posiciones más bajas a nivel nacional.

Con la implementación de esta PMO, se pretende una mejora para la gestión integral de los procesos de proyectos, en el marco del mejoramiento organizacional que le permita al equipo de la Municipalidad reconocer una adecuada implementación de todos los procesos de un proyecto, con la capacidad de responder a las necesidades y desafíos que deben enfrentar para contribuir a mejorar su índice de Desarrollo Humano Cantonal.

En el año 2014, la Municipalidad realizó un ejercicio para actualizar su manual de organización y funcionamiento para poder describir la estructura de funciones y departamentos, así como las tareas específicas y autoridad asignada a cada organismo. De este manual se desprende que la organización está conformada por procesos y subprocesos, además de gestiones que son el accionar, encargada de la ejecución de los proyectos.

El manual refleja que el área de planificación de la Municipalidad está compuesta por tres subprocesos: subproceso de planificación de la estrategia subproceso de planificación institucional y subproceso de control interno; en esta área se realizan las evaluaciones sobre el inicio y la ejecución de los proyectos y programas de la Municipalidad.

La Municipalidad de Alajuelita actualmente no cuenta con un protocolo definido para la implementación de proyectos, y está trabajando en la reorganización de su estructura organizativa, donde es posible identificar el lugar más idóneo para una posible PMO, así como también está trabajando en la creación de un protocolo para la atención e implementación de proyectos de cualquier índole a lo interno.

Debido a que en la Municipalidad no existe un proceso de proyectos o estructura como tal; la forma en que se administran los proyectos actualmente está bajo el criterio de la alcaldía, es decir los proyectos se presentan al alcalde a través de reuniones de coordinación o través de un correo, de acuerdo a la respuesta del alcalde, se canaliza a la oficina correspondiente, luego la oficina encargada de darle seguimiento inicia reuniones preliminares para establecer aliados estratégicos y definir la población meta entre otros.

Luego la oficina encargada establece un plan de seguimiento o monitoreo mediante la elaboración de informes y visitas locales, se deben presentar dos informes semestrales, en el primero se incluye los avances preliminares y en el segundo informe los resultados obtenidos, ambos reportes deben de ser presentados ante la Contraloría General de la República; es importante resaltar que el alcalde en el mes de marzo debe de hacer la rendición de cuentas, donde las oficinas deben preparar dichos informes.

### **1.3. Justificación del proyecto**

Las municipalidades en Costa Rica poseen autonomía política, administrativa y financiera conferidas por la Constitución Política; por lo que tienen un papel muy importante en la gestión y administración de los intereses y servicios locales de sus comunidades.

Para el caso específico de la Municipalidad de Alajuelita, queda en evidencia la necesidad real de una oficina de administración de proyectos que genere una sinergia de procesos estructurada, que permita una identificación de una adecuada gestión en la prestación de los servicios.

La realización de este proyecto, por medio de una propuesta estructurada y acorde a las posibilidades y demanda de la Municipalidad, permitirá gerenciar una adecuada toma de decisiones a nivel organizacional, así como también permitirá identificar las principales características con las que debe de contar la PMO que se pretende instalar, y servirá como importante insumo, dado que, la municipalidad ha expresado su necesidad de introducir cambios al interno de su estructura organizacional actual.

Dentro de los beneficios que se esperan de la creación de una PMO para proyectos de NNA, a lo interno de la Municipalidad, se encuentra una mejora en la gestión, lo que tendría un efecto directo en el alcance de los objetivos de los mismos proyectos, así como también permitirá optimizar los recursos, y será posible una mayor claridad en la identificación de los riesgos, costo y alcance. Permitirá además un mayor control de las lecciones aprendidas, lo que ayudará a la Municipalidad a mejorar su eficiencia, mejorando la calidad y la comunicación a lo interno de los demás equipos de la Municipalidad.

Asimismo, la Guía de PMBOK en su 6tha edición (PMI, 2017), indica que una PMO puede tener autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones claves a lo largo de la vida de cada proyecto, a fin de mantenerlo alienado con los objetivos del negocio. La PMO puede:

- Hacer recomendaciones
- Liderar la transferencia de conocimientos
- Poner fin a proyectos
- Tomar medidas, según sea necesario.

Para la Municipalidad de Alajuelita es muy importante la creación de la PMO, ya que podría formar parte de los compromisos plasmados en la Comisión Bicantonal Alajuelita y Escazú. Por lo tanto, la PMO podría ser un proceso Bicantonal de implementación para ambas municipalidades, donde con las capacidades instaladas de cada municipalidad podrán



perfeccionar y mejorar los procesos de gestión de proyectos en ambos municipios. El convenio se ha creado para generar una política para la cooperación en temas de niñez y adolescencia y desarrollar proyectos en conjunto.

La PMO enfocada en niñez y adolescencia en la Municipalidad, es un gran aporte para poder cumplir a cabalidad con las metas trazadas en la cooperación municipal establecidas por ambos gobiernos locales, lo que les permitirá lograr una eficiencia y una eficacia en sus acciones a través de las estrategias establecidas para este plan , las cuales se resumen en : asistencia técnica, transferencia de experiencias, facilitar cumplimiento de objetivos, así como realizar acciones conjuntas en el Plan de Acción.

#### **1.4. Objetivo general**

Elaborar una propuesta de implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) para la Municipalidad de Alajuelita, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, que contribuya a mejorar la oferta de servicios enfocados en la protección de los derechos de la niñez y adolescencia.

#### **1.5. Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la Municipalidad para poder dirigir la propuesta de PMO que le permita ejecutar y controlar proyectos enfocados en la niñez y adolescencia.
2. Recomendar el tipo de PMO idóneo de acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo previo, basados en el análisis de madurez en la administración de proyectos para identificar las características y funciones idóneas.
3. Ubicar en la estructura organizativa la oficina de proyectos enfocada temas de niñez y adolescencia para poder darle el posicionamiento idóneo y que cumpla con sus funciones propuestas e interacción con otras áreas de la institución.
4. Generar un plan de implementación para identificar los recursos de la nueva oficina para mejorar la madurez organizacional, posicionando al capital humano y las estrategias de comunicación con otras áreas de la institución.

## **2. Marco teórico**

### **2.1. Marco institucional**

El presente proyecto tiene su referencia en la necesidad de la posible implementación de una Oficina de Proyectos en la Municipalidad de Alajuelita, la cual tiene como precedente la necesidad de mejorar los servicios brindados a la comunidad, especialmente en proyectos enfocados en garantizar derechos de la niñez y adolescencia.

#### **2.1.1. Antecedentes de la institución.**

De acuerdo con Jinesta (2014), tradicionalmente las municipalidades se han encargado de competencias y servicios públicos residuales o secundarios, no asumidos por la administración central o descentralizada por servicios o institucional, lo que obedece a una fuerte mentalidad centralista, proveniente del siglo antepasado y que llevó a enfrentamientos para consolidar un Estado Nacional Unitario.

La constitución costarricense contiene un apartado al régimen municipal en el título XII, específicamente en el artículo 169 indica que " *la administración de los intereses y servicios locales en cada cantón estará a cargo del Gobierno Municipal, formado por un grupo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley*".

En este sentido, el cantón de Alajuelita se constituyó en la ley No. 58 de 1909, como parte de la provincia de San José, con cinco distritos: Alajuelita, San Josecito, San Antonio, Concepción y San Felipe. El 27 de junio de 1909 se llevó a cabo la primera sesión del Consejo Municipal de Alajuelita; Posterior al desarrollo del nuevo cantonato, se erige la Primera Municipalidad, nombrada por una Asamblea Electoral el 27 de junio de 1909, e instalándose el primer Concejo Municipal.

Actualmente está integrado por un Concejo Municipal, conformado por nueve regidores y sus respectivos suplentes además de cinco síndicos y sus concejos de distrito, como cuerpo deliberativo, la Alcaldía Municipal, conformada por el alcalde y dos suplentes llamados vicealcaldes que suplirán al Alcalde en caso de ausencia y atendiendo asuntos asignados por el Alcalde, será el funcionario ejecutivo indicado en el Art. 169 de la Constitución Política y será el encargado de la administración del Gobierno Local.

La organización está conformada por Procesos y Subprocesos, además de Gestiones que son el accionar de la Municipalidad ya que se encargan de la ejecución de los proyectos y de la maquinaria que moviliza y justifica la razón de ser de la Municipalidad.

### **2.1.2. Misión y visión.**

#### **Misión**

*“Seremos el Gobierno Local líder, responsable del desarrollo sostenible del cantón, que promueve la calidad de vida de sus habitantes”.*

Fuente: Municipalidad de Alajuelita (2014)

#### **Visión**

*“Somos el Gobierno Local que mejora la calidad de vida de los Alajueliteños”.*

Fuente: Municipalidad de Alajuelita (2014)

La relación que tiene la misión y la visión de la Municipalidad de Alajuela para este proyecto está basada en la excelencia y el mejoramiento de la calidad de sus servicios, donde se busca las mejores prácticas que permitan alcanzar a toda la población del cantón su bienestar; en este sentido la PMO que se propone, podrá ser un gran aliado en la búsqueda de la innovación, que les permita contar con una ventaja comparativa, maximizando los recursos para asegurar su misión y visión.

### 2.1.3. Estructura organizativa.

La estructura organizativa de la Municipalidad de Alajuelita está compuesta por niveles políticos como lo son el Despacho del Alcalde y la conformación del Consejo Municipal, el equipo de gestión y áreas estratégicas, los procesos de soporte de Alcalde y las gestiones que atienden el resto de las actividades de servicios, como se muestra en la figura 1.



**Figura 1.** Estructura Organizativa de la Municipalidad de Alajuelita

**Fuente:** Manual de Organización y Servicios de la Municipalidad de Alajuelita del 2014

La información se organiza por áreas estratégicas municipales, según el listado que se presenta a continuación:

**Desarrollo Institucional Municipal:** estructura organizativa, síntesis de instrumentos de planificación existentes, descripción de la situación de ingresos y egresos municipales, consideraciones sobre los ingresos municipales, consideraciones sobre los egresos municipales, gestión presupuestaria, procesos de adquisición de bienes y servicios, procesos de gestión de proyectos municipales, gestión del recurso humano, coordinación interinstitucional,

infraestructura institucional donde se destaca particularmente el tema de la interconectividad y condiciones para el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

**Equipamiento cantonal:** se incorpora una síntesis del análisis de situación y de las propuestas derivadas de esta condición de realidad para las acciones municipales relacionadas con el área estratégica de equipamiento. Allí están considerados asuntos como: equipamiento necesario para brindar servicios públicos con calidad y mayor cobertura para la salud, educación, recreación, deporte, comunales.

**Medio ambiente:** La gestión ambiental comunal es cada vez una responsabilidad de mayor relevancia para los gobiernos locales, toda vez que la preservación de los recursos naturales son patrimonio colectivo, así como la regulación de prácticas ambientales que eviten su deterioro son tareas municipales urgentes. Esta área abarca el tema del tratamiento de los residuos sólidos y líquidos, proyectos diversos en el área ambiental, sistema de emergencias.

**Ordenamiento territorial:** A nivel municipal ocupa un papel central el ordenamiento territorial, entendido como la acción deliberada, planificada de normar y regular el uso del suelo que está bajo su ámbito de responsabilidad y competencia. Esta responsabilidad impacta directamente la calidad de vida de las personas y la sostenibilidad del medio ambiente. Así mismo constituye un área fundamental en la planificación, regulación y ordenamiento en el uso del suelo.

**Política social local:** En esta perspectiva de integralidad del desarrollo local las acciones municipales en materia de política social local son de significativa y creciente relevancia. La compone elementos como combatir a la pobreza, Proyectos y acciones para la inclusión de grupos poblacionales, equidad de género, vivienda y espacios públicos, salud, programas de seguridad comunitaria, oferta educativa, identidad y cultura local, recreación y deporte.

**Desarrollo económico local:** Para el desarrollo integral del cantón es fundamental promover condiciones de mejora de la competitividad y las condiciones para que se desarrolle una actividad económica que genere y afine riqueza a nivel local. Como propósito el desarrollo

económico local mejora las condiciones en los elementos como: empleos, emprendedurismo, inversión, comercio y servicios.

**Servicios públicos:** Con base a lo que dicta el artículo N° 74 del Código Municipal faculta a las Municipalidades a cobrar tasas y precios por los servicios que preste, dentro de los cuales los usuarios deberán pagar por los servicios de alumbrado público, limpieza de vías públicas, entre otros, se considera en esta área mejorar la demanda a través de la calidad, oportunidad en los servicios municipales. Contar con un diagnóstico adecuado del estado de situación actual, así como generar propuestas de cambio es fundamental para una estrategia de mediano plazo institucional.

**Infraestructura vial:** Uno de los ámbitos de acción del gobierno municipal con mayor visibilidad y además con mayores demandas locales son los relacionados con la infraestructura cantonal, donde la vialidad ocupa un papel relevante.

Actualmente el Plan Estratégico Municipal 2018-2023 en el área estratégica de desarrollo institucional municipal, como se describe en la línea de acción número 2, la promoción de los intereses y servicios cantonales, cuyo proyecto establece el ampliar la estructura organizacional en el proceso de cooperación internacional y participación ciudadana, dicho plan fue aprobado por el Consejo Municipal en el 2019 y se encuentra en vigencia.

En este sentido, se visualiza la PMO en la estructura de Gestión de Desarrollo Humano, dado que podría ser estratégico al contar con la mayoría de las unidades con las que se debe gestionar de manera interna.

La Municipalidad de Alajuelita al contar con deficiencias en temas de presupuesto, no ha podido implementar las Direcciones Administrativas de las diferentes áreas, por lo tanto, en su estructura organizacional muchas oficinas son competencia del Alcalde, ya que el déficit de esta Municipalidad ronda los 720.000.000 millones de colones con un porcentaje de un 56% de morosidad, razón por la cual, el presupuesto municipal no alcanza para poder tener las direcciones necesarias.

#### **2.1.4. Productos que ofrece.**

De acuerdo con el artículo 4 del código municipal (1998), en el artículo 4, se describe que la municipalidad posee la autonomía política, administrativa y financiera que le confiere la Constitución Política; dentro de sus atribuciones se incluyen las siguientes:

- a) Dictar los reglamentos autónomos de organización y de servicio, así como cualquier otra disposición que autorice el ordenamiento jurídico.
- b) Acordar sus presupuestos y ejecutarlos.
- c) Administrar y prestar los servicios públicos municipales, así como velar por su vigilancia y control.
- d) Aprobar las tasas, los precios y las contribuciones municipales, así como proponer los proyectos de tarifas de impuestos municipales.
- e) Percibir y administrar, en su carácter de administración tributaria, los tributos y demás ingresos municipales.
- f) Concertar, con personas o entidades nacionales o extranjeras, pactos, convenios o contratos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- g) Convocar al municipio a consultas populares, para los fines establecidos en esta Ley y su Reglamento.
- h) Promover un desarrollo local participativo e inclusivo, que contemple la diversidad de las necesidades y los intereses de la población.
- i) Impulsar políticas públicas locales para la promoción de los derechos y la ciudadanía de las mujeres, en favor de la igualdad y la equidad de género.

En este sentido, la Municipalidad de Alajuelita, en su plan estratégico municipal plasma la coherencia interna sobre su misión y visión con la estrategia a seguir en la gestión de las acciones municipales concretas; a continuación, se desarrolla un cuadro para resaltar en detalle los servicios que la Municipalidad ofrece a los habitantes del cantón, basados en el área estratégica que pertenece dicho servicio.

Tabla 1. *Servicios que desarrolla la Municipalidad de Alajuelita*

Área Estratégica	Servicio que desarrolla
Desarrollo Institucional Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover acciones dirigidas a la recaudación eficiente y eficaz de los tributos del cantón.</li> <li>• Articular acciones dirigidas a promover el bienestar integral de los habitantes del cantón.</li> </ul>
Equipamiento cantonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar la ley relacionada con el estado en que se deben encontrar las propiedades de los sujetos privados.</li> <li>• Contar con la infraestructura necesaria para el mejoramiento integral de las comunidades</li> </ul>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a la participación ciudadana en la protección del ambiente.</li> <li>• Establecer programas y campañas para la promoción de la educación ambiental.</li> <li>• Promover la seguridad humana y material de los habitantes ante los posibles eventos de la naturaleza.</li> <li>• Promover el equilibrio natural del medio ambiente</li> </ul>
Ordenamiento territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar la aprobación de instrumentos de ordenamiento territorial, que impulsen el desarrollo social económico y turístico del Cantón por medio de una planificación urbana clara, que sea sostenible y en armonía con el ambiente.</li> <li>• Optimizar la prestación de servicios brindados por la Municipalidad para mejorar la calidad de vida de sus habitantes</li> </ul>
Política social y cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la atención estudiantil y al área de salud con una cobertura de servicios y de infraestructura.</li> <li>• Mejorar constantemente la atención a la población más vulnerable acorde con sus necesidades e intereses.</li> <li>• Incentivar la participación ciudadana en eventos culturales y deportivos del Cantón.</li> <li>• Impulsar las políticas de equidad de género e igualdad de oportunidades.</li> </ul>
Desarrollo Económico y social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar condiciones que favorezcan el desarrollo y promoción de las asociaciones de desarrollo, comités u otros grupos organizados locales.</li> <li>• Estimular la actividad turística del cantón en armonía con el medio ambiente.</li> <li>• Impulsar y articular estrategias orientadas a desarrollar la economía local.</li> </ul>
Servicios Públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar y modernizar los servicios públicos brindados por la Municipalidad de Alajuelita</li> <li>• Fortalecer la prestación de servicios municipales por medio del equipamiento de la institución</li> </ul>
Infraestructura vial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar constantemente la gestión vial del cantonal</li> <li>• Utilización eficiente de los recursos para el mantenimiento de la red vial cantonal.</li> <li>• Regulación del desarrollo urbano del cantón</li> </ul>

Nota. Autoría propia.



## **2.2. Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1. Proyecto**

La Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017) define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único; identificando la acción de “temporal” donde todo proyecto tiene un inicio y un final definidos, y el significado de “temporal”, no necesariamente quiere decir corta duración y es “único” porque un proyecto crea productos entregables únicos sean tangibles o no, productos, servicios o resultados.

Con respecto a esta definición el autor Lledó (2017) indica que, no se debe confundir proyecto temporal, con un producto o servicio repetitivo, que producirá ese proyecto, por lo que para efectos de este proyecto la referencia de Lledó es muy válida.

Otros autores definen lo que es proyecto como un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los recursos (Gido y Clements, 2012).

Con base en las definiciones que presentan varios autores, se puede concluir que un proyecto, está relacionado con el desarrollo de “algo” que pueda dar una solución efectiva, y que debe contener procesos básicos para su ordenamiento e implementación.

### **2.2.2. Administración de Proyectos**

“La dirección de proyectos es una aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente” (PMI, 2017 p 10)

Así mismo, define también una serie acciones que permiten un mejor resultado en cuanto a la dirección de proyectos de manera eficaz, implementada por sea por individuos, grupos, organizaciones públicas y privadas como son:

- Cumplir con los objetivos
- Satisfacer las expectativas de los interesados
- Ser más predecibles
- Aumentar las posibilidades de éxito
- Entregar los documentos adecuados en el momento adecuado
- Resolver problemas e incidentes
- Responder a los riesgos de manera oportuna
- Optimizar el uso de los recursos de la organización
- Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos
- Gestionar las restricciones (por ej. alcance, calidad, costo)
- Equilibrar la influencia de las restricciones del proyecto
- Gestionar el cambio de una mejor manera.

Lledó (2017) indica que el término “administración de proyectos” también suele denominarse gestión de proyectos, “gerencia de proyectos” y “dirección de proyectos”; sin embargo, tanto la administración de empresas como la administración de proyectos se nutren de la planificación, dirección de recursos humanos y materiales, y de la ejecución y control de los planes para lograr los objetivos.

Así mismo Ameijide (2016), indica que la Dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de una serie de procesos agrupados que conforman los cinco grupos de procesos.

### 2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto.

La Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017) define el ciclo de vida de un proyecto como la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión; proporciona el marco de referencia básico para dirigir un proyecto, donde los ciclos de vida pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o modelo híbrido:

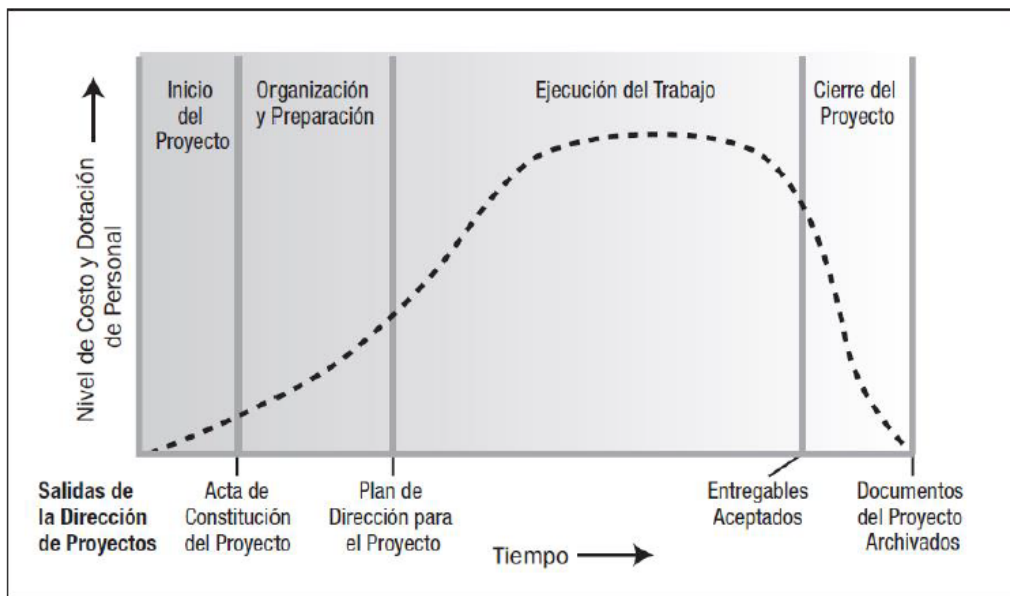
**Ciclo de vida predictivo:** el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida.

**Ciclo de vida iterativo:** el alcance del proyecto se determina tempranamente en el ciclo de vida de proyecto, pero las estimaciones del costo y tiempo se modifican periódicamente.

**Ciclo de vida adaptativo:** son ágiles, iterativos e incrementales; el alcance detallado se define y aprueba antes del comienzo de la iteración.

**Ciclo de vida híbrido:** es una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo.

Tal como se proyecta en la *figura 2* del ciclo de vida de un proyecto determina la serie de fases que atraviesa el proyecto desde su inicio hasta el final del proyecto; donde la organización podría combinar prácticas de varios métodos básicos, o adoptar un método que ya lo haya realizado, y adoptar algunos principios y prácticas de técnicas más tradicionales.

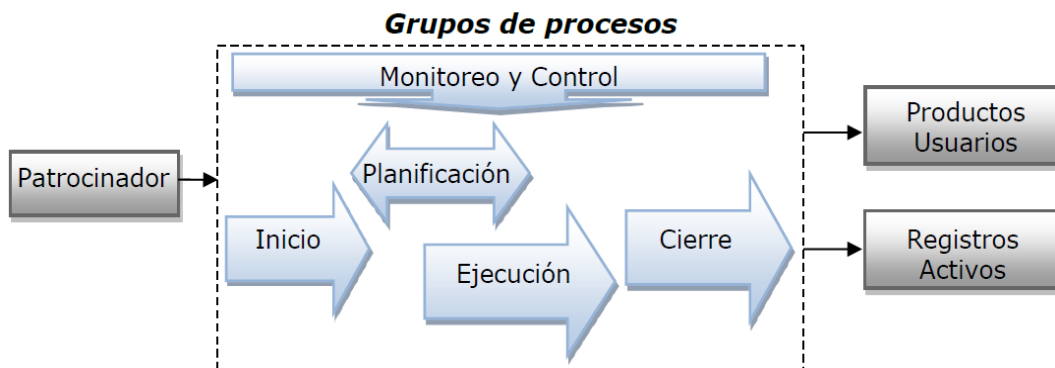


**Figura 2.** Ciclo de Vida de un proyecto

**Fuente:** PMI (2017)

#### 2.2.4. Procesos en la Administración de Proyectos

Llegó (2016) indica que, no se debe de confundir el ciclo de vida del proyecto con los cinco grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo-control y cierre. Por lo que cada fase de ciclo de vida del proyecto debe de ser considerada como un proyecto, en donde cada uno de los grupos de procesos tienen procesos específicos con sus entradas, herramientas, salidas. Tal como se refleja en la *figura 3*, sobre el grupo de procesos donde a lo largo de un proyecto podrían ser: únicos, periódicos o continuos.



**Figura 3.** Grupo de Procesos.

**Fuente:** Lledó (2016)

Los grupos de procesos están plasmados en la Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017) donde se identifican los cinco procesos de la dirección de proyectos:

1. Grupo de procesos de inicio: procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
2. Grupo de procesos de planificación: procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
3. Grupo de procesos de ejecución: procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
4. Grupo de procesos de monitoreo y control: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios para iniciar los cambios correspondientes.
5. Grupo de procesos de cierre: procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto fase o contrato.

Estos procesos se definen como “un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto”. Los grupos de procesos son independientes de las fases del proyecto. Cada proceso está definido por sus entradas, herramientas y técnicas que se puedan aplicar, por las salidas que éstos obtienen donde las entradas, son el inicio para plantear que se necesita para comenzar, es decir los requisitos, las herramientas son esenciales para procesas dichas entradas y de esta forma poder lograr efectivamente las salidas.

La importancia de estos grupos de procesos es que brindan una guía de cómo se deben de administrar los procesos, dado que son repetitivos y se encuentran relacionados entre sí.

### 2.2.5. Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Las áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos son 10 de acuerdo con la Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017) las buenas prácticas en la dirección de proyectos son aplicables a la mayoría de los proyectos. Todo Director de Proyectos debe tener un amplio conocimiento en cada una de sus áreas, lo que permitirá incrementar las posibilidades de éxito.

Estas áreas del conocimiento están interrelacionadas entre sí, aunque su definición se indica por separado, estas áreas se utilizan en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, a continuación:

1. **Gestión de la Integración del Proyecto:** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección de proyectos.
2. **Gestión del Alcance del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
3. **Gestión del Cronograma del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
4. **Gestión de los Costos del Proyecto:** Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
5. **Gestión de la Calidad del Proyecto:** Incluye los procesos para incorporar la calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

6. **Gestión de los Recursos del Proyecto:** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
7. **Gestión de las comunicaciones del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
8. **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
9. **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.
10. **Gestión de los Interesados del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto”

Los grupos de procesos no son fases del proyecto; cuando el proyecto está dividido en fases, los procesos de los grupos de procesos interactúan dentro de cada fase. La figura 3 demuestra los 49 procesos configurados dentro de los grupos de procesos y área de conocimiento.

Estas áreas de conocimiento describen el conocimiento y la práctica de la gestión de proyectos en términos de sus procesos integrados, que deben de ser de conocimiento para los Directores de Proyectos, dado que estas no son islas independientes, entre sí, sino que, normalmente están todas integradas.

Tabla 2. Correspondencia entre los Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<b>4. Gestión de la Integración del Proyecto</b>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
<b>5. Gestión del Alcance del Proyecto</b>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
<b>6. Gestión del Cronograma del Proyecto</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
<b>7. Gestión de los Costos del Proyecto</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
<b>8. Gestión de la Calidad del Proyecto</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9. Gestión de los Recursos del Proyecto</b>		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
<b>10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
<b>11. Gestión de los Riesgos del Proyecto</b>		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
<b>12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
<b>13. Gestión de los Interesados del Proyecto</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: Adaptado de la Guía del PMBOK. Project Management Institute (2017).



### 2.2.6. Definición de PMO

La Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017) define una oficina de dirección de proyectos (PMO) como estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. La responsabilidad de dicha PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la dirección de uno o más proyectos.

La PMI Institute for Learning (2013), indica que la PMO es la unidad, departamento o grupo dentro de la organización que se ocupa de centralizar y coordinar la dirección y/o gestión de los proyectos, que puede ser temporal o permanente, de diferentes tipos, de acuerdo con las necesidades particulares de la organización. Su objetivo fundamental es ayudar a generar valor a la empresa a través de la ejecución exitosa y eficiente de sus proyectos, sin perder de vista los objetivos estratégicos.

Asimismo, la PMO puede tener la autoridad de actuar como interesado integral y tomar decisiones claves a lo largo de la vida de cada proyecto a fin de mantenerlo alineado con los objetivos del negocio, la PMO puede:

- Hacer recomendaciones
- Liderar la transferencia de conocimientos
- Poner fin a proyectos
- Tomar otras medidas según sea necesario

La función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO;
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización)
- Comunicar la comunicación entre proyectos.

Dentro de las principales ventajas de incluir con una PMO en la organización, es que le permite a la organización contar con procesos estandarizados en sus procedimientos para obtener un mejor control y manejo del portafolio de proyectos; se puede lograr un manejo más eficiente de los recursos, así como también una PMO puede tener la autoridad para actuar como interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto.

### **2.2.7. Diferentes tipos de PMO**

Existen varios tipos de PMO en las organizaciones, la Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017) define las siguientes:

**De apoyo:** la PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como repositorio de proyectos y ejerce un grado de control reducido.

**De control:** la PMO de control proporciona soporte y exige cumplimiento por diferentes medios, ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:

- La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos;
- El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos;
- La conformidad con los marcos de gobernanza

**Directiva:** la PMO ejerce el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos, los directores de proyectos son asignados por la PMO y rinden cuentas a la misma; ejerciendo un grado de control elevado.

Casey y Peck (2014, citados por Chávez, 2014) exponen tres tipos de Oficina de Proyectos existentes, los cuales son:

**Estación Metodológica:** Es un tipo de PMO que tiene como objetivo principal emitir informes y métricas relacionadas con la marcha de los proyectos y el conjunto de proyectos (programa o portafolio) bajo el alcance de la PMO. (Fonseca, 2011). Este modelo suele aplicarse cuando la organización presenta problemas causados por la confusión o mala comunicación, producto de la falta de procesos estandarizados sobre todo si se trata de proveer reportes, en este caso la PMO se encarga de informar sobre la evolución de los proyectos, pero no genera influencia sobre ellos.

**Torre de control:** Es aquella en que se ejerce mayor control sobre los proyectos y apoya su desarrollo a lo largo de las fases o etapas de su ciclo de vida. Estandariza políticas y procedimientos para mejorar el gobierno, la planificación, la ejecución y la gerencia general de los proyectos. Puede incluir en su estructura o como apoyo a ella, el establecimiento de un comité de selección y de definición de estándares de procesos y de métricas que deben ser usados en los proyectos. (Fonseca, 2011). Este modelo suele aplicarse cuando la organización presenta

problemas de entrenamiento de su personal, se usan metodologías poco prácticas o eficientes, ejecutivos con poco conocimiento en administración de proyectos, falta de comunicación respecto a las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, cambio constante de metodologías y herramientas. En este caso el gerente de la PMO dirige a los gerentes del proyecto estableciendo metodologías.

**Fuente (o pool) de recursos:** Además de las anteriores incluye el inventario y administración de los recursos que pueden tener disponibles gerentes de proyectos a lo largo de su ciclo de vida. (Fonseca, 2011). El director de esta PMO debe de ser responsable de la dotación de capacitación y de la contratación de futuros directores de proyectos; los directivos no deben de contratar directores de proyectos fuera de este pool.

### **2.2.8. Modelos de Madurez**

Existen diferentes modelos de madurez de gestión de proyectos, los cuales se utilizan para medir o identificar el grado de madurez de una empresa u organización; entre ellas están: el Modelo de Madurez para la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM3), PMI, el Modelo de Gestión de Proyectos (PMMM) del Reino Unido, el Modelo de Madurez y Capacidad Integrado (CMMI), y el modelo SEI (Software Engineering Institute).

En la Administración de proyectos, dichos modelos de madurez son creados para proveer el marco de referencia que una organización necesita para poder comenzar a desarrollar de manera progresiva sus capacidades para lograr constantemente proyectos exitosos aprendiendo y asimilando mejores prácticas (Pennypacker y Grant, 2003).

Para el presente análisis se ha seleccionado el modelo PMMM basado en la propuesta de Harold Kerzner, sobre el cual se realizará una aplicación de los instrumentos de evaluación que el autor propone, por lo que se solicitará el involucramiento del equipo de los diferentes departamentos que componen la Municipalidad de Alajuelita, sobre todo las áreas que más involucradas están en la implementación de los proyectos en temas de niñez y adolescencia.

La implementación se realizará con base en su libro “Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model” (2001). El cual consiste en la descripción detallada de cada uno de los cinco niveles, que sirven como guía para la medición del nivel de madurez organizacional para lograr la excelencia en la administración de proyectos.

### **2.3. Análisis Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana**

El análisis Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana, (AISEC, 2017), es una herramienta de gestión estratégica que tiene como objetivo la recolección de información para la toma de decisiones guiadas con conocimiento para la gestión territorial de la seguridad, que toma en cuenta las capacidades institucionales, políticas públicas, y la gestión comunitaria, el cual fue aplicado a la comunidad de Alajuelita en el año 2017, para construir mediante la integración de herramientas metodológicas, diagnósticos locales orientados a la comprensión de fenómenos, violencias y delitos generadores de inseguridad, así como la dinámica de sus actores, con el fin de articular las capacidades policiales y de otras autoridades e instituciones, que permitan emprender acciones enmarcadas en la gestión operativa, participación ciudadana (redes para la convivencia y seguridad ciudadana, cultura ciudadana y corresponsabilidad para la prevención) e interinstitucional, bajo los principios de priorización y focalización.

Este análisis fundamenta su ruta en 4 fases: fase de planificación, fase de recolección de información, fase de tratamiento y fase de análisis, arrojando como resultados los siguientes hallazgos:

*“El análisis estructural priorizó 12 factores claves (necesidades básicas insatisfechas, falta de presencia policial, familias disfuncionales, ineficiencia en la administración de justicia, ineffectividad en el servicio de policía, falta de corresponsabilidad en seguridad, consumo de alcohol, consumo de drogas, falta de cultura ciudadana, falta de compromiso ciudadano, venta de drogas y menores en riesgo social), a los cuales se les aplicó esta metodología basada en los aportes realizados por el sociólogo y matemático noruego Johan Galtung con sus postulados sobre la “teoría de conflictos”; en el marco de sus estudios sobre paz y desarrollo”.*

Así como también se identificaron las siguientes situaciones al respecto:

- 1) Se identifica la violencia directa (visible), que corresponde a los factores claves del ejercicio que fueron el resultado de la MIC-MAC (Análisis Estructural).
- 2) Se identifican las causas socioculturales, entendidas para efectos de este ejercicio como las situaciones propias de territorio, ideología, lenguaje, comunicación, religión o credo, tendencias, etc.
- 3) Se identifican las causas estructurales; entendidas para efectos de este ejercicio como la insatisfacción de necesidades de cualquier índole, leyes, infraestructura, atención de estado, etc.

Las dimensiones en la cuales se está trabajando son:

- Participación ciudadana
- Articulación local
- Gestión y coordinación
- Seguridad ciudadana

Se identificaron: consumo de drogas y alcohol, ineficacia de la administración de la justicia, falta de compromiso ciudadano, falta de corresponsabilidad en seguridad, familias disfuncionales y menores en riesgo social-

### **2.3.1. Estado de la Niñez y adolescencia**

Esta situación está ligada con el estado de situación a nivel nacional sobre la niñez y a adolescencia el cual se repercute a nivel comunitario y Alajuelita no es la excepción. De acuerdo con la encuesta MICS (UNICEF, 2011) en el ámbito nacional, el 46% de los niños de 2 a 14 años el 52% de los niños y el 39% de las niñas han experimentado al menos una forma de maltratos físicos o psicológicos por parte de sus progenitores o cuidadores esta práctica es más prevalente entre los cabezas de familia sin estudios (el 8%) que entre aquellos con estudios (el 3%).

Los datos administrativos, aunque dispares y en algunos casos obsoletos, confirman el número creciente de niños y adolescentes víctimas de múltiples formas de violencia en el entorno familiar, comunitario, escolar e institucional. En 2017, se reportaron al Patronato Nacional de la Infancia aproximadamente 53.359 casos de maltrato infantil, 10.152 casos más que los reportados en el 2015. Cerca de un 21.34% se debe a conflictos familiares, un 17.5% por agresión física, un 5.1% por abuso sexual y un 0.30% por explotación sexual comercial<sup>1</sup>.

### **2.3.2. Política Bicantonal de Niñez y Adolescencia**

El desarrollo de una política local de la niñez y la adolescencia es fundamental en el contexto costarricense contemporáneo, en el cual las capacidades de las instituciones y los actores locales hacen posible el conjuntar las más diversas iniciativas de acción, esto es un avance hacia el diseño de políticas públicas específicas cuyo principal rasgo es la delimitación de ámbitos de acciones funcionales, como son los grupos de edad (población menor de edad), o hacia zonas y territorios concretos en los cuales se acumulan mayores riesgos y vulnerabilidades.

---

<sup>1</sup> Patronato Nacional de la Infancia (PANI).

La Política Bicantonal de Niñez y Adolescencia Alajuelita-Escazú 2020-2025 elaborada por FLACSO (2019), tiene enfoque de intervención territorial, en el cual zonas colindantes pueden progresar más de allá de los límites políticos administrativos los cuales condicionan las posibilidades de articular recursos institucionales y saberes locales.

De la misma forma, indica que los Gobiernos Locales son los llamados a la intervención, debido a su conocimiento sobre los problemas que suceden en las escalas barriales y comunitarias. Sus conocimientos sobre lo local son recuperados por la iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia de UNICEF (2012), propuesta en la cual se indica que las municipalidades tienen unas características que favorecen la acción en la gestión de los problemas locales, como son:

1. La cercanía con la ciudadanía.
2. La existencia de servicios públicos humanizados enfocados a la comunidad vecinal.
3. La posibilidad de detectar, valorar y diagnosticar situaciones de necesidad social de la niñez.
4. Diseño de planes de intervención.
5. La posibilidad de referir y contra referir la población menor de edad hacia diversos ámbitos institucionales: PANI, MEP, CCSS, IMAS, Ministerio de Salud, entre otros.
6. La intervención y apoyo profesional individual.

### **2.3.3. Cantones Amigos de la Infancia**

Los Cantones Amigos de la Infancia (CAI) es una propuesta de UNICEF-Costa Rica inspirada e inscrita en el movimiento internacional de Ciudades Amigas de la Infancia, coordinada por el Secretariado Internacional de Ciudades Amigas de la Infancia en el Centro de Investigaciones Innocenti de Florencia, Italia. El programa inició en el 2013-2015 con la promoción y certificación de aquellos cantones que cumplieron con los 5 requisitos que consisten en:

1. El impulso a un marco legal amigo de la infancia en los gobiernos locales, que los convirtiera en precursores y garantes del cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia;



2. El desarrollo de una instancia municipal de derechos de la niñez y adolescencia;
3. La producción de un informe periódico sobre el estado de la infancia, y
4. La implementación de procesos de coordinación y articulación intersectorial que fomenten la protección integral de la niñez y la adolescencia, con énfasis en garantizar servicios de salud, educación y la atención prioritaria en situaciones de riesgo.

### **3. Marco metodológico**

#### **3.1. Fuentes de información**

De acuerdo con Vega (1995) el término fuente lo define como vestigio o fenómeno que suministre una noticia, información o dato. Este autor propone entender las fuentes de información, en un sentido más amplio, como el recurso empleado para satisfacer cualquier demanda de información, matizando que las fuentes pueden ser tanto documentos como instituciones.

Cornella (1994) define el “recurso de información” como la herramienta que sirve para hacer llegar al usuario las fuentes de información.

Basado en las definiciones de ambos autores, es válido decir que una fuente de información es todo aquello que proporcionará datos para analizar hechos, situaciones y hallazgos, como instrumento del conocimiento.

##### **3.1.1. Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias son todas aquellas fuentes que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, artículos de revistas, manuscritos; se les llama también fuentes de información de primera mano (Bounocore, 1980, citado por Jwigodski, 2010). Las fuentes primarias proporcionan información de primera mano (Danhke, 1989, citado por Gómez, 2006, p. 51).

Así mismo Mercado (1967), afirma que la fuente primaria es “la que proporciona datos de primera mano, es decir constituye una información en sí misma”; mientras que la fuente secundaria proporciona información acerca de dónde y cómo encontrar las fuentes secundarias. Este tipo de fuentes se les llama información de primera mano, porque son originales, dado que contienen información directa.

Las fuentes primarias que se utilizarán para este PFG son las siguientes:

- Juicio de expertos: asesores municipales, y directores de proyectos certificados que puedan aportar conocimiento y experiencia de primera mano, en sus respectivas disciplinas.
- Materiales brindados directamente por la Municipalidad como lo son el Plan Estratégico Municipal de Alajuelita 2018-2023, así como materiales sobre proyectos específicos desarrollados por la Municipalidad dentro del marco del Programa de Seguridad y Vigilancia para la Comunidad. Este material es valioso como referencia a nivel operativo interno.

### **3.1.2. Fuentes secundarias**

Miranda (2009) indica que las fuentes son las que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o sus contenidos; parten de datos preelaborados.

Las fuentes secundarias son aquellas que contienen, suministran o transfieren información resultante de cualquier tipo de procedimiento de información primaria. Contienen información primaria reelaborada, sintetizada y organizada o remiten en ella. (Pérez, 2009).

Con base en las definiciones previamente mencionadas se puede afirmar que las fuentes secundarias son aquellas que contienen material ya conocido, pero organizado según un esquema determinado.

Para este PFG se utilizarán las siguientes fuentes secundarias:

- Libros de referencia: primordialmente la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, sexta edición. El cual es una valiosa guía sobre la administración de proyectos.

- Proyectos de graduación de referencia. Estos serán importantes como consulta para revisar planteamientos similares de la aplicación de los conceptos.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la tabla 3 a continuación:

Tabla 3. *Fuentes de información utilizadas*

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la Municipalidad para poder dirigir la propuesta de PMO que le permita ejecutar y controlar proyectos enfocados en la niñez y adolescencia	Aplicación de entrevistas al personal de la municipalidad	Libros: a Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, sexta edición (PMI 2017) Materiales referentes a los modelos de madurez de la organización. Materiales del curso de la maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional Aplicación del cuestionario sobre el Modelo de Madurez en Administración de proyectos PMM de Kerzner
2. Recomendar el tipo de PMO idóneo de acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo previo, basados en el análisis de madurez en la administración de proyectos para identificar las características y funciones idóneas	Aplicación de entrevistas al personal de la municipalidad,  Material aportado por la Municipalidad como el Plan Estratégico Municipal de Alajuelita 2018-2023, así como materiales sobre proyectos específicos desarrollados por la Municipalidad dentro del marco del Programa de Seguridad y Vigilancia para la Comunidad	Libros: a Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, sexta edición (PMI 2017) Materiales referentes a los modelos de madurez de la organización. Materiales del curso de la maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional. Aplicación del cuestionario sobre el Modelo de Madurez en Administración de proyectos PMM de Kerzner

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
3. Ubicar en la estructura organizativa la oficina de proyectos enfocada temas de niñez y adolescencia para poder darle el posicionamiento idóneo y que cumpla con sus funciones propuestas e interacción con otras áreas de la institución.	<p>Criterios de asesores expertos en Administración de proyectos</p> <p>Aplicación de entrevistas al personal de la municipalidad,</p>	<p>Libros: a Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, sexta edición (PMI 2017)</p> <p>Materiales referentes a los modelos de madurez de la organización.</p> <p>Materiales del curso de la maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional</p> <p>Material aportado por la Municipalidad como el Plan Estratégico Municipal de Alajuelita 2018-2023, así como materiales sobre proyectos específicos desarrollados por la Municipalidad dentro del marco del Programa de Seguridad y Vigilancia para la Comunidad</p>
4. Generar un plan de implementación para identificar los recursos de la nueva oficina para mejorar la madurez organizacional, posicionando al capital humano y las estrategias de comunicación con otras áreas de la institución.	<p>Criterios de asesores expertos en Administración de proyectos</p> <p>Aplicación de entrevistas al personal de la municipalidad,</p>	<p>Libros: a Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, sexta edición (PMI 2017)</p> <p>Materiales referentes a los modelos de madurez de la organización.</p> <p>Materiales del curso de la maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional</p> <p>Material aportado por la Municipalidad como el Plan Estratégico Municipal de Alajuelita 2018-2023, así como materiales sobre proyectos específicos desarrollados por la Municipalidad dentro del marco del Programa de Seguridad y</p>

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
		Vigilancia para la Comunidad

Nota: Autoría propia.

### 3.2. Métodos de Investigación

“Los métodos y las técnicas de investigación permiten descubrir procesos y adquirir nuevos conocimientos sobre ellos” Maya (2014).

El autor A. Egg indica que “la investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad...una búsqueda de hechos, un camino para conocer la realidad, un procedimiento para conocer verdades parciales o mejor, para no descubrir falsedades parciales”.

A continuación, se definen los métodos de investigación que serán utilizados en la elaboración del presente PFG:

#### 3.2.1. Método analítico.

El método analítico es un camino para llegar al resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos. “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre estas” (Nicola 1960, citado por Lerner y Gil, 2012).

Este método permite analizar “algo” por separado, descomponiendo así las partes constitutivas. Son múltiples y diversas las especies de análisis que se señalan por la naturaleza de lo analizado: análisis material, o participación, análisis químico o descomposición, análisis matemático o clasificación, análisis lógico y racional distinción,

análisis literario o crítica de elementos de belleza (Diccionario enciclopédico hispanoamericano,1887).

El método analítico, se define para el tipo de análisis que se pretende realizar para este PFG, donde se deben de analizar todos los elementos que componen la problemática que se presenta.

### 3.2.2. Método Inductivo Deductivo

Bacon (1561-1626), es considerado el pionero en este tipo de investigación, este autor propuso que el nuevo método para adquirir conocimientos, donde afirmaba que los pensadores no debían esclavizarse aceptando como verdades absolutas las premisas transmitidas por las autoridades en la materia.

En la tabla 4, se pueden apreciar los métodos de investigación empleados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 4. *Métodos de investigación utilizados*

Objetivos	Métodos de investigación	
	Método Analítico	Inductivo- Deductivo
1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la Municipalidad para poder dirigir la propuesta de PMO que le permita ejecutar y controlar proyectos enfocados en la niñez y adolescencia.	Se realizará un análisis de la problemática y el estado de situación actual en cuanto a la madurez a través de la aplicación del método de Kerzner	Se analizarán los procesos recomendados en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI sexta edición y se implementarán los que correspondan al proceso de madurez de una PMO en una organización.
2. Recomendar el tipo de PMO idóneo de acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo previo, basados en el análisis de madurez en la administración de proyectos para identificar las características y funciones	Se realizará un análisis y desagregación de los procesos que resulten de lo aplicado en el objetivo, así como también se realizará un análisis de	Se analizarán los procesos recomendados en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI sexta edición y se implementarán los que correspondan al proceso de PMO idóneo en una organización.

Objetivos	Métodos de investigación	
idóneas	identificación del tipo de PMO para el caso en estudio.	
3. Ubicar en la estructura organizativa para la oficina de proyectos enfocada temas de niñez y adolescencia para poder darle el posicionamiento idóneo y que cumpla con sus funciones propuestas e interacción con otras áreas de la institución	Se realizará un análisis y segregación de los procesos de ejecución de proyectos y su estructura organizativa para poder identificar el posicionamiento que asegure la puesta en funciones de la PMO propuesta	Se analizarán los procesos recomendados en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI sexta edición y complementará con el análisis exhaustivo que se realizará en conjunto con los miembros de la Municipalidad para el establecimiento de la PMO en su estructura programática.
4. Generar un plan de implementación para identificar los recursos de la nueva oficina para mejorar la madurez organizacional, posicionando al capital humano y las estrategias de comunicación con otras áreas de la institución.	Se realizará un análisis del mejor plan para la implementación de la PMO que ejecute las capacidades instaladas en su personal	Se analizarán los procesos recomendados en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI sexta edición y se establecerá un plan que aplique a las adquisiciones.

Nota: Autoría propia.

### 3.3. Herramientas

La definición de herramienta, que indica la Guía PMBOK en su sexta edición (PMI, 2017) es: “algo tangible, como una plantilla programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado”

Algunas de las herramientas que tienen relevancia para este PFG son:

**Juicio de expertos:** definida en la Guía PMBOK en su sexta edición (PMI, 2017) como: “juicio que se brindará sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc.; según resulte apropiado para la actividad que está ejecutando. Dicha



experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada”.

“La validez de contenido generalmente se evalúa a través de un panel o un juicio de expertos, y en muy raras ocasiones la evaluación está basada en datos empíricos” (Ding y Hershberger, 2002, citados por Escobar-Pérez y Cuervo, p. 28). Al ser el juicio de expertos una opinión informada proveniente de expertos en la materia, para este trabajo, se pretende realizar consultas a personas o grupo de personas que tengan un conocimiento amplio demostrable en la materia en cuestión.

Asimismo, se requerirá de herramientas específicas para la recopilación de datos, como lo son las **entrevistas**, las cuales según la Guía PMBOK en su sexta edición (PMI, 2017) se utilizan para obtener información sobre requisitos de alto nivel, supuestos o restricciones, criterios de aprobación y demás información a partir de los interesados mediante el diálogo directo entre ellos. (pág. 80).

Sierra (2016) afirma que la “entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas del conocimiento”.

Basados en las definiciones previas sobre la entrevista, para el presente PFG se utilizará esta herramienta para la recopilación de la información de primera fuente; esta recopilación se hará a través de entrevistas estructuras y/o entrevistas semiestructuradas.

Otra herramienta que se pretende utilizar en este proceso son las **reuniones**, las cuales, de acuerdo con la Guía PMBOK en su sexta edición (PMI, 2017), se utilizan para obtener información sobre requisitos de alto nivel, supuestos o restricciones, criterios de aprobación y demás información a partir de los interesados mediante el diálogo directo entre ellos.

**Recopilación de Datos:** incluye tormenta de ideas, la cual es una técnica que se utiliza para identificar una lista de ideas en un corto periodo de tiempo, y se compone de dos partes:

generación de ideas y análisis. Grupos Focales es una técnica donde los grupos focales reúnen a interesados y expertos en la materia para conocer sobre los riesgos percibidos, los criterios de éxito y otros temas.

Organigramas y Descripciones de Cargos: formatos de jerarquía para documentar roles y responsabilidades.

Por lo que, para este proceso se plantea gestionar reuniones con los involucrados claves para poder identificar todo tipo de información valiosa y pertinente, que permita completar los objetivos planteados. En la tabla 4, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 5. *Herramientas utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la Municipalidad para poder dirigir la propuesta de PMO que le permita ejecutar y controlar proyectos enfocados en la niñez y adolescencia.	Juicios de expertos, análisis y recopilación de datos, entrevistas reuniones.
2. Recomendar el tipo de PMO idóneo de acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo previo, basados en el análisis de madurez en la administración de proyectos para identificar las características y funciones idóneas	Juicios de expertos, análisis y recopilación de datos, entrevistas reuniones
3. Ubicar en la estructura organizativa para la oficina de proyectos enfocada temas de niñez y adolescencia para poder darle el posicionamiento idóneo y que cumpla con sus funciones propuestas e interacción con otras áreas de la institución	Juicios de expertos, análisis y recopilación de datos, entrevistas reuniones. Organigrama y descripción de cargos.
4. Generar un plan de implementación para identificar los recursos de la nueva oficina para mejorar la madurez organizacional, posicionando al capital humano y las estrategias de comunicación con otras áreas de la institución	Juicios de expertos, análisis y recopilación de datos, reuniones, recopilación de datos.

Nota: Autoría propia.

### 3.4. Supuestos y restricciones

El registro de supuestos identifica supuestos sobre el proyecto, el producto, el entorno, los interesados, y otros factores que pueden influir en los requisitos; la Guía PMBOK en su sexta edición (PMI, 2017) define un supuesto/assumption: factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración. (p. 725).

Otros autores confirman que los supuestos son condiciones o factores sobre los cuales el proyecto elige no tener control o no puede ejercer control; Urso (2013) indica que los supuestos “son limitaciones o restricciones comprenden todo aquello que condiciona o restringe la ejecución del proyecto.”

Es decir, los supuestos parten de una premisa, que se asume sea certera o no. Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la tabla 4, a continuación.

Las restricciones por su parte son definidas por la Guía PMBOK en su sexta edición (PMI, 2017) como un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso. (p.723). dicha Guía indica que el equipo crea requisitos y planes detallados al comienzo del proyecto, para poder expresar las restricciones, las cuales pueden ser utilizadas para administrar el riesgo y el costo, y a medida que el equipo progresa, podrá monitorear y controlar los cambios que podrán afectar el alcance, el cronograma y el presupuesto.

Tabla 6. *Supuestos y restricciones*

<b>Objetivos</b>	<b>Supuestos</b>	<b>Restricciones</b>
1) Realizar un análisis de madurez y necesidades de la Municipalidad para poder dirigir la propuesta de PMO	Se cuenta con la disponibilidad, voluntad política y tiempo de los involucrados.	Se debe de terminar en un plazo máximo de 4 meses.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
que le permita ejecutar y controlar proyectos enfocados en la niñez y adolescencia		
2) Recomendar el tipo de PMO idóneo de acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo previo, basados en el análisis de madurez en la administración de proyectos para identificar las características y funciones idóneas	Se cuenta con el tiempo y acceso a toda la información que se requiere para proponer el tipo de PMO más idóneo para la municipalidad de Alajuelita.	Esta restringido a la información oportuna sobre la situación actual de los procesos en la gestión de proyectos de niñez y adolescencia con que cuenta la Municipalidad actualmente
3) Ubicar en la estructura organizativa para la oficina de proyectos enfocada temas de niñez y adolescencia para poder darle el posicionamiento idóneo y que cumpla con sus funciones propuestas e interacción con otras áreas de la institución	Se cuenta con el apoyo de expertos, que permite realizar la adecuada ubicación en la estructura organizativa de la municipalidad de Alajuelita, así como también se cuenta con la disponibilidad política y administrativa para realizar los cambios necesarios dentro de la estructura organizativa municipal.	Falta de tiempo y de recursos para poder realizar las entrevistas a profundidad a los expertos que puedan aportar su expertise en la materia.
4) Generar un plan de implementación para identificar los recursos de la nueva oficina para mejorar la madurez organizacional, posicionando al capital humano y las estrategias de comunicación con otras áreas de la institución	Se cuenta con el tiempo suficiente y la disponibilidad de los participantes para posicionar al recurso humano en conocimiento de la nueva PMO.  Se cuenta con la voluntad de las demás áreas de la institución.	Falta de cultura y seguimiento en los canales de comunicación-  No utilizar los canales de comunicación correctos para poder alcanzar efectivamente a los expertos en la materia

Fuente. Autoría propia.

### 3.5. Entregables

Lledó (2017) indica que en el enunciado (o declaración) del alcance, es el documento donde se explican los entregables y las tareas necesarias para realizar esos entregables. En este documento se detalla en profundidad la descripción de los entregables, se analiza si los supuestos preliminares son válidos y se explican los límites del proyecto. También afirma que el proyecto produce entregables conforme los requisitos de los interesados, que son aptos para el uso y que satisfacen necesidades reales.

La Guía PMBOK en su sexta edición (PMI, 2017) indica que el entregable/deliverable es cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto. (p.708). así como también la Guía indica que un entregable aceptado/accepted deliverables, son productos, resultados o capacidades creados por un proyecto y validados por el cliente o los patrocinadores del proyecto que cumplen los criterios de aceptación especificados.

En la gestión de proyectos, un entregable, es un producto o servicio que se le brinda a su cliente; un entregable generalmente tiene una fecha de vencimiento, es tangible medible y específico; se puede entregar a un cliente interno o externo y satisface un hito o una fecha de vencimiento que se crea y produce en el plan del proyecto. Un entregable puede ser un producto de software, un documento de diseño, un programa de capacitación u otro activo requerido del proyecto. Burley (2019). En la tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Los entregables para este proyecto, están conformados por una serie de elementos que permitirán identificar la PMO idónea para la ejecución de proyectos de niñez y adolescencia, los cuales se componen de una acta de constitución del proyecto, la cual contempla el alcance, el punto de partida y donde se documentan las necesidades; se entregará también los resultados del análisis de la aplicación de instrumento seleccionado para este caso, sobre el nivel de madurez y las necesidades reales de la Municipalidad, tendrá además un entregable sobre la propuesta de PMO dentro de la estructura organizativa con roles y funciones, así como también un entregable sobre la propuesta de capacitación y funcionabilidad que implementará con el equipo.

Tabla 7. *Entregables*

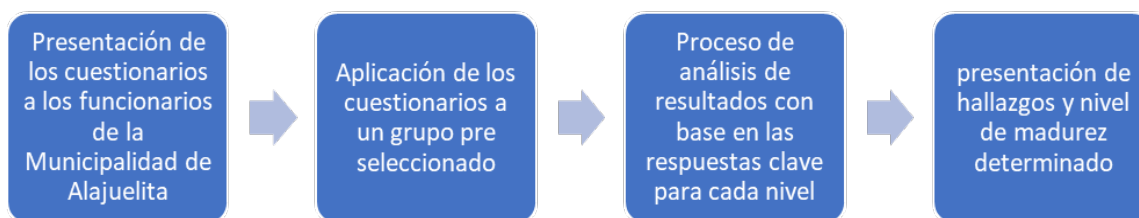
<b>Objetivos</b>	<b>Entregables</b>
Realizar un análisis de madurez y necesidades de la Municipalidad para poder dirigir la propuesta de PMO que le permita ejecutar y controlar proyectos enfocados en la niñez y adolescencia	Resultados de la aplicación del instrumento de modelo de madurez de gestión de los proyectos de H. Kerzner
Recomendar el tipo de PMO idóneo de acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo previo, basados en el análisis de madurez en la administración de proyectos para identificar las características y funciones idóneas	Plan de Estudio y análisis de los tipos de PMO para determinar cuál es el más idóneo para la Municipalidad.
Ubicar en la estructura organizativa para la oficina de proyectos enfocada temas de niñez y adolescencia para poder darle el posicionamiento idóneo y que cumpla con sus funciones propuestas e interacción con otras áreas de la institución	Plan de propuesta de PMO dentro de la estructura organizativa con roles y funciones
Generar un plan de implementación para identificar los recursos de la nueva oficina para mejorar la madurez organizacional, posicionando al capital humano y las estrategias de comunicación con otras áreas de la institución	Plan de propuesta de gestión de recursos humanos

Nota. Autoría propia.

## 4. Desarrollo

### 4.1. Evaluación del Nivel de Madurez en Administración de Proyectos en la Municipalidad de Alajuelita

Para el presente análisis sobre la evaluación de H. Kerzner, basado en el modelo de a continuación gráfico resumen sobre el proceso:



**Figura 4.** Nota: Autoría propia.

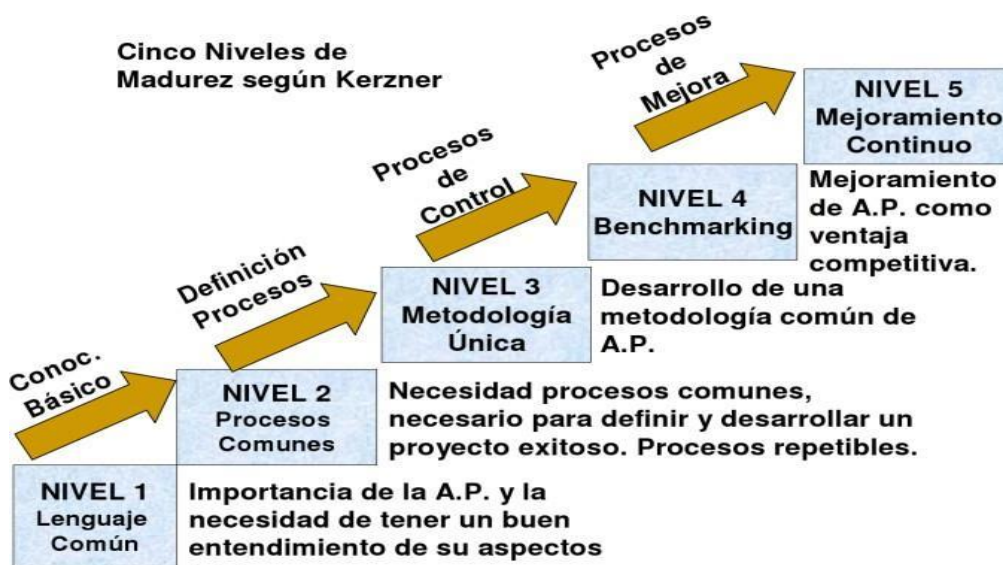
Es importante mencionar que la implementación de los instrumentos de H. Kerzner, participaron las siguientes áreas de la Municipalidad de Alajuelita, para un total de **12 personas, de las 60 personas que trabajan en la Municipalidad.**

- Departamento de Recursos Humanos: 3 personas
- Unidad Técnica de Gestión vial: 2 personas
- Unidad de Gestión Cultural: 1 persona
- Departamento de Comunicaciones: 2 personas
- Unidad de prensa: 1 persona
- Oficina de la Mujer: 1 persona
- Unidad de Gestión Ambiental: 1 persona
- Alcaldía: 1 persona

Así como también los criterios de selección de dicha población fueron totalmente aleatorios, tomando en cuenta la disponibilidad de las áreas para realizar los cuestionarios, asegurándose que participará el área de la Oficina de la Mujer, dado que es el área donde se gestionan los proyectos de niñez, de igual forma se aseguró la participación de la oficina de la Alcaldía, dado que es donde se toman las decisiones.

El autor H. Kerzner realizó una adaptación del Modelo de Madurez de Administración de Proyectos por sus siglas en inglés (PMMM), Project Management Maturity Model el cual permite ubicar debilidades, fortalezas y capacidades que las organizaciones pueden desarrollar para mejorar su nivel de madurez, la estructura de este modelo se basa en cinco niveles los cuales son:

- 1) NIVEL 1: Leguaje Común.
- 2) NIVEL 2: Proceso Común.
- 3) NIVEL 3: Metodología Única
- 4) NIVEL 4: Benchmarking
- 5) NIVEL 5: Mejora Continuo.



**Figura 5.** Niveles de madurez.  
**Fuente:** Kerzner, 2001

De igual manera, este modelo incluye para cada uno de los 5 niveles, un instrumento de evaluación que facilita a las organizaciones el determinar su nivel de madurez. Se debe tener en cuenta que no existen dos compañías que implementen la gestión de proyectos de la misma forma, ya que la madurez cambiará de compañía a compañía; a continuación, se describen los 5 niveles:

**Nivel 1-Lenguaje Común:** En este primer nivel la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y el alcance y la necesidad, así como también se identifica el grado en el cual la organización entiende los conceptos fundamentales de la gerencia de proyectos.



**Nivel 2- Procesos en Común:** En el segundo nivel la organización comprende y reconoce los procesos en común que necesitan ser desarrollados; y reconoce los procedimientos para repetir el éxito de los proyectos en todas las áreas de la organización,

**Nivel 3 -Metodología Única:** La organización reconoce la posibilidad de la integración y la combinación de metodologías centradas en la gestión de proyectos; los efectos sinérgicos facilitan el control del proceso con una metodología única que con múltiples metodologías.

**Nivel 4 – Benchmarking:** Se reconoce que la mejora del proceso es necesaria para mantener una ventaja comparativa, donde se comparan las mejores prácticas utilizadas por otras empresas para poder evaluarlas y adaptarlas, de esta manera generar más competitividad y rendimiento.

**Nivel 5 -Mejora continua:** En este nivel la organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking, para decidir si esta información mejorará la mejor continua.

### **Nivel 1: Lenguaje Común**

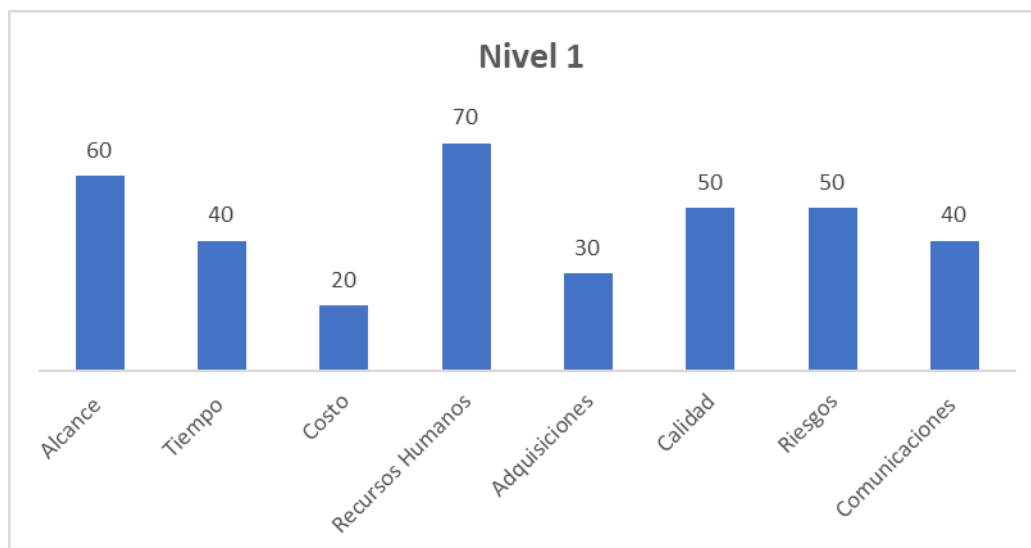
Para la valoración del nivel 1, se aplica un cuestionario de 80 preguntas en total, basadas en las áreas de conocimiento sobre: alcance, tiempo, costo, recursos humanos, adquisiciones, calidad, riesgos y comunicaciones; este nivel depende de los conocimientos obtenidos, sobre los principios fundamentales de la gerencia de proyectos. A continuación, se establecen los parámetros de valoración para el nivel 1:

Tabla 8. *Valoración nivel 1 lenguaje común*

<b>Puntuación</b>	<b>Descripción</b>
60 a más puntos en las ocho áreas de conocimiento	Se posee conocimiento razonable de los principios básicos de administración de proyectos.
60 o más puntos en seis o siete áreas de conocimiento	Es posible que la organización posea el conocimiento necesario de los principios básicos, pero que esas categorías que quedaron por debajo de los 60 puntos no sean aplicables directamente a los proyectos
Menor a 60 puntos en cualquier área de conocimiento	Existe una deficiencia en la misma

Puntuación	Descripción
Menor a 30 puntos en cualquier área de conocimiento	Son necesarios programas rigurosos de entrenamiento en principios básicos de proyectos; la organización aparenta tener un alto grado de inmadurez en administración de proyectos

### Resultados obtenidos:



**Figura 6.** Nota: Autoría propia

De acuerdo con lo que indica Kerzner (2001), para reconocer que la organización posee un nivel de conocimiento en las ocho áreas del conocimiento identificadas, es necesario obtener al menor 60 puntos en cada una de las áreas de conocimiento.

Los resultados de la primera encuesta, reflejados en la figura 5 se observa que el nivel de conocimientos aceptable lo tienen en alcance y recursos humanos, sin embargo, no así en tiempo, calidad, riesgos y comunicaciones, en donde la evaluación dio mayor de 30 pero menor que 60, lo que indica que hay muchas oportunidades de mejora. Se puede afirmar que es deficiente en costos y adquisiciones, donde obtuvo calificaciones menores a 30.

En general se puede concluir que la Municipalidad no cuenta con los conocimientos básicos necesarios para practicar el lenguaje común en administración de proyectos ya que solo dos de

las áreas de conocimiento sobrepasaron los 60 puntos, por lo tanto, existen vacíos o carencias en conocimientos básicos que le podrían impedir ascender al nivel 2.

Hay que observar que la calidad y riesgos están cerca del mínimo aceptable, seguidos por tiempo y comunicaciones. Lo que indica que los vacíos en conocimiento pueden ser abordados a partir de cursos o capacitaciones enfocados hacia las principales carencias, lo cual se puede deducir de las respuestas al cuestionario; sin embargo, costo y adquisiciones merecen ser abordados prácticamente desde la base.

### **Nivel 2 Procesos Comunes**

Para el segundo nivel sobre la valoración de los procesos comunes, es necesario realizar un repaso sobre los bloqueos y criterios de avance de la organización. Los bloqueos están basados en la rigidez, y la longevidad de la cultura corporativa, podría presentarse una fuerte resistencia al cambio, así como también esta resistencia al cambio surge del temor de que el apoyo a una nueva metodología resulte en un cambio en el poder establecido de la relación de autoridad.

Otra área de resistencia que se indica en los bloqueos se debe a la creencia errónea de que una nueva metodología debe ir acompañada de políticas y procedimientos rígidos, lo que una vez más provoca posibles cambios en el poder de la estructura de la autoridad.

El obstáculo final proviene del temor de que la "contabilidad horizontal" traiga a la superficie problemas que la gente preferiría mantener ocultos, como la escasa capacidad de estimación.

Para efectos de continuar con el nivel 2, se describen a continuación las fases identificadas de los procesos comunes descritos por Kerzner, los cuales se dividen en cinco fases de un ciclo de vida a través de los cuales la organización reconoce los beneficios de la administración de proyectos.

Tabla 9. *Fases del ciclo de vida, nivel 2*

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>
1. Embrionaria	Se reconoce la necesidad de contar con la administración de proyectos en la organización, los beneficios potenciales que se puedan derivar, y su aplicación en las diferentes áreas, y la

Fase	Descripción
	necesidad de realizar cambios para adoptar las disciplinas en la administración de los proyectos.
2. Aceptación por el nivel ejecutivo (alta administración)	Para que esta segunda etapa pueda ser cumplida se requiere un apoyo de los niveles ejecutivos, la aceptación de la importancia organizacional de la administración de proyectos, el patrocinio y la voluntad para cambiar la forma en la que la organización realiza sus proyectos.
Aceptación por la línea de administración	Para lograr esta etapa es necesario que los niveles de mandos medios muestren apoyo visible a los proyectos, se comprometa con la implementación de la administración de proyectos, se eduque en temas de proyectos y envíe a los funcionarios a programas de capacitación en gestión de proyectos.
3. Crecimiento	Es una de las fases más críticas, dado que representa el inicio de la creación de los procesos comunes de administración de proyectos, esta etapa incluye el desarrollo de ciclos de vida para el desarrollo de los diferentes proyectos, incluye la definición de una metodología, procesos de planificación, reducción de cambios al alcance, y la selección de software.
4. Madurez inicial	Se construye un sistema administrativo para el control del tiempo y de los costos del proyecto, se manejan de forma integral estas variables, y se desarrolla un programa de capacitación para dar apoyo a los proyectos y ayudar a administrar las destrezas individuales de las personas que participan.

Fuente: Kerzner (2001)

### Valoración

Se realizan 20 preguntas en las cuales las respuestas están en los rangos de (-3 al +3), de acuerdo con las siguientes categorías:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 Desacuerdo
- 1 Ligeramente en desacuerdo
- 0 Sin opinión
- +1 Ligeramente de acuerdo
- +2 De acuerdo
- +3 Totalmente de acuerdo

Posteriormente se procede a agrupar las respuestas de acuerdo con la categoría a la cual corresponde, donde se obtiene la sumatoria de cada categoría, si el total de la categoría obtiene

un puntaje mayor o igual a +6, por cada ciclo de vida indica que dichas fases evolutivas de madurez temprana han sido alcanzadas o al menos están en proceso.

Tabla 10. *Valoración nivel 2*

Embrionaria	Dirección Ejecutiva	Administración en línea	Crecimiento	Madurez
1	5	7	4	2
3	10	9	6	15
4	13	12	8	16
17	20	19	11	18
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>Total</b>

Fuente: Kerzner, 2001

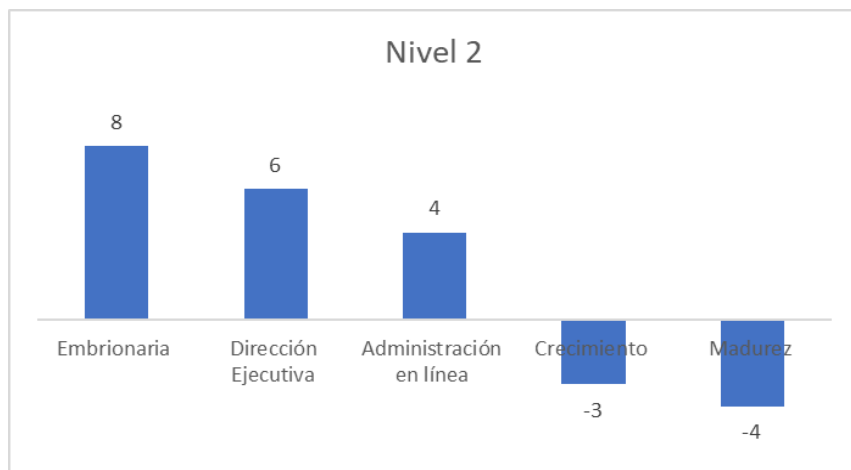
Una vez que se han sumado los totales para cada fase, se procede a ubicar los resultados en la siguiente tabla, en donde cada categoría obtiene un puntaje para lograr la interpretación de los totales obtenidos previamente, tal como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 11. *Valoración fases ciclo de vida nivel 2*

Fases de ciclo de vida	Puntos												
	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Embrionaria													
Dirección Ejecutiva													
Administración en línea													
Crecimiento													
Madurez													

Fuente: Kerzner, 2001

**Resultados obtenidos:**



**Figura 7.** Nota: Autoría propia

Con base en los resultados obtenidos para la medición del nivel 2, se desprende que la Municipalidad para la fase embrionaria y dirección ejecutiva obtuvo un puntaje de +6 lo que indica que la fase de evolución o madurez temprana han sido alcanzadas, no así para las siguientes fases de administración en línea, crecimiento y madurez las cuales se encuentran por debajo del +6, lo que indica que se encuentran en crecimiento o en proceso.

Dichos resultados reflejan que la Municipalidad no ha alcanzado el nivel requerido en las cinco fases del ciclo de vida para afirmar que posee un alto nivel de madurez.

### **Nivel 3 Metodología Única**

En el nivel 3 se identifica si la organización reconoce la importancia de contar con una metodología única en sus procesos y si la organización reconoce que la sinergia y el control de los procesos pueden lograrse mejor mediante el desarrollo de una metodología singular en lugar de utilizar múltiples metodologías. En este nivel la organización está totalmente comprometida con el concepto de administración de proyectos.

Para alcanzar este nivel se realiza un cuestionario de 42 preguntas mediante la asignación de puntos a cada pregunta que van del 0 al 5 de en las siguientes categorías de:

- 1) Procesos integrados
- 2) Cultura
- 3) Apoyo a la Gestión
- 4) Entrenamiento y Educación

- 5) Administración de proyectos informal
- 6) Excelencia en el comportamiento

La interpretación de los resultados en el nivel 3, se realiza mediante la asignación de puntos a cada respuesta de acuerdo con los siguientes valores estipulados:

Tabla 12. *Valoración nivel 3*

<b>Procesos Integrados</b>						
<b>Pregunta</b>	<b>Puntos</b>					
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>1</b>	2	2	4	2	4	5
<b>2</b>	0	0	1	3	4	5
<b>3</b>	0	0	3	4	5	5
<b>4</b>	0	1	3	4	5	5
<b>5</b>	0	2	2	2	5	
<b>6</b>	0	2	4	5		
<b>7</b>	0	5	4	2	0	

<b>Cultura</b>						
<b>Pregunta</b>	<b>Puntos</b>					
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>8</b>	0	2	3	5		
<b>9</b>	1	3	4	4	5	5
<b>10</b>	1	5	4	0		
<b>11</b>	3	3	3	5	0	4
<b>12</b>	1	5	5	3		
<b>13</b>	2	3	4	5	4	
<b>14</b>	2	3	4	5	5	

Apoyo a la Gestión						
Pregunta	Puntos					
	A	B	C	D	E	F
15	1	5	5	5	0	
16	2	3	5	0	2	
17	4	2	5	1	0	
18	2	3	5	0	3	
19	1	2	2	4	5	
20	1	1	3	4	5	
21	1	3	5	4	4	

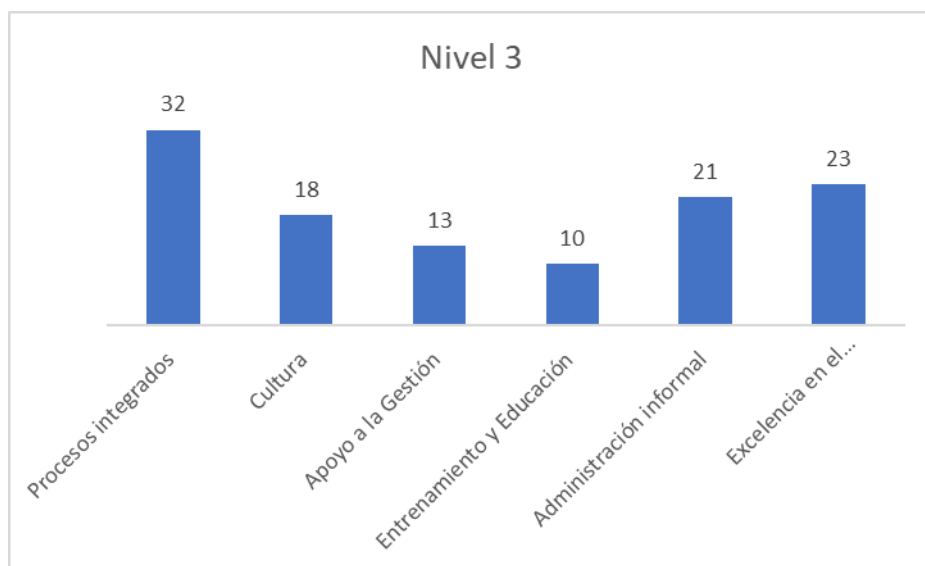
Entrenamiento y Educación						
Pregunta	Puntos					
	A	B	C	D	E	F
22	1	3	5	5	5	
23	0	2	4	5	5	
24	0	3	4	5	0	
25	2	3	4	5	3	
26	2	1	2	3	5	
27	0	1	3	5	5	
28	0	1	3	4	5	

Administración de proyectos informal						
Pregunta	Puntos					
	A	B	C	D	E	F
29	2	4	5	1	0	
30	0	3	4	5	0	
31	5	2	3	1	0	
32	3	5	4	2	1	
33	2	3	4	5	0	
34	4	5	3	1	0	
35	3	4	3	5		

Excelencia en el comportamiento						
Pregunta	Puntos					
	A	B	C	D	E	F
36	1	2	4	5	0	
37	3	1	5	2	0	
38	3	5	5	5	4	
39	2	2	2	5	3	
40	3	3	5	1		
41	5	3	4	1		
42	5	4	2	1	1	



## Resultados obtenidos



**Figura 8.** Nota: Autoría propia

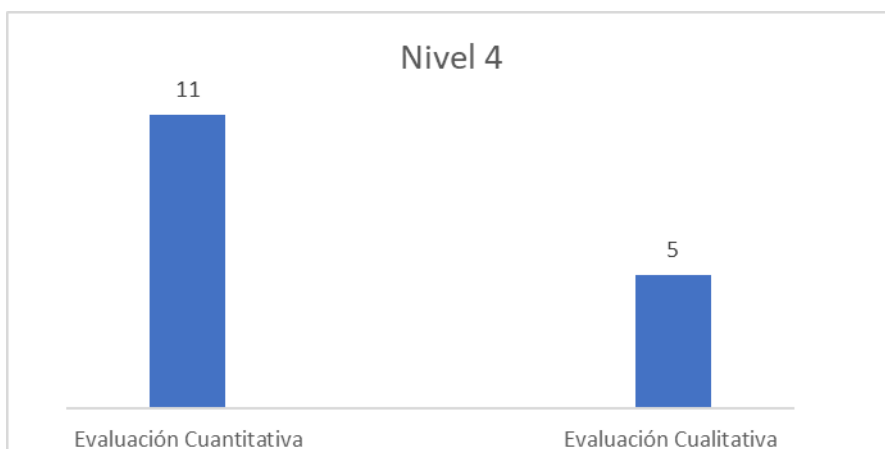
El total de la sumatoria de las categorías es de 117 puntos lo que confirma que la Municipalidad se encuentra en el rango del 80-146, el cual indica Kerzner que en este rango la organización probablemente este brindando un servicio directo a la gestión de proyectos, el soporte es mínimo, la organización cree que es lo correcto, pero la organización no ha descubierto aún los verdaderos beneficios de una adecuada oficina de proyectos, o lo que los ejecutivos deberían estar haciendo.

Según los resultados alcanzados la Municipalidad obtiene el mayor puntaje en la categoría de procesos integrados, excelencia en el cumplimiento y administración informal, este resultado es congruente con lo que ha mencionado los funcionarios en entrevistas previas sobre la gestión informal de la ejecución de los proyectos, donde existe una falta de comunicación entre las áreas involucradas, y donde el papeleo tiende a ser de forma inconsistente y carente de metodología que permita una administración más efectiva entre las áreas. La organización sigue siendo funcional.

#### Nivel 4 Comparación (“Benchmarking”)

En este nivel se busca conocer de forma comparativa la forma en la que la organización está trabajando con respecto a otras empresas/organizaciones exitosas a nivel mundial, dicha información será un valioso insumo para el mejoramiento. La encuesta para este nivel consta de 25 preguntas de selección única, cada una de las cuales tiene un rango de valores de +3 a -3 que van desde el rango de totalmente de acuerdo con totalmente en desacuerdo respectivamente. Del total de preguntas, 16 se concentran en la evaluación cuantitativa y 9 preguntas se concentran en la evaluación cualitativa. La evaluación comparativa cuantitativa investiga mejoras a la metodología y a los procesos.

#### Resultados obtenidos:



**Figura 9.** Nota: Autoría propia

Los resultados en cuanto a la evaluación cuantitativa se encuentran en el rango de 11 a 24, el cual según Kerzner (2001), indica que es posible que la organización este realizando algunas evaluaciones comparativas, pero la oficina de proyectos no está aún en funcionamiento.

En cuanto a los resultados cualitativos, al estar en el rango de 5 o menos, indica que no se le da suficiente énfasis a este apartado.

## Nivel 5 Mejoramiento Continuo

En el quinto nivel la compañía debe evaluar e implementar los cambios que requieran para poder alcanzar las respectivas mejoras; se debe tomar como base la información obtenida de las comparaciones (benchmarking), basados en las siguientes valoraciones:

Tabla 13. Valoración nivel 5

Puntuación	Descripción
Resultados de 20 o más puntos	Indica que la organización está comprometida con el benchmarking, mejoramiento continuo, disponibilidad de compararse con las más exitosas, y refleja además que la organización posee un alto conocimiento en la administración de proyectos.
Resultados de entre +10 y +19 puntos	Indica que de alguna forma la Municipalidad, esta consiente de que se están realizando cambios, pero de manera muy lenta. Hay una resistencia asociada a las modificaciones y cambios en cuanto a la autoridad y poder.
Resultados inferiores a +9	Indica una fuerte resistencia al cambio, o la ausencia de apoyo a la administración,

Fuente: Kerzner, 2001

### Resultados obtenidos:

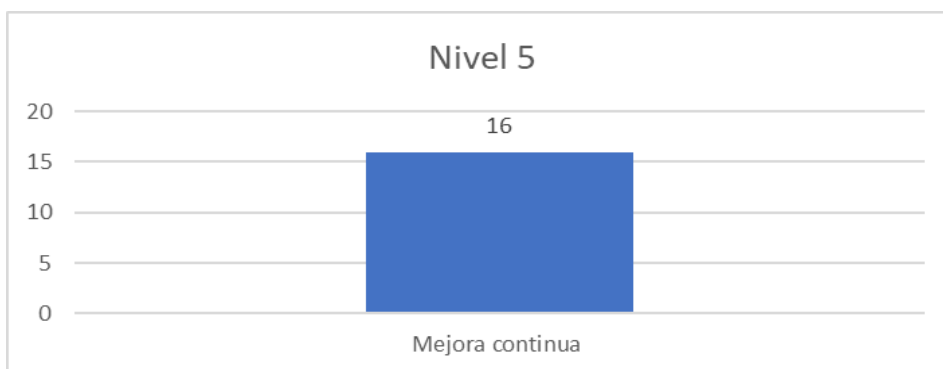


Figura 10. Nota: Autoría propia

Considerando que la sumatoria del total de las respuestas es de 16, las cuales se encuentran en el rango de 10-19 lo que indica que están produciendo algunas formas de mejoras continuas, pero dichos cambios pueden ocurrir lentamente. Así como también se refleja una cierta resistencia al cambio dentro de los diferentes niveles de la organización.

#### 4.1.1. Interpretación final de los resultados de la aplicación del modelo de H. Kerzner a la Municipalidad de Alajuelita

Tabla 14. *Interpretación final*

Número	Nivel	Puntaje obtenido	Baja	Media	Alta
1	Lenguaje común	+60 en 2 áreas	Menos de 60 en más de 4	Más de 60 en 6 0 7 áreas	Más de 60 en 8 áreas
2	Procesos comunes	+6	De -12 a 0	De 1 a +6	De +6 a +12
3	Metodología única	117	Menos de 79	De 80 a 168	De 169 a 210
4	Benchmarking acumulado	11 y 5	De -15 +6	De +17 a +36	Más de 37
5	Mejora continua	16	De -48 a +9	De 10 a 19	De +20 a +48

**Fuente:** Autoría propia

De acuerdo al análisis final reflejado en la figura 7, sobre los resultados de la implementación de los instrumentos de Kerzner, indica que los niveles que se encuentran en color amarillo están en proceso medio, y que requieren trabajo adicional para alcanzar la excelencia son los niveles 2, 3 y 5. El color rojo indica las áreas que requieren mayor atención para la mejora los cuales son los niveles 1 y 5, y finalmente el color verde indica el cumplimiento máximo de los niveles del modelo. Con respecto a la Municipalidad de Alajuelita, no logró alcanzar este rango en ninguno de los cinco niveles del modelo aplicado.

Estos resultados indican que la Municipalidad no está familiarizada con los conceptos de la administración de proyectos, lo que se puede reflejar en el nivel 1 sobre el lenguaje común, con respecto a los niveles de metodología única y procesos comunes, al reflejar un nivel intermedio, es probable que la Municipalidad está consiente que se deben de realizar cambios para mejorar la efectividad en los procesos, pero no tienen claro el cómo hacerlo ni las herramientas o metodología que se requieren para poder mejorar dichos niveles.

Otro de los aspectos importantes que se reflejan en los resultados y que es consistente con las entrevistas realizadas a las personas que se encuentran ejecutando los proyectos relacionados en

temas de niñez y adolescencia, es la falta de capacitación y programas de desarrollo,, así como también exista una nula cultura de reconocimiento a esta área, donde normalmente el trabajo es invisibilizado por temas administrativos y/o burocráticos; aunado a esta situación se puede apreciar que los proyectos en temas de niñez y adolescencia son organizados y aprobados por el más alto jerarca, en este caso el Alcalde, pero deben de ser ejecutados por un personal sumamente reducido para esos efectos y que se encuentra sobre cargados de trabajo, quienes por lo general no cuentan con suficiente autoridad para tomar decisiones cuando se presentan los problemas o se deben tomar decisiones rápidas al respecto.

#### **4.2. Recomendar el tipo de PMO idóneo para la Municipalidad de Alajuelita**

Si se pretende implementar una PMO en una organización es fundamental realizar primero un diagnóstico para identificar las condiciones, se debe hacer una planificación para definir la forma en como operará, y dende se realiza la efectiva ejecución.

Luego de haber repasado los tipos de PMO, para el caso en estudio, así como los resultados de la aplicación de los instrumentos de Kerzner, se pueden identificar ciertas barreras en la Municipalidad de Alajuelita las cuales tienen que ver con la autoridad y la responsabilidad, al ser el alcalde quien aprueba o no el proyecto y los implementadores de dicho proyecto, suelen no estar muy vinculados con las decisiones que se toman al respecto, lo cual tiene una incidencia directa en el presupuesto y el cronograma; existe además una carencia de metodologías y herramientas que le permitan al equipo que gestiona los proyectos de niñez y adolescencia, realizar procesos de forma más expedita y organizada, sobre todo cuando se deben de involucrar a otras áreas.

Se ha detectado una carencia importante en los temas de capacitación y programas de desarrollo los cuales no son promovidos por la gerencia, sin embargo, comprenden y están conscientes de la necesidad de adecuar procesos idóneos que les permita mejorar sus procesos.

Por estas razones se recomienda implementar en la Municipalidad una PMO tipo Torre de Control, donde su función principal se centra en recopilar información de los proyectos, monitorear su ejecución, comprobar posibles desviaciones en la métrica clave; en la cual se

ejerza mayor control sobre los proyectos y se pueda dar una adecuada ejecución durante el ciclo de vida, donde además se estandaricen procesos.

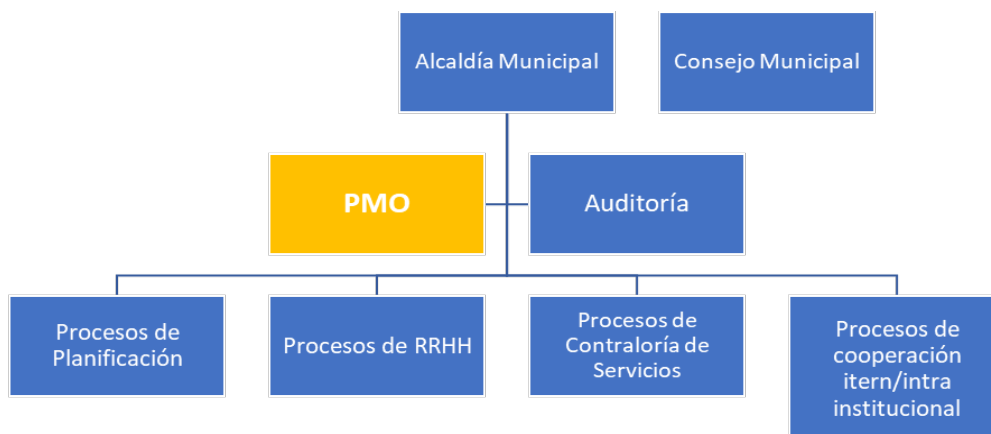
Se recomienda la Torre de Control, dado que establece funciones básicas:

- Establecer normas para la gestión de proyectos
- Consultar sobre cómo seguir estas normas
- Hacer cumplir las normas
- Mejorar los estándares

La PMO tipo Torre de control, sería ideal para la Municipalidad dado que, le permitirá ejercer más control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas de ciclo de vida, y a la vez permitirá estandarizar políticas y procedimientos para mejorar la planificación, ejecución y gerencia de proyectos; se sugiere además la creación de un comité para crear y seleccionar los estándares requeridos.

#### **4.3. Ubicación en la estructura organizativa la oficina de proyectos**

La ubicación de la PMO en la Municipalidad de Alajuelita debe de coincidir con los procesos transversales de los departamentos involucrados en la implementación y ejecución de los proyectos de niñez y adolescencia. En este sentido la PMO dependerá primeramente de la alcaldía de la mano con la oficina de la Unidad de Cultura, dado que, la Unidad de Cultura es donde se implementan los proyectos que tengan relación con NNA; así mismo la PMO buscará el desarrollo y gestión de programas, dando apoyo estratégico a la identificación de los proyectos que más se ajusten a la realidad municipal en los departamentos involucrados.



**Figura 11.** Nota: Autoría propia

Con respecto al nivel de responsabilidad de la Oficina de Proyectos que se propone para la Municipalidad de Alajuelita, es a nivel de la Unidad de Cultura, la cual puede servir como apoyo a la alineación estratégica, a través de la entrega de datos y evaluación sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos, siendo el vínculo entre los otros programas y proyectos de la Municipalidad.

La Oficina de Gestión cultural nace en el 2015, mediante aprobación de la Plaza del Gestor Cultural, sin embargo, alrededor del 2012 ya se venían implementando modelos de programas homólogos de otros municipios con el fin de impactar de manera positiva a los habitantes del Cantón de Alajuelita, San José, Costa Rica.

Actualmente la Municipalidad de Alajuelita está integrada por un Concejo Municipal, conformado por nueve regidores y sus respectivos suplentes además de cinco síndicos y sus concejos de distrito, como cuerpo deliberativo, la Alcaldía Municipal, conformada por el Señor Alcalde y dos suplentes llamados vice alcaldes que suplirán al Alcalde en caso de ausencia y atendiendo asuntos asignados por el Alcalde, será el funcionario ejecutivo indicado en el Art. 169 de la Constitución Política y será el encargado de la administración del Gobierno Local. La organización está conformada por Procesos y Subprocesos, además de Gestiones que son el accionar de la Municipalidad ya que se encargan de la ejecución de los proyectos y de la maquinaria que moviliza y justifica la razón de ser de la Municipalidad.

La justificación para la implementación propuesta se basa en los siguientes criterios: Se aseguran procesos y metodologías estándar para que puedan ser utilizadas por los demás departamentos. El proceso está vinculado con el Plan Anual Operativo (PAO) municipal, se realiza proceso de monitoreo y evaluación para generar los respectivos reportes, incluyendo el reporte que debe de ser presentado ante la Contraloría General de la República; así mismo se alinea con los propósitos desarrollados en el Manual de procedimientos y funcionamiento basado en lo estipulado en el Plan Estratégico Municipal, que indica:

*“Desarrollar un proceso de planificación institucional de mediano plazo que permita desarrollar las capacidades de gestión del gobierno local para ejercer direccionalidad y liderazgo en los procesos de desarrollo humano local con participación ciudadana en la Municipalidad de Alajuelita”*

En este sentido, la propuesta establece que los líderes de los proyectos en temas de NNA establezcan relaciones más directas con los demás directores de área, quienes a su vez trabajarán en conjunto y coordinación con la PMO, por lo cual la PMO tendría un estatus más paralelo con dichos directores, manteniendo la responsabilidad del Director del Proyecto, en apoyo con la PMO, la cual podrá brindar una mejor asesoría, ejecución, seguimiento y control de los proyectos.

Para definir el alcance de la PMO que se propone implementar, se debe establecer el marco de trabajo de dicha PMO, lo que implica que la misión, visión y los objetivos sean definidos claramente y estén alineados con los objetivos estratégicos de la Municipalidad.

### **Misión de la PMO**

Contribuir con el alcance de los objetivos municipales mediante el mejoramiento el rendimiento y desempeño de los proyectos.



### Visión de la PMO

Ser una oficina modelo con una adecuada gestión de proyectos que asegure el desarrollo sostenible del cantón, convirtiéndose como un referente de las municipalidades en cuanto a la adecuada administración de proyectos se refiere.

### Objetivos de la PMO

- Planificar el uso efectivo de los recursos, a través de una adecuada gestión de los recursos.
- Generar información oportuna, a los demás departamentos que les permita mejorar la gestión del cronograma y la entrega de reportes tanto a nivel interno como a nivel de la Contraloría General de la República.
- Optimizar los equipos de trabajo que permita agilizar los procesos y generar un equipo de trabajo capacitado y consciente de la importancia de la administración de proyectos.
- Organizar y estructurar el área y manejo de proyectos, al implementar metodologías únicas y estandarizadas.
- Minimizar y controlar los riesgos, al realizar una adecuada gestión de riesgo que le permita identificar los errores y eventualidades, para incrementar las probabilidades de éxito de los proyectos.

#### 4.3.1. Roles y Funciones

El identificar los roles y las funciones del equipo a cargo, es muy importante porque permite establecer las funciones y actividades que realizará cada uno de los miembros. De acuerdo con el análisis previo, se define que la Municipalidad deberá de contar con al menos un Director de la PMO, Gestor de Proyectos y Recurso de Apoyo.

Tabla 15. *Roles y Responsabilidades*

Puesto requerido	Roles y funciones
Director de PMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar al equipo</li> <li>• Crear, mantener y respetar los planes y programas de</li> </ul>

Puesto requerido	Roles y funciones
	comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las métricas, metodologías y herramientas necesarias para liderar los procesos de control y evaluación</li> <li>• Detectar necesidades de capacitación</li> <li>• Priorizar proyectos basados en las capacidades de la Municipalidad</li> <li>• Gestionar los recursos</li> <li>• Gestionar el desempeño del equipo</li> <li>• Definir y motivar una cultura de gestión de proyectos</li> <li>• Desarrollar reuniones periódicas para revisar el portafolio de proyectos</li> </ul>
Gestor de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar los procesos identificados por el Director de la PMO</li> <li>• Gestionar el cronograma</li> <li>• Planificar y gestionar tareas y proyectos específicos</li> <li>• Desarrollar el plan de gestión de riesgos</li> <li>• Supervisar el estado del proyecto</li> <li>• Mantener récord de lecciones aprendidas</li> <li>• Proveer tutoría a los equipos de apoyo</li> <li>• Desarrollar evaluaciones de desempeño al personal de gestión de proyectos</li> </ul>
Recursos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta y controla el plan del proyecto</li> <li>• Comunica y mitiga los riesgos</li> <li>• Realiza la gestión de calidad de los entregables del proyecto</li> <li>• Gestiona el tiempo, el alcance y el presupuesto</li> <li>• Brindar información necesaria y requerida al Gestor de proyectos al Director del a PMO,</li> </ul>

Nota: Autoría propia

#### 4.4. Plan de implementación PMO

El objetivo de realizar un plan de implementación para identificar los recursos de la nueva PMO, es que permite mejorar el nivel de madurez, posicionando al capital humano y las estrategias de comunicación con otras áreas de la organización.

Aplicar un modelo de PMO, implica un cambio importante en la cultura organizacional, lo que puede generar resistencia al cambio, sobre todo en los responsables directos de los proyectos quienes pueden verlo como una carga excesiva de trabajo, por lo que es muy importante

involucrar a todos los interesados desde el inicio del proceso, que les permita generar insumos y se sientan incluidos en las nuevas formas de trabajar.

Las competencias del equipo se deben de desarrollar por medio de un adecuado sistema, tal como indica la Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017), el desarrollar los equipos es el proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente en general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejoras de las habilidades interpersonales y competencias, empleados motivados, reducción de la deserción y mejora del proyecto en general.

Con base en el análisis previo sobre el nivel de madurez de la Municipalidad, sobre el proceso de implementación de la PMO, se estima que puede pasar alrededor de 14 meses donde se crearán los grupos de trabajo que se encargarán de analizar e identificar las metodologías más idóneas.

Para lograr la implementación de la PMO, se proponen los siguientes pasos o fases:

### **Fase 1: Diagnóstico**

En esta fase inicial se debe contar un diagnóstico que permita identificar el nivel de madurez de la organización, como conocer la situación actual, y que permita además conocer las fortalezas y debilidades que presenta en cuanto a la administración de proyectos.

### **Fase 2: Planificación**

En esta fase se establece un plan de acción detallado de las tareas específicas y compromisos del equipo, se define además el alcance, los recursos disponibles, los factores ambientales de la empresa, se realiza los planes de capacitación, cursos, certificaciones, que le permita desarrollar al equipo de la mejor manera.

### **Fase 3 Ejecución**

En esta fase se pone en marcha la propuesta del modelo operativo de la PMO, se identifican los ajustes necesarios, empieza a operar dentro de la organización cumpliendo con los estándares y guías.

#### **Fase 4 Mejoramiento continuo**

En esta fase se identifican los errores y si es posible se realizan los ajustes inmediatamente; donde se encuentran los elementos de control, que contienen las acciones de mejoramiento necesarias para poder corregir las desviaciones encontradas en el sistema de control interno y en la gestión de operaciones, que se puedan generar como consecuencia de los procesos de evaluación.

Para este proceso, una de las herramientas propuestas es la siguiente plantilla sobre las lecciones aprendidas, la importancia de documentarlas radica en conocer los errores para que no se repitan y documentar los aciertos de los proyectos para puedan ser usados en futuras iniciativas a continuación:

<b>Lecciones aprendidas</b>		
<b>Nombre del proyecto</b>		
<b>Nombre del director:</b>		
<b>Quién reporta:</b>		
<b>Fecha incidente o evento</b>		
<b>POSITIVAS</b>		
Descripción de la situación	Acciones propuestas	Impacto
<b>NEGATIVAS</b>		
Descripción de la situación	Acciones propuestas	Impacto

**Figura 12.** Nota: Autoría propia

en la siguiente figura se refleja el plan de implementación:



**Figura 13.** Nota: Autoría propia

Los cambios identificados a lo largo del proceso de monitorear y controlar el trabajo del proyecto pueden afectar al plan global para la dirección del cambio. Para alcanzar un adecuado seguimiento y control de cambios, la solicitud de control de cambios aprobadas son la salida de realizar el proceso de control de cambios, el cual incluye las solicitudes revisadas y aprobadas para ser implementadas. De acuerdo con el Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017), la solicitud de cambio aprobada puede consistir en una acción correctiva, una acción preventiva, o una reparación de defectos. Las cuales se planifican e implementan por parte del equipo y pueden tener un impacto en cualquier área del proyecto.

Para el caso específico de la Municipalidad de Alajuelita, se recomienda la siguiente plantilla para la solicitud y control de cambios:

Solicitudes de cambio			
Nombre del proyecto:			
Nombre y firma del solicitante:			
Nombre y firma del director:			
Fecha solicitud:	día	mes	año
Justificación:			

Solicitudes de cambio		
Área de la Municipalidad:		
<b>Análisis de impacto</b>	<b>situación actual</b>	<b>Situación modificada</b>
<b>Alcance:</b> indicar en función del alcance la afectación.		
<b>Costo:</b> indicar en función del presupuesto como se verá afectado el proyecto.		
<b>Tiempo:</b> (indicar en función del cronograma: meses, días, la afectación)		
<b>Aprobación del cambio</b>		
Nombre y firma del patrocinador		
fecha de aprobación		

**Figura 14.** Nota: Autoría propia

#### 4.5. Definición del presupuesto para la PMO

La propuesta de proyecto está basada en la posibilidad de contratación de nuevo personal; así como también dependerá de la cantidad de proyectos que se ejecuten de manera simultánea, así como la complejidad de los mismos; dado que, de ello dependerá la asignación o no de varias personas ejecutando las responsabilidades de un determinado rol. A continuación, se desglosa el costo inicial de la implementación de la PMO, donde se contempla un total de \$50,000.

Tabla 16. *Presupuesto para la implementación de la PMO*

<b>Id.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
1	Gerente PMO	Mes	10	\$2,000	\$ 20,000
2	Gestor de proyectos	Mes	12	\$1,500	\$18,000
3	Software	Unidad	1	\$2,000	\$2,000
4	Consultor externo (fortalecimiento de equipo)	Mes	2	\$800	\$1,600

<b>Id.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
5	Equipos de computación	Unidad	2	\$1,200	\$2,400
6	Materiales para capacitación	Unidad	1	\$500	\$500
7	Imprevistos	Unidad	1	\$500	\$500
8	Capacitación	Unidad	1	\$ 5,000	\$5,000
<b>Costo Total de la PMO</b>					<b>\$50,000</b>

Nota: Autoría propia

#### **4.5.1. Propuesta de Gestión de Recursos Humanos**

Debido a que actualmente no se cuenta con personal específico para el desarrollo de las actividades propuestas, al menos para el puesto del Director de la PMO y el Gestor de proyectos, para los recursos de apoyo previamente identificados, se entiende como el equipo ya instalado en la Municipalidad; por lo que se requerirá la aprobación de la Junta Directiva, donde el perfil de las personas de deberá de establecer y a la vez se podrá documentar el inicio de la PMO en la organización.

Dentro de la gestión de los recursos humanos que indica la Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017) incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

De acuerdo con la Guía del PMBOK en su 6th edición (PMI, 2017), el desarrollar al equipo es el proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros y el ambiente en general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto; el beneficio clave de este proceso es produce como resultado una mejora del trabajo en equipo, mejora las habilidades interpersonales y competencias, empleados motivados, reducción de la deserción y mejora el desempeño del proyecto en general.

**Planificación de los recursos:** la planificación de los recursos se utiliza para determinar un enfoque para asegurar que haya suficientes recursos disponibles para la exitosa finalización del

proyecto, dichos recursos se pueden obtener de los activos internos de la organización o desde afuera de la organización.

La Matriz de Asignación de Responsabilidades RAM, la cual muestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo, es altamente recomendable para este proceso, dado que demuestra los recursos del proyecto asignados a cada paquete de trabajo, y se utiliza para ilustrar las relaciones entre los paquetes de trabajo o las actividades y los miembros del equipo del proyecto; esta matriz se puede desarrollar en varios niveles y se asegura además que exista una única persona responsable de cada tarea concreta para evitar confusiones sobre las responsabilidades.

Para el caso específico de la Municipalidad de Alajuelita, se recomienda utilizar una matriz del diagrama RACI, por sus siglas en inglés Responsible (R) Accountable (A), Consulted (C), Informed (I), a continuación, el ejemplo del RACI:

Diagrama RACI	Persona				
	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Crear acta de constitución	A	R	I	I	I
Recopilar requisitos	I	A	R	C	C
Presentar solicitud de cambio	I	A	R	R	C
Desarrollar plan de pruebas	A	C	I	I	R
	R = Responsable (persona responsable de ejecutar la tarea)	A = Accountable (persona con responsabilidad última sobre la tarea)	C = Consult (persona a la que se consulta sobre la tarea)	I = Inform (persona a la que se debe informar sobre la tarea)	

**Figura 15.** Guía de PMBOK (PMI 2017)

Basados en el ejemplo anterior, se propone la siguiente plantilla para el desarrollo de las responsabilidades del equipo propuesto para la PMO:



Tabla 17. Roles y Responsabilidades

Tareas	Roles			
	Director de PMO	Gestor de Proyectos	Recurso apoyo 1	Recurso apoyo 2
tarea 1				
tarea 2				
tarea 3				
tarea 4				
tarea 5				

R: Responsable
A: Aprobador
C: Consultado
I: Informado

Nota: Autoría propia

**Gestión del desarrollo profesional:** Una de las formas de gestionar los recursos humanos para mejorar las habilidades interpersonales y del equipo es a través de las capacitaciones la cual incluye todas las actividades diseñadas para mejorar las competencias de los miembros del equipo del proyecto. La capacitación puede ser formal o informal sin los miembros del equipo del proyecto no cuentan con las habilidades de gestión o las habilidades técnicas necesarias; dichas habilidades se pueden desarrollar como parte del trabajo del proyecto. Los costos asociados a la capacitación se podrán incluir en el presupuesto del proyecto, para el caso de la presente propuesta se estima un costo estimado de \$50,000 dólares americanos para la implementación de la PMO la cual incluye las capacitaciones.

El plan de la propuesta de la gestión de los recursos humanos de la Municipalidad incluye el siguiente proceso de capacitación. Se deben realizar entrenamientos sobre las técnicas y herramientas las cuales serán brindadas a todas las áreas que tengan incidencias directas en los proyectos, las mismas tendrán además un sistema de evaluación para medir el nivel de comprensión, en caso de ser necesario se ajusten o modifiquen las metodologías para poder alcanzar el mayor nivel.

El objetivo es desarrollar un programa de capacitación, para poder incrementar los conocimientos, competencias y habilidades para fortalecer los futuros equipos multidisciplinarios; los planes de capacitación deberán de estar enfocados a mejorar los aspectos,

como el lenguaje común, certificación PMP (Project Management Professional), desarrollo de habilidades blandas como negociación, gestión de conflictos, trabajo en equipo, y formación al equipo en el uso de herramientas identificadas.

Dicho plan de capacitación se trabajará en conjunto con la Oficina de Recursos Humanos para poder gestionar adecuadamente los tiempos y los costos. Se iniciarán con el Director de proyectos para asegurar el fortalecimiento de las habilidades requeridas por los directores de proyectos a través de tres componentes básicos:

- Dirección técnica de los proyectos
- Liderazgo
- Gestión estratégica de negocios

A nivel general se implementará la capacitación en las áreas de conocimiento que se desarrollan a continuación:

Tabla 18. *Propuesta de plan de capacitación*

Sesión	Actividad	Capacitador
1	Área de gestión de integración	Por definir
2	Área de gestión de interesados	Por definir
3	Área de gestión del alcance	Por definir
4	Área de gestión del cronograma	Por definir
5	Área de gestión del costo	Por definir
6	Área de gestión de la calidad	Por definir
7	Área de gestión de recursos	Por definir
8	Área de gestión de comunicaciones	Por definir
9	Área de gestión de riesgos	Por definir

Sesión	Actividad	Capacitador
10	Área de gestión de las adquisiciones	Por definir

Nota: Autoría propia

Así como también se propone proveer capacitación para fortalecer al equipo en las habilidades interpersonales que pueden utilizarse en este proceso:

Tabla 19. *Roles y Responsabilidades*

Sesión	Actividad	Capacitador
1	Gestión de conflictos	Empresa seleccionada
2	Técnicas generales de resolución de conflictos: Retirarse/eludir Suavizar/adaptarse Consensuar/conciliar Forzar/dirigir Colaborar/resolver	Empresa seleccionada
3	Toma de decisiones	Empresa seleccionada
4	Inteligencia emocional	Empresa seleccionada
5	Influencia	Empresa seleccionada
6	Liderazgo	Empresa seleccionada

Nota: Autoría propia

Los procesos de capacitación serán brindados por profesionales expertos en la materia, donde se deberá realizar un proceso de selección para poder contratar al profesional o la empresa más idónea; además se propone la promoción de invitados e invitadas ad honorem de las universidades más prestigiosas como sería la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) , Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) entre otros, esto contribuirá en la disminución de los costos de la implementación de la PMO.

## 5. Conclusiones

1. Del presente análisis en la aplicación del modelo H. Kerzner, refleja que la Municipalidad presenta debilidades, sobre el conocimiento de los conceptos de la administración de proyectos, que se observó en el nivel 1 sobre el lenguaje común, así como en la necesidad de mejorar los procesos, herramientas y metodologías, por lo que se recomienda la implementación de una PMO del tipo Torre de Control, ubicado en el área de la Alcaldía Municipal y la Auditoría. Posterior a la aplicación del Modelo de Madurez de H. Kerzner, se considera que los resultados de las evaluaciones son consistentes con las entrevistas con el personal de la Unidad de cultura, donde se llevan a cabo actualmente los proyectos de niñez y adolescencia, donde se evidencia la necesidad de profundizar en los conceptos de administración de proyectos. El haber aplicado el modelo de Kerzner para este proceso, fue muy atinado, por ser un modelo muy completo, con cuestionarios de auto evaluación, y por ser reconocido como uno de los más robustos por el estándar del PMI.
2. Se concluye que el modelo de PMO que mejor se adecúa a las características y necesidades que presenta la Municipalidad es la Torre de Control, ya que se requiere de una definición de metodologías más claras y únicas, así como un lenguaje común en cuanto a la planificación, desarrollo, control y cierre de proyectos.
3. El análisis demostró que las Unidades que son parte en mayor o menor medida, en la ejecución de proyectos de niñez y adolescencia, no se ha logrado un sistema adecuado con un el nivel para generar resultados de alta calidad, sobre todo en la implementación

de plantillas y herramientas útiles y sencillas que les permita una estandarización de procesos, por cual es un proceso por mejorar, dado que ha generado afectación en el rendimiento y manejo de la información de dichos proyectos.

4. Sobre el plan de capacitación propuesto para la Municipalidad, generará beneficios al permitir una mayor orientación al equipo, para poder unificar conceptos, procesos, así como también será una forma de sensibilizar sobre la resistencia al cambio en la incorporación de la metodología en la dirección y sus departamentos; en este sentido se concluye además, que es necesario realizar capacitaciones en las Unidades de la Municipalidad que están relacionados con la implementación de proyectos en temas de niñez y adolescencia, con énfasis en los conceptos y áreas de administración de los proyectos que permita incrementar el nivel de madurez.
5. La propuesta de implementación de la PMO en la Municipalidad no representa un costo elevado, dado que los costos iniciales se estimaron en \$50,000. Esta inversión se justifica como un valor agregado en la gestión de proyectos.
6. La definición de los roles y las responsabilidades de los miembros de la PMO requieren que sean cumplidos a cabalidad, así como el rol especialista en PMO se deben de concentrar la mayor cantidad de competencias en la gestión de proyectos, al ser el implementador en la metodología y asesoramiento.

## 6. Recomendaciones

- 1) Se recomienda a la Alcaldía un involucramiento más activo en el proceso, por ser en este caso el órgano de toma de decisiones en conjunto con la Junta Directiva, para seguir incentivando una cultura organizacional y concientización sobre la importancia de la administración de proyectos, así como también facilite los recursos, el tiempo y los costos para poder asegurar la PMO en la Municipalidad.
- 2) Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos utilizar la contratación de personal externo o consultores externos, en el caso de que se identifique resistencia al cambio por parte de los Gerentes de Áreas/Unidades, lo que permitirá que no se detenga los procesos y podrá calar con más fuerza en el equipo.
- 3) Se recomienda a la Alcaldía en conjunto con los directores de áreas, realizar el proceso de cambio de cultura organizacional mediante un proceso de capacitación y divulgación, pero de forma gradual, en el cual la Junta Directiva y su alcalde deben de apoyar y promocionar.
- 4) Se recomienda al Director de proyectos, realizar evaluaciones periódicas, una vez implementada la PMO, así como también se debe implementar un adecuado proceso de monitoreo y seguimiento; a través del uso de plantillas definidas en los diversos procesos.
- 5) Se recomienda a los directores de áreas incentivar a lo interno de la Municipalidad, la identificación de los líderes con mayores afinidades y competencias para formar parte del

equipo, sin olvidar que se deben de tomar en cuenta desde el inicio del proceso, el involucramiento del personal que ya forma parte de la implementación de los proyectos en temas de niñez y adolescencia.

- 6) Se recomienda al departamento de Recursos Humanos tomar el liderazgo en la implementación de los planes de capacitación al personal en los temas anteriormente propuestos, enfocándose en el crecimiento y fortalecimiento del equipo en temas de administración de proyectos.
- 7) Finalmente, se recomienda a los Directores de áreas de proyectos en temas de niñez y adolescencia la aplicación de instrumentos y modelos de manera periódica como parte del diagnóstico de la madurez de la Municipalidad, como el objetivo de medir los avances y determinar las oportunidades de mejora, basándose en ciclo progresivo de la administración de proyectos.

## 7. Referencias

- AISEC. (2017). Priorización estratégica y operacional para la Seguridad Ciudadana Alajuelita. Recuperado: [https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/sembremos\\_seg/informes/sembremos\\_seguridad/2017/alajuelita/inf\\_final\\_alajuelita.pdf](https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/sembremos_seg/informes/sembremos_seguridad/2017/alajuelita/inf_final_alajuelita.pdf)
- Amejide, L. (2016). *Gestión de Proyectos según PMI*. Recuperado: <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTF C0116memoria.pdf>
- Análisis. (1887) En *Diccionario enciclopédico hispano-americano*. Recuperado: <http://www.filosofia.org/enc/eha/e020133.htm>
- Burley, K. (2019). *What is a deliverable in Project Management*. Recuperado: <https://smallbusiness.chron.com/deliverable-project-management-31615.html>
- Chávez, S. (2014). Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información. *Sinergia e Innovación*, 2(1), 91-122. Recuperado: <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/209/256>
- Escobar, J. (2008). *Validez de contenido y Juicio de Expertos: Una aproximación a su utilización*. Recuperado: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y Juicio de Expertos: Una Aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6, 27-36. Recuperado: [https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion)
- FLACSO. (2019). *Política Bicantonal de Niñez y Adolescencia: Alajuelita-Escazú (2020-2025)*. Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales (FLACSO), sede académica Costa Rica.



- Fonseca, R. (2011). Administración de Proyectos: Madurez en la Gestión de Proyectos. *Revista Construir*, 97. Recuperado: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/2013/MAPD-02/BloqueAcademico/UNIDAD\\_4/Madurezenlagesti%C3%B3ndeproyectos-RFM.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/2013/MAPD-02/BloqueAcademico/UNIDAD_4/Madurezenlagesti%C3%B3ndeproyectos-RFM.pdf)
- Gido, J. y Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. (5ª. Ed.). México: Cengage Learning.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Jinesta, E. (2014). Administración Pública Municipal. *Revista de Ciencias Jurídicas*, 135 (123-174).
- Jwigodski, J. (julio, 2010). Fuentes primarias y secundarias [Mensaje en un blog]. Metodología de la investigación. Recuperado: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons.
- Lerner, J. y Gil, L. (2001). El Método Analítico en el Ámbito Pedagógico. *Revista Universidad EAFIT*, 37(123). Recuperado: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/979>
- Ley n°. 7794, Código Municipal. Diario Oficial República de Costa Rica. Recuperado: <https://www.tse.go.cr/pdf/normativa/codigomunicipal.pdf>
- Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos. El ABC para un Director de Proyectos exitoso*. (6ª. ed.). Victoria, BC, Canadá: pablolledo.
- Lobo, S. (2018). *Sistematización del Trabajo de la Comisión Bicantonal para la Cooperación intermunicipal entre Alajuelita y Escazú*. Instituto de Formación y Capacitación y Desarrollo Local.

Manual de Organización y Servicios de la Municipalidad de Alajuelita. (2014). Municipalidad de Alajuelita.

Maya, E. (2014). *Métodos de la investigación. Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado: [https://issuu.com/arq.henrydavid/docs/m\\_todos\\_y\\_t\\_cnicas\\_de\\_investigaci\\_n](https://issuu.com/arq.henrydavid/docs/m_todos_y_t_cnicas_de_investigaci_n)

Mercado, A. (1967). *Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de Ciencias Sociales*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León

Miranda, U. (2009) *Fuentes de Información para la Recolección de Información Cuantitativa y Cualitativa*. Recuperado: <http://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>

Morales, M. (2010) *Las Municipalidades en Costa Rica: Evaluación del Sistema Tributario de la Administración Presupuestaria y Financiera de los Gobiernos Locales, Alternativas para su Fortalecimiento*. Recuperado:<https://publications.iadb.org/es/publicacion/13573/las-municipalidades-en-costa-rica-evaluacion-del-sistema-tributario-y-la>

Pennypacker, J. S. y Grant, K. P. (2003). Project management maturity: an industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), 4–11. Recuperado: <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-maturity-industry-benchmark-2526>

Pérez, A. (2009) *Relación fuente - recurso de información - documento*. *Biblios*, 37. Recuperado: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=161/16119333004>

*Plan Estratégico Municipal de Alajuelita*. (2018-2023). Municipalidad de Alajuelita.

PMI Institute for Learning (2013). *Project Management Insitute*. Recuperado: <https://www.pmi.org/>

- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía del PMBOK*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. Recuperado: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sierra, K. (2016). *Plan de Mejoramiento para la Gestión integral de proyectos en la Compañía Colombiana de Consultores S.A.* Recuperado :[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2934/KarinaIsabel\\_SierraJaramillo\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2934/KarinaIsabel_SierraJaramillo_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- UNICEF. (2011). *Encuesta de Indicadores Múltiples por Conglomerados (MICS) 2011*. Costa Rica. Recuperado: <https://www.unicef.org/costarica/informes/encuesta-de-indicadores-m%C3%BAltiples-por-conglomerados-mics-2011>.
- UNICEF. (2012). *Estado mundial de la infancia. La iniciativa de Ciudades Amigas de la Infancia*. Recuperado: <https://www.unicef.org/spanish/sowc2012/pdfs/SOWC-2012-LA-INICIATIVA-DE-LAS-CIUDADES-AMIGAS-DE-LA-INFANCIA.pdf>
- Urso, C. (2013). *Dirección de proyectos exitosos. Como dejar de administrar el caos y encarar proyectos posibles y previsibles*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Vega M. (1995). *Fuentes de información general*. Gijón: Ediciones Trea.
- Zamora, G. (2007). Propuesta para la consolidación de la Oficina Regional de Proyectos PMO, de Norges Vel en Centroamérica.

## Anexos

### Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha de firma del Acta	Nombre de Proyecto
Octubre 2019	Propuesta de Diseño e Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) Enfocada en Temas de Niñez y Adolescencia para la Municipalidad de Alajuelita
Areas de conocimiento / procesos	Area de aplicación (Sector / Actividad)
-Grupos de procesos:Inicio, planificación,ejecución,monitoreo, control y cierre.  Areas de Conocimiento y otra teoría: adquisiciones, gestión de riesgos, interesados, comunicaciones, calidad, diseño de oficina de administración de proyectos.	Sector :Público Actividad: servicios
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Noviembre 2019	Marzo 2020
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>	
<p><b>Objetivo general</b> Elaborar una propuesta de implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) para la Municipalidad de Alajuelita, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, que contribuya a mejorar la oferta de servicios enfocados en la protección de los derechos de la niñez y adolescencia.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la Municipalidad para poder dirigir la propuesta de PMO que le permita ejecutar y controlar proyectos enfocados en la niñez y adolescencia.</li> <li>2. Recomendar el tipo de PMO idóneo de acuerdo con los resultados obtenidos en el objetivo previo, basados en el análisis de madurez en la administración de proyectos para identificar las características y funciones idóneas.</li> <li>3. Ubicar en la estructura organizativa la oficina de proyectos enfocada temas de niñez y adolescencia para poder darle el posicionamiento idóneo y que cumpla con sus funciones propuestas e interacción con otras áreas de la institución.</li> <li>4. Generar un plan de implementación para identificar los recursos de la nueva oficina para mejorar la madurez organizacional, posicionando al capital humano y las estrategias de comunicación con otras áreas de la institución.</li> </ol>	

#### **Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

Las municipalidades en Costa Rica poseen autonomía política, administrativa y financiera conferidas por la Constitución Política; por lo que tienen un papel muy importante en la gestión y administración de los intereses y servicios locales de sus comunidades.

Según el Código municipal (1988) la autonomía política administrativa de las municipalidades se ejerce a través del nombramiento de las autoridades locales, los cuales tienen también un alto nivel de autonomía; en general los gobiernos locales no presupuestan sus recursos públicos en función de las prioridades que se desprendan de un plan regulador, dado que la mayoría no lo tienen.

Para el caso específico de la Municipalidad de Alajuelita, queda en evidencia la necesidad real de una oficina de administración de proyectos que genere una sinergia de procesos estructurada, que permita una indentificación de una adecuada gestión en la prestación de los servicios. Actualmente a lo interno, la construcción de presupuesto, no se destina para la ejecución y elaboración de temas de niñez, la municipalidad tiene varias dependencias sin embargo ninguna se encarga de la administración de los proyectos relacionados con la niñez y adolescencia, no existe tampoco un sistema de monitoreo y seguimiento sobre la ejecución de los proyectos que permita identificar el estado de situación de la niñez a nivel local.


La realización de este proyecto, por medio de una propuesta estructurada y acorde a las posibilidades y demanda de la Municipalidad, permitirá gerenciar una adecuada toma de decisiones a nivel organizacional, así como también permitirá identificar las principales características con las que debe de contar la PMO que se pretende instalar. Así como también será un importante insumo, dado que , la municipalidad ha expresado su necesidad de introducir cambios a los interno de su estructura organizacional actual.

#### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

El producto final de este proyecto pretende entregar una propuesta de creación y de implementación de una PMO a la Municipalidad de Alajuelita, que le permita manejar de forma más estratégica y eficiente los proyectos de niñez y adolescencia. La creación de una propuesta de Oficina de Proyectos, que asegure herramientas de una adecuada implementación de los procesos, mejorará la gestión, la cual tiene un efecto directo en el alcance de los objetivos de los proyectos y su calidad, permitiría además mejorar los tiempos de respuesta para la atención a situaciones vulnerables para la población del cantón de Alajuelita; y a la vez será una oportunidad de generar un registro de lecciones aprendidas, mejorar las competencias del equipo a cargo, y podrá administrar su presupuesto de manera más ágil.

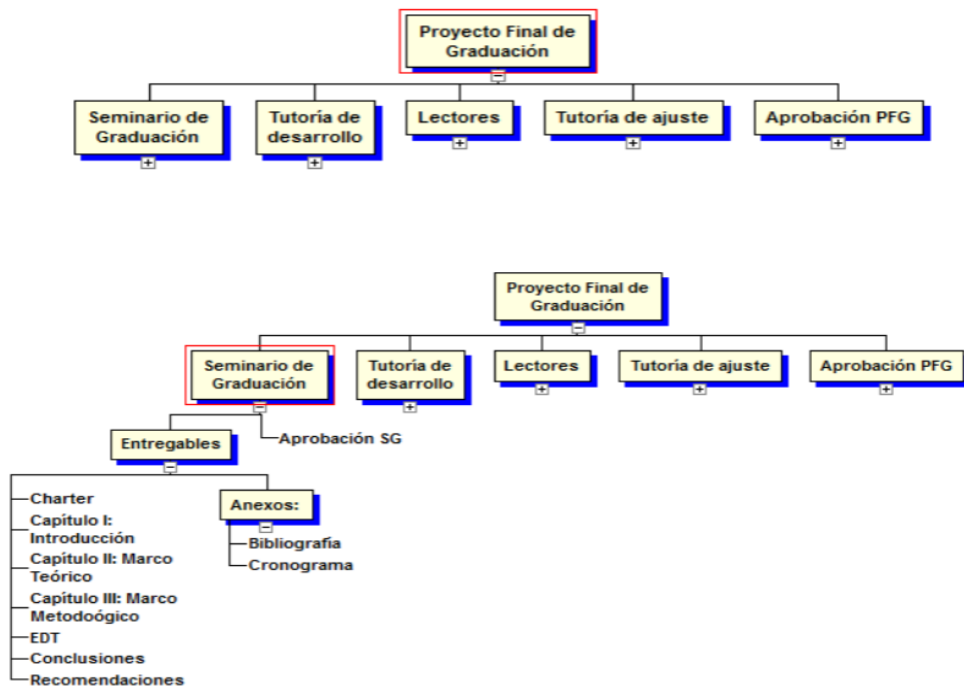
Actualmente el Plan Estratégico Municipal 2018-2023 en el área estratégica de desarrollo institucional municipal, establece en la línea de acción número 2, la promoción de los intereses y servicios cantonales, cuyo proyecto establece el ampliar la estructura organizacional en el proceso de cooperación internacional y participación ciudadana, dicho plan fue aprobación por el Consejo Municipal en el 2019 y se encuentra en vigencia. En este sentido, se visualiza la PMO en la parte de Gestión de Desarrollo Humano, dado que podría ser estratégico al contar con la mayoría de las unidades con las que se debe gestionar de manera interna.

<b>Supuestos</b>																																
<p>Voluntad política por parte del Gobierno Local para la implementación de la PMO</p> <p>Se dispone de acceso a toda la información que se requiere por parte de la Municipalidad y demás actores.</p> <p>El tiempo estimado de 4 meses para realizar el PFG será suficiente para elaborar la propuesta de diseño e implementación de la PMO.</p>																																
<b>Restricciones</b>																																
<p>El tiempo de 4 meses para realizar el PFG puede no ser suficiente si no se tiene la información necesaria a tiempo.</p> <p>Hasta el momento, no se cuenta con experiencias similares que puedan brindar un juicio de expertos en este tipo de PMO a nivel municipal, por lo que el trabajo de investigación que se debe de realizar es exhaustivo.</p> <p>Se debe además tomar en cuenta el contexto de niñez y adolescencia en el cantón de Alajuelita, lo que generará un ejercicio de análisis detallado sobre la demanda.</p>																																
<b>Identificación de riesgos</b>																																
<p>Si la información solicitada no se recibe a tiempo, existe un riesgo que se podría ver reflejado en el cronograma.</p> <p>Si no se cuenta con los suficientes recursos para elaborar la propuesta, podría resultar en desinterés de parte de la Municipalidad</p> <p>Si la propuesta resulta muy compleja o muy vaga, podría impactar en la calidad del proyecto</p>																																
<b>Presupuesto</b>																																
Se cuenta con un presupuesto de \$500, para la realización efectiva de este PFG.																																
<b>Principales hitos y fechas</b>																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre de hito</th> <th>Fecha inicio</th> <th>Fecha finalización</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avance 1: Acta de Proyecco, EDT, Bibliografía</td> <td>1 agosto 2019</td> <td>8 agosto 2019</td> </tr> <tr> <td>Avance 2: Introducción y Cronograma</td> <td>5 agosto 2019</td> <td>12 agosto 2019</td> </tr> <tr> <td>Avance 3: Marco Teórico</td> <td>7 agosto 2019</td> <td>14 agosto 2019</td> </tr> <tr> <td>Avance 4: Marco Metodológico</td> <td>10 agosto 2019</td> <td>21 agosto 2019</td> </tr> <tr> <td>Avance 5: Resumen Ejecutivo y Acta Proyecto firmada</td> <td>15 agosto 2019</td> <td>28 agosto 2019</td> </tr> <tr> <td>Tutoría de desarrollo con tutor</td> <td>Por definir</td> <td>Por definir</td> </tr> <tr> <td>Revisión por parte de lectores</td> <td>10 abril 2020</td> <td>29 abril 2020</td> </tr> <tr> <td>Tutoría de Ajuste -correcciones</td> <td>Por definir</td> <td>Por definir</td> </tr> <tr> <td>Evaluación: defensa de PFG ante tribunal examinador</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Nombre de hito	Fecha inicio	Fecha finalización	Avance 1: Acta de Proyecco, EDT, Bibliografía	1 agosto 2019	8 agosto 2019	Avance 2: Introducción y Cronograma	5 agosto 2019	12 agosto 2019	Avance 3: Marco Teórico	7 agosto 2019	14 agosto 2019	Avance 4: Marco Metodológico	10 agosto 2019	21 agosto 2019	Avance 5: Resumen Ejecutivo y Acta Proyecto firmada	15 agosto 2019	28 agosto 2019	Tutoría de desarrollo con tutor	Por definir	Por definir	Revisión por parte de lectores	10 abril 2020	29 abril 2020	Tutoría de Ajuste -correcciones	Por definir	Por definir	Evaluación: defensa de PFG ante tribunal examinador		
Nombre de hito	Fecha inicio	Fecha finalización																														
Avance 1: Acta de Proyecco, EDT, Bibliografía	1 agosto 2019	8 agosto 2019																														
Avance 2: Introducción y Cronograma	5 agosto 2019	12 agosto 2019																														
Avance 3: Marco Teórico	7 agosto 2019	14 agosto 2019																														
Avance 4: Marco Metodológico	10 agosto 2019	21 agosto 2019																														
Avance 5: Resumen Ejecutivo y Acta Proyecto firmada	15 agosto 2019	28 agosto 2019																														
Tutoría de desarrollo con tutor	Por definir	Por definir																														
Revisión por parte de lectores	10 abril 2020	29 abril 2020																														
Tutoría de Ajuste -correcciones	Por definir	Por definir																														
Evaluación: defensa de PFG ante tribunal examinador																																

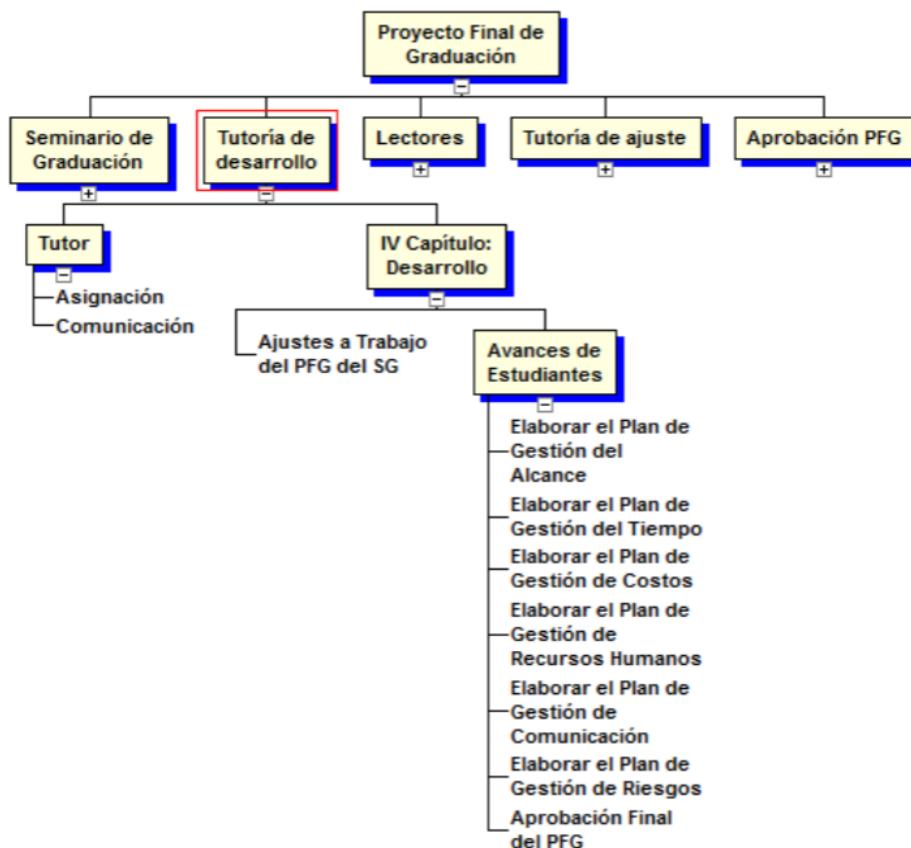
Información histórica relevante	
<p>En ley No.58 del 4 de junio de 1909 Alajuelita se constituyó en el cantón número diez de la provincia de San José, con seis distritos. Se designó como cabecera la población del mismo nombre. Alajuelita procede del cantón de San José, establecido en ley No.36 del 7 de diciembre de 1848. El cantón de Alajuelita es un cantón que posee una estructura de población muy joven, porque de cada 100 personas que habitan el cantón, 33 son menores de edad (33%). Este cantón posee el valor del índice de bienestar de la niñez y adolescencia de 54,26% que lo categoriza en un bienestar medio, en relación a los demás 80 cantones del país (posición nacional número 41 de 81).</p> <p>El gobierno local del cantón administra los servicios e intereses locales, con el fin de promover el desarrollo integral de los habitantes, así como también busca el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de sus habitantes, en procura del desarrollo local.</p> <p>La Municipalidad de Alajuelita no cuenta con un protocolo definido para la implementación de proyectos, actualmente está trabajando en la reorganización de su estructura para identificar el lugar más idóneo para una posible PMO, así como también está trabajando en la creación de un protocolo para la atención e implementación de proyectos de cualquier índole a lo interno.</p> <p>El ejemplo presentado del proyecto Comunidades en Acción evidencia en la Municipalidad evidencia falta de estandarización en la admiraación de proyectos, si existiera una PMO podría orientar de manera clara en los procesos de implementación de proyectos, dado que actualmente la forma que se administración, no proyectan una guía ordenada sobre el costo, el tiempo, el alcance , y sobre todo en cuanto al seguimiento, dado que no cuentan con matrices de monitoreo y evaluación, no hay parámetro estandarizados de indicadores.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos: Funcionarios de la municipalidad, niños, niñas y adolescentes que se verán beneficiados de un mejor servicio,  Involucrados Indirectos: otras entidades gubernamentales, equipo de profesores de la UCI.</p>	
Director de proyecto: Eva Sojo Delgado	Firma: 
Autorización de:	Firma:

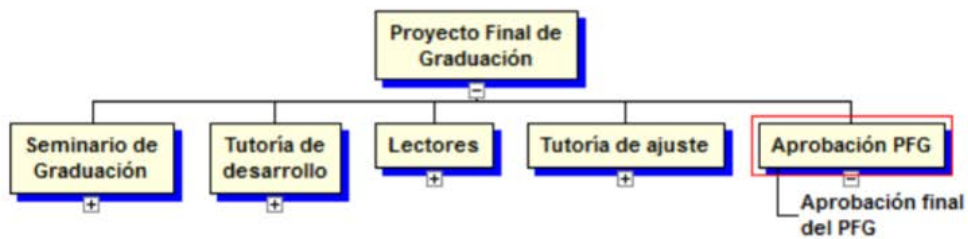
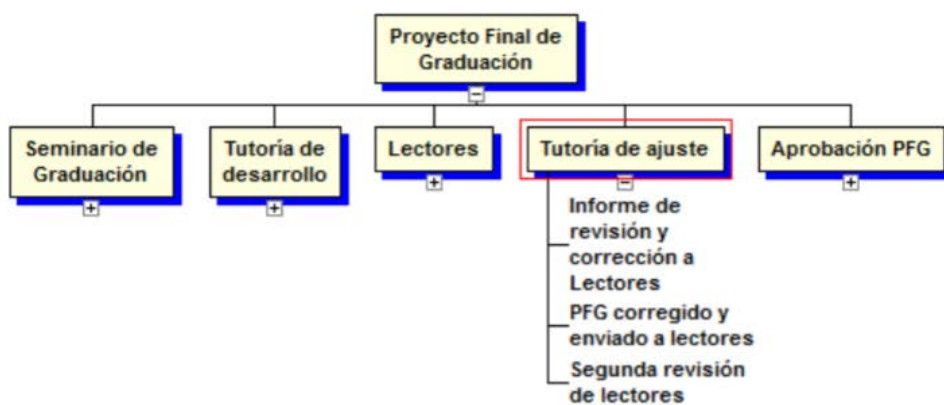
## Anexo 2: EDT del Proyecto Final de Graduación

### EDT DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN









### Anexo 3: Cronograma del PFG

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Aug 4, '19							Aug 11, '19							Aug 18, '19						
					S	S	M	T	W	T	F	S	S	S	M	T	W	T	F	S	S	S	M	T	W
1	PFG	124 days	Mon 8/05/19	Thu 1/23/20																					
2	1. Seminario de Graduación	1 day	Mon 8/05/19	Mon 8/05/19																					
3	1.1. Preparación Seminario de Graduación	1 day	Mon 8/05/19	Mon 8/05/19																					
4	2. Productos	54 days	Tue 8/06/19	Fri 10/18/19																					
5	2.1 Definir Alcance del Charter	6 days	Tue 8/06/19	Tue 8/13/19																					
6	2.2 Definir la EDT	6 days	Wed 8/14/19	Wed 8/21/19																					
7	2.3 Definir la introducción y cronograma	6 days	Thu 8/22/19	Thu 8/29/19																					
8	2.4 Definir el cronograma de actividades	6 days	Fri 8/30/19	Fri 9/06/19																					
9	2.5 Definir el marco teórico	6 days	Mon 9/09/19	Mon 9/16/19																					
10	2.6 Definir el marco metodológico	6 days	Tue 9/17/19	Tue 9/24/19																					
11	2.7 Definir resumen ejecutivo	6 days	Wed 9/25/19	Wed 10/02/19																					
12	2.8 Definir la bibliografía	6 days	Thu 10/03/19	Thu 10/10/19																					
13	2.9 Aprobación Seminario Graduación	6 days	Fri 10/11/19	Fri 10/18/19																					
14	3. Tutoría de Desarrollo	32 days	Mon 10/21/19	Tue 12/03/19																					
15	3.1 Asignación tutor	2 days	Mon 10/21/19	Tue 10/22/19																					
16	3.2 Desarrollo de PFG con tutor	5 days	Wed 10/23/19	Tue 10/29/19																					
17	3.3 semana 1 avance 1	5 days	Wed 10/30/19	Tue 11/05/19																					
18	3.4 semana 2 avance 2	5 days	Wed 11/06/19	Tue 11/12/19																					
19	3.5 semana 3 avance 3	5 days	Wed 11/13/19	Tue 11/19/19																					
20	3.6 semana 4 avance 4	5 days	Wed 11/20/19	Tue 11/26/19																					
21	3.7 semana 5 avance 5	5 days	Wed 11/27/19	Tue 12/03/19																					
22	4. Lectores	8 days	Wed 12/04/19	Fri 12/13/19																					
23	4.1 Solicitud de lectores	1 day	Wed 12/04/19	Wed 12/04/19																					
24	4.2 Aprobación de los lectores	5 days	Thu 12/05/19	Wed 12/11/19																					
25	4.3 Comunicado de lectores	1 day	Thu 12/12/19	Thu 12/12/19																					
26	4.4 Envío PFG a lectores	1 day	Fri 12/13/19	Fri 12/13/19																					

Project: PFG_v1	Task	Project Summary	Inactive Milestone	Summary Rollup	Progress	
Date: 10/3/2019 2:46 PM	Split	External Tasks	Inactive Summary	Manual Summary	Deadline	
	Milestone	External Milestone	Manual Task	Start-only		
	Summary	Inactive Task	Duration-only	Finish-only		

Page 1

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Aug 4, '19					Aug 11, '19					Aug 18, '19						
					S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M
27	5. Trabajo lectores	8 days	Mon 12/16/19	Wed 12/25/19																	
28	5.1 Revisión de lectores	7 days	Mon 12/16/19	Tue 12/24/19																	
29	5.2 Envío informe de revisión	1 day	Wed 12/25/19	Wed 12/25/19																	
30	6. Ajuste tutoriales	13 days	Thu 12/26/19	Mon 1/13/20																	
31	6.1 Revisión del PFG	7 days	Thu 12/26/19	Fri 1/03/20																	
32	6.2 PFG corregido	5 days	Mon 1/06/20	Fri 1/10/20																	
33	6.3 Segunda revisión PFG	1 day	Mon 1/13/20	Mon 1/13/20																	
34	7 Aprobación	6 days	Tue 1/14/20	Tue 1/21/20																	
35	7.1 Aprobación de lectores	3 days	Tue 1/14/20	Thu 1/16/20																	
36	7.2 Calificación	2 days	Fri 1/17/20	Mon 1/20/20																	
37	7.3 Aprobación final del PFG	1 day	Tue 1/21/20	Tue 1/21/20																	
38	8. Defensa	2 days	Wed 1/22/20	Thu 1/23/20																	
39	8.1 Defensa del PFG	2 days	Wed 1/22/20	Thu 1/23/20																	

Project: PFG_v1	Task	Project Summary	Inactive Milestone	Summary Rollup	Progress	Deadline
Date: 10/3/2019 2:46 PM	Split	External Tasks	Inactive Summary	Manual Summary		
	Milestone	External Milestone	Manual Task	Start-only		
	Summary	Inactive Task	Duration-only	Finish-only		

