

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

METODOLOGIA PARA LA GESTION DE PROYECTOS SOSTENIBLES EN EL
BANCO CENTRAL DE COSTA RICA

KAROL ZUNIGA CASTRO

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

JULIO 2016

HOJA DE APROBACIÓN

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION 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

PMP Mónica González

PROFESOR TUTOR

MAP Ricardo Morales

LECTOR No.1

MAP Sara Fonseca

LECTOR No.2

Karol Zúñiga Castro

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, por el amor y el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la colaboración brindada por los funcionarios del Banco Central de Costa Rica especialmente a mi amiga Zaida Rojas cuya colaboración ha sido invaluable para realizar este trabajo.

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN.....	ii
INDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xix ^{xi}
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	xix ^{xii}
1 INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	4
1.3 Justificación del problema	5
1.4 Objetivo general.....	6
1.5 Objetivos específicos.	6
2 MARCO TEORICO.....	7
2.1 Marco institucional	7
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	16
2.3 Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos.....	23
3 MARCO METODOLOGICO.....	26
3.1 Fuentes de información.....	26
3.2 Métodos de Investigación	31
3.3 Herramientas	34
3.4 Supuestos y Restricciones.....	37
3.5 Entregables.....	39
4 DESARROLLO	40
4.1 Análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central con un enfoque de sostenibilidad.....	40
4.2 Propuesta Metodológica: Procesos y Procedimientos para la gestión de proyectos sostenibles en el Banco Central de Costa Rica.	155
4.3 Propuesta de Implementación de la Metodología.....	206
5 CONCLUSIONES	216
6 RECOMENDACIONES.....	222

7	BIBLIOGRAFIA	224
8	ANEXOS	226
8.1	Anexo 1: ACTA DEL PFG.....	227
8.2	Anexo 2: EDT.....	232
8.3	Anexo 3: CRONOGRAMA.....	233
8.4	Anexo 4: Cuestionario	234

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pilares Estratégicos	11
Figura 2: Organigrama Banco Central de Costa Rica.	12
Figura 3: Proceso Gradual de Costo Tiempo.	19
Figura 4: Relación entre la influencia de los interesados versus incremento del costos de los cambios.	20
Figura 5: Diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.....	43
Figura 6: Utilización del marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad. .	44
Figura 7:Políticas para incidentes, riesgos, desempeño y los procedimientos para una mediación justa	46
Figura 8: Pago de salarios promedios.	47
Figura 9:Apoyo al aprendizaje permanente, la tutoría y el desarrollo de competencias como un activo corporativo.	49
Figura 10:Capacitación en sostenibilidad.....	50
Figura 11:Existencia de herramientas para impedir la discriminación del personal con base en edad, sexo, grupos minoritarios u otros indicadores de diversidad.....	52
Figura 12: Procedimientos para la gestión de la salud, la seguridad y las emergencias en lo que se refiere al equipo de proyecto.	53
Figura 13:Medición sobre el impacto en la organización de la emigración de profesionales capacitados.....	55
Figura 14:Conocimiento sobre el nivel de apoyo por parte de la comunidad en la cual el proyecto tendrá un impacto en forma directa o indirecta desde la perspectiva global, nacional, regional y local.....	57
Figura 15:Cumplimiento del principio de legalidad que rige al sector público costarricense en los proyectos desarrollados.	59
Figura 16:Medidas para asegurar que el proyecto no ponga en peligro o cause daño al consumidor final.	60
Figura 17: Información brindada para asegurar la precisión del contenido producto del proyecto, su uso o cualquier factor que pueda tener impactos ambientales o sociales.....	62

Figura 18: Informes brindados al cierre del proyecto sobre riesgos materializados conocidos como incidentes en relación con el cumplimiento normativo, derechos humanos, leyes o políticas públicas.	64
Figura 19: Protección brindada a la privacidad del cliente y la protección de datos electrónicos.	66
Figura 20: Políticas para evitar la discriminación por motivos de raza, color origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo u orientación sexual.....	68
Figura 21: Garantías brindadas a los derechos de asociación o retiro de los grupos que emprenden acciones colectivas para defender los intereses de sus miembros.....	70
Figura 22: Consideración tomada por la Organización sobre el trabajo forzado o trabajo infantil.	71
Figura 23: Contratación del staff y la remuneración basada en habilidades.	73
Figura 24: Pacto Global de las Naciones Unidas anti corrupción.....	75
Figura 25: Criterios para seleccionar los proyectos en los cuales se invierte.	76
Figura 26: Políticas para combatir la corrupción, la extorsión y el soborno.....	78
Figura 27: Cumplimiento de prácticas procedimentales éticas.	79
Figura 28: Adquisición de bienes y servicios de fuentes locales para reducir el impacto ambiental.....	81
Figura 29: Limitación sobre viajes innecesarios.	82
Figura 30: Priorización en comunicación digital.....	84
Figura 31: Compromiso en la reducción de las emisiones de carbono producidas durante el ciclo de vida de un proyecto.	85
Figura 32: Compromiso con el uso de recursos renovables.....	87
Figura 33: Compromiso con la reducción del consumo de energía.....	88
Figura 34: Compromiso con la reducción del consumo de agua.	90
Figura 35: Consideración del impacto en los recursos del agua.	91
Figura 36: Reciclaje en la Organización.	93
Figura 37: Uso de materiales reciclados.	94
Figura 38: Iniciativa para el Cuidado del Clima de las Naciones Unidas.....	96
Figura 39: Contabilización de las emisiones de carbono.	97

Figura 40: Políticas de eliminación de recursos y activos al finalizar el ciclo de vida de los productos.....	99
Figura 41: Consumo de energía de fuentes renovables durante el ciclo de vida del proyecto.	100
Figura 42: Prácticas de eliminación de residuos, durante el ciclo de vida del proyecto...	102
Figura 43: Prácticas de adquisición sostenibles.....	103
Figura 44: Consideración en la contabilidad de externalidades como los impactos sociales o ambientales al calcular el ROI.	105
Figura 45: Relación costo beneficio.....	107
Figura 46: Consideración del beneficio económico directo como resultado de un proyecto.	108
Figura 47: Consideración de la tasa interna de retorno asociada a cada proyecto.....	110
Figura 48: Consideración de la tasa externa de retorno asociada a cada proyecto.	111
Figura 49:Consideración del valor actual neto.....	113
Figura 50: Consideración de mejoras constantes y agilidad vertical y horizontal.....	114
Figura 51: Flexibilidad de los proyectos para ajustarse a los requerimientos y lograr un mayor grado de sostenibilidad, aumentar el beneficio social así como mejorar los impactos ambientales.	116
Figura 52: Consideración del impacto económico local como un criterio para actividades de negocio.....	118
Figura 53: Consideración de los beneficios económicos indirectos materializados como resultado de la inversión.	120
Figura 54: Casos de negocio a lo largo de todo el ciclo de vida del activo considerando el impacto del costo/ beneficio.	122
Figura 55: Evaluación del beneficio completo del nuevo ciclo de vida de los activos impacto costo/ riesgo/ beneficio.	124
Figura 56: Evaluación de riesgos sostenibles en iniciativas de cambio.....	125
Figura 57: Función de portafolio para priorizar y seleccionar iniciativas de cambio.....	127
Figura 58: Capacitación de los patrocinadores en patrocinio sostenible.....	128
Figura 59: Medición de los beneficios de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa.	130

Figura 60: Objetivos organizacionales de sostenibilidad.....	131
Figura 61: Definición de objetivos de sostenibilidad en cada proyecto.....	133
Figura 62: Desarrollo de un Plan de Gestión de Sostenibilidad en la gestión de proyectos.	134
Figura 63: Análisis basado en el Estándar P5™ de GPM Global.....	136
Figura 64: Gestión de calidad en los proyectos.	137
Figura 65: Consideración de las ISO 14001,26000, 9001 o 50001 en la planificación de la calidad.	139
Figura 66: Proceso de cierre de proyectos.....	140
Figura 67: Gestión de lecciones aprendidas en la etapa de cierre del proyecto.....	142
Figura 68: Modelo PDCA	159
Figura 69: Fases del Ciclo de vida del proyecto en el BCCR.	164
Figura 70: Fase de Pre Proyecto/ Iniciación.....	165
Figura 71: Planificación.	175
Figura 73: Principales Actividades Ejecución Monitoreo y Control.....	188
Figura 74: Proceso Monitoreo y Control de Riesgos.	194
Figura 75: Ruta Elevación de los Incidentes.	195
Figura 76: Registro de incidentes.....	196
Figura 77: Cierre del Proyecto	200

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Fuentes de información utilizadas.....	30
Cuadro N° 2: Métodos de investigación Utilizadas	33
Cuadro N° 3:Herramientas Utilizadas	36
Cuadro N° 4: Supuestos y Restricciones	38
Cuadro N° 5: Entregables.....	39
Cuadro N° 6: El Estándar P5.....	161
Cuadro N° 7: Matriz Registro de Interesados.	167
Cuadro N° 8: Puntaje utilizado Análisis P5	169
Cuadro N° 9: Puntaje utilizado Análisis P5	170
Cuadro N° 10: Ejemplo Análisis P5.....	172
Cuadro N° 11: Matriz del Plan Gestión de Sostenibilidad.....	174
Cuadro N° 12: Cuadro de Mando de Proveedores Verdes.....	183
Cuadro N° 13: Ejemplo de Cuadro de Mando de Proveedores Verdes.....	184
Cuadro N° 14: Actualización Evaluación P5	192
Cuadro N° 15: Calendarización de los Grupos por Módulos.	210
Cuadro N° 16: Contenido del Programa de Capacitación.	212

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BCCR: Banco Central de Costa Rica.

DGD: División de Gestión y Desarrollo.

GPM: Green Project Management.

LOBCCR: Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica

LOSBN: Ley Orgánica del Sistema Bancario Nacional

PMBOK: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

PMI: Project Management Institute.

WBS: Work Breakdown Structure

RESUMEN EJECUTIVO

La Constitución Política de la República de Costa Rica le asigna al Estado la obligación de garantizar y preservar el derecho de las personas a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, asimismo, dentro de la normativa vigente en nuestro país contamos con una Ley Orgánica del Ambiente, la cual data del año 1995, que se constituyó en un esfuerzo anticipado del Estado para ocupar un lugar preponderante en el desarrollo sostenible del país.

A pesar de los esfuerzos legislativos, para promover a nivel de las instituciones del Estado unos lineamientos cuyos objetivos se enfoquen en formular, actualizar e implementar Programas de Gestión Ambiental, es hasta ahora que dicho compromiso comienza a tener auge.

El Banco Central no se ha escapado a dicho letargo. Apenas en los últimos años ha desarrollado una serie de tímidas iniciativas que tienen implícitas mejoras en la gestión ambiental. Para citar algunos ejemplos, se tomaron medidas para disminuir el uso de papel y de numerario, en la iluminación se cambió a tecnología LED con la finalidad de ahorrar energía eléctrica, en los contratos de limpieza se exigió a los proveedores utilizar productos de limpieza amigables con el ambiente y ubicar recipientes para residuos que permitan la clasificación de los desechos que genera la Institución. Contribuye con una parte sustantiva del presupuesto para financiar el funcionamiento del Museo del Banco Central, cuyas colecciones permiten un acercamiento del arte hacia la sociedad.

En correspondencia con lo expresado, el objetivo principal perseguido durante esta investigación consiste en diseñar una metodología para la Administración de Proyectos Sostenibles, basada en las mejores prácticas del Green Project Management para que guíe el proceso de su iniciación, planificación, ejecución y cierre en el Banco Central de Costa Rica.

Dentro de los objetivos específicos trazados se estableció en primer lugar la realización de un análisis de situación sobre la gestión de proyectos sostenibles propios de la Institución, es decir analizar el proceso mediante el cual se desarrollan los proyectos del Banco Central de Costa Rica, para examinar su enfoque de sostenibilidad; en segundo lugar, se busca identificar los procesos y diseñar los procedimientos metodológicos para guiar el accionar de los involucrados en la ejecución de los proyectos con enfoque de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica; y en tercer lugar plantear una estrategia de implementación de la metodología de administración de proyectos sostenibles, para alinearla con el planeamiento estratégico y la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.

La propuesta incorpora una orientación de sostenibilidad relacionada con una perspectiva ambiental, social, ética y económica en el proceso de gestión de proyectos, lo cual permite asegurar el desarrollo de los proyectos con un enfoque sostenible.

El presente proyecto utilizó en su mayoría fuentes secundarias dentro de las cuales se puede destacar un Cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica basado en el cuestionario utilizado según el Modelo Organizacional de GPM® para Organizaciones Sostenibles, portafolios, programas y proyectos, con miras a

determinar un análisis de situación sobre los principales temas abordados en sostenibilidad; como parte de los documentos utilizados podemos citar; la Guía de Referencia GPM ® del Green Project Management para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos (GPM, 2013); el Método PRiSM (Proyectos que integran Métodos Sostenibles), así como los elementos contenidos en el Estándar P5™, de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos y el Proceso de Administración de Proyectos del Banco Central de Costa Rica.

Dada la coyuntura jurídico política que enfrentan las Instituciones del Estado, hoy se torna imperativo para el Banco Central, cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley Orgánica del Ambiente N°7554 así como atender el Reglamento para la Elaboración de Programas de Gestión Ambiental Institucional, el cual exige el establecimiento de lineamientos para la formulación, actualización, e implementación de un Programa de Gestión Ambiental.

Como parte del desarrollo del presente trabajo final de graduación, se ha desarrollado una metodología para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA), el cual permitirá a la Organización gestionar los problemas ambientales de un modo sistemático.

La implementación de dicha metodología, permite identificarlos riesgos e impactos ambientales; así como fortalecer aspectos de calidad contribuyendo a un producto correcto desde la primera vez, a su vez permite mejorar la eficiencia de los costos al prevenir la contaminación y facilitar la implementación de una adecuada regulación ambiental y su aplicación.

Como parte de la metodología se incorpora el análisis del Estándar P5, el Plan de Gestión de la Sostenibilidad, el Análisis de Interesados, el Plan de Gestión de Incidentes, el Plan de Gestión de Beneficios, el Plan de Gestión de las Adquisiciones, el Plan de Gestión de la Configuración, el Plan de Aseguramiento de la Calidad, los Costos de la Calidad, todos estos elementos enriquecen el enfoque de sostenibilidad de la metodología.

En la fase de cierre, se incluye la Revisión del Proyecto, dentro de la cual se sugiere incluir la evaluación del proceso de gestión de proyectos utilizado.

Asimismo se incorpora, la Revisión Pos-Proyecto, la cual consiste en una auditoría y revisión estructurada del desarrollo del proyecto y tiene como objetivo establecer las lecciones aprendidas claves y formular recomendaciones de mejora.

Se recomienda a las altas autoridades del Banco asumir un compromiso con la sostenibilidad, establecer objetivos estratégicos a los cuales se puedan ligar los proyectos, además de adoptar la metodología propuesta.

Para lograr la implementación de la metodología propuesta se recomienda la capacitación del personal de la oficina de proyectos, así como un plan de comunicación a lo interno de la Institución para motivar a los funcionarios con el objetivo de incorporar los ejes económico, ambiental y social en el desarrollo en la gestión de proyectos sostenibles.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

La Ley Orgánica del Banco Central N°7558 (1995) le impone a esta Institución:” una serie de objetivos y funciones esenciales” (Artículos 2 y 3). El cumplimiento de dichos objetivos es de vital importancia para el país.

Como parte de los objetivos señalados en la Ley Orgánica del Banco Central N°7558 (1995) se establece: “Mantener la estabilidad interna y externa de la Nación, promover el ordenado desarrollo de la economía y lograr la ocupación plena de los recursos de esta.”. (Artículo 2).

Asimismo la Ley Orgánica del Banco Central N°7558 (1995) le impone la obligación de: “Velar por el buen uso de las reservas monetarias internacionales de la nación para lograr la estabilidad económica general, así como promover la eficiencia del sistema de pagos internos y externos y mantener su normal funcionamiento, así como promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo.”(Artículo 3).

La Ley Orgánica del Ambiente N°7554 (1995) la cual le aplica a todas las instituciones del Estado, dentro de las cuales se ubica el Banco Central, les ordena la puesta en práctica de un sistema de información con indicadores ambientales, destinados a medir la evolución y la correlación con los indicadores económicos y sociales para el país.

En función de lo anterior, aunque no de una manera integral ni agresiva el Banco ha venido desarrollando algunas iniciativas cuyo objetivo ha sido la utilización racional de los recursos para proteger el medio ambiente. Para citar un ejemplo, se ha apostado por una disminución en el uso de papel por parte de los funcionarios impulsando la utilización de comunicaciones digitales, mediante el desarrollo de proyectos como el de Firma Digital y la

intranet institucional a partir de la cual se eliminó un porcentaje muy considerable del uso de papel para el intercambio de correspondencia, tanto a nivel del Banco Central como en su interacción con otras entidades, en virtud del desarrollo tecnológico que ha permitido la automatización de procesos.

Por otro lado, se han desarrollado proyectos como los Centros Alternos de Numerario o los Servicios Brindados por el Sistema Nacional de Pagos Electrónicos, conocido como SINPE, los cuales tienen como finalidad reducir el uso de numerario o billetes que debe poner el ente emisor en circulación para el uso de los ciudadanos.

De igual forma el Banco ha realizado algunas acciones institucionales ligadas a su operativa, relacionadas con consumo de energía como el cambio de los faroles ubicados en la fachada del Banco a tecnología LED lo cual le ahorra un 4% mensual en facturación.

Los contratos establecidos por la Institución para la limpieza de los inmuebles incluyen en sus cláusulas el requisito de utilizar productos de limpieza que sean amigables con el medio ambiente.

Igualmente, se han equipado algunas zonas del Banco con recipientes que permitan la clasificación de los desechos en contenedores identificados para el plástico, el cartón, el papel y la basura orgánica. Por otro lado, para el manejo de desechos como vidrio, repuestos de vehículos, cartuchos de tóner y tinta de impresión, residuos electrónicos y similares, bienes muebles en desuso con valor contable cero, se ha celebrado un convenio con el Instituto Tecnológico de Costa Rica quien cuenta con un Centro de Transferencia y Transformación de materiales cuyo objetivo fundamental es el manejo integral de residuos sólidos de las empresas con la finalidad de disminuir el impacto que generan dichos desechos sobre el medio ambiente.

Por otro lado, dentro de las principales obligaciones que se cumplen por el área Económica del Banco, se encuentran una serie de publicaciones que deben ser realizadas a lo largo del año, dentro de las cuales se puede mencionar el programa monetario, los resúmenes estadísticos de la situación económica del país, así como los informes de la evolución de la economía en los semestres anteriores y anualmente debe publicar la Memoria Anual que contiene la situación financiera y las operaciones correspondientes al año anterior, exposición resumida del desarrollo de los principales acontecimientos económicos, monetarios, financieros y bancarios en ese año en la economía de Costa Rica. Estas obligaciones en el pasado conllevaban el consumo de muchos recursos económicos por los costos de impresión, así como ambientales debido a la utilización de papel, tinta, transporte para hacerlos llegar a los distintos sectores. En la actualidad con la plataforma tecnológica con que cuenta el Banco se logra llegar a mucho más sectores y es accesible para la sociedad en general.

Por otro lado, la División Económica del Banco Central se encuentra desarrollando un proyecto en el cual como parte de los aspectos relevantes inicia la incorporación de la contabilidad del capital natural, en la cual se consideran los activos del subsuelo, la tierra agrícola, la madera y productos no maderables así como las áreas protegidas, el agua, residuos emisiones al aire, retornos al agua, el objetivo es integrar la información ambiental con información económica bajo un mismo esquema.

La Institución se plantea la posibilidad de integrar a su planeamiento estratégico y a la cultura organizacional del Banco objetivos de sostenibilidad ambiental, social y económica, tanto en el trabajo desarrollado por las áreas operativas como en el proceso de gestión de proyectos.

1.2 Problemática

En la actualidad el Banco Central se mueve hacia un proceso de cambio en el cual las autoridades superiores se inclinan por incorporar en los proyectos, los procesos y las operaciones que realizan para cumplir con sus objetivos, una mayor responsabilidad en cuanto a los impactos negativos que pueda estar causando al medio ambiente y con ellos a la sociedad en general.

Es necesario desarrollar una metodología en la administración de proyectos de la Institución que permita promover un enfoque orientado a integrar las áreas de sostenibilidad en las principales fases del proyecto y valorar los riesgos desde una perspectiva que contemple los aspectos sociales, económicos y ambientales, contenidos en el Estándar P5 de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos desarrollado por Green Project Management.

La formulación presupuestaria realizada cada año permite dotar de recursos necesarios a la Institución para ejecutar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales. De la misma manera estos recursos permiten la formulación y ejecución de proyectos institucionales. Actualmente los proyectos en su mayoría no contemplan aspectos ambientales o sociales, los cuales persigan expectativas de desarrollo sostenible.

En la actualidad los desarrollos y la difusión de tecnologías, producto de los proyectos desarrollados por la Institución, no exigen el cumplimiento de estándares que permitan ser ambientalmente amigables.

Por otro lado, no se cuenta con indicadores cualitativos o cuantitativos de sostenibilidad que le permitan medir su desempeño ambiental y social en el proceso de rendición de cuentas en los proyectos formulados y desarrollados.

Para citar un ejemplo, no se incluye en los carteles de licitación para la contratación de adquisición de bienes y servicios, para el cumplimiento de proyectos, condiciones del proveedor en relación con temas de sostenibilidad ambiental y social que influyan en el puntaje requerido para adjudicarse dichas contrataciones y que permitan a la organización mejorar sus prácticas a favor del desarrollo sostenible.

La situación antes planteada se debe principalmente a la ausencia de un enfoque de sostenibilidad en la administración de proyectos de la Institución. Sin embargo, se considera que con una adecuada metodología de administración de proyectos que incorpore principios para un cambio en aspectos sostenibles, el Banco podría mejorar diferentes aspectos, tales como realizar un mejor plan tanto de evaluación como de mitigación de riesgos, así como procesos más transparentes en la rendición de cuentas.

1.3 Justificación del problema

Nuestra Carta Magna le asignó al Estado procurar por el mayor bienestar para los habitantes de la Nación, preservar y garantizar el derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, respetando el derecho a la salud humana derivado del derecho a la vida.

Como parte de ese Estado de derecho el Banco Central debe velar por cumplir con sus objetivos y funciones esenciales determinados por ley, pero al mismo tiempo debe alcanzar dichas obligaciones y a su vez generar valor para influenciar de forma positiva a la Sociedad costarricense, sin limitar las opciones de las generaciones futuras.

En virtud de lo anterior, se requiere incorporar elementos de sostenibilidad ambiental, social y económica de forma tal que permita alinear la estrategia organizacional con un proceso de gestión de proyectos, que permita alcanzar los objetivos planteados.

1.4 Objetivo general

Diseñar una metodología para la Administración de Proyectos Sostenibles, basada en las mejores prácticas del Green Project Management, para que guíe el proceso de su iniciación, planificación, ejecución y cierre en el Banco Central de Costa Rica.

1.5 Objetivos específicos.

1. Realizar un análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica, para generar insumos que orienten la elaboración de herramientas, técnicas y competencias en administración de proyectos sostenibles.
2. Identificar los procesos y diseñar los procedimientos metodológicos para guiar el accionar de los involucrados en la ejecución de los proyectos con enfoque de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica.
3. Proponer una estrategia de implementación de la Metodología de Administración de Proyectos Sostenibles, para alinearla al planeamiento estratégico y la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

El Banco Central de Costa Rica se rige mediante la ley que lo creó, Ley Orgánica del Banco Central N°7558 (1995) la cual lo define como: “*Una institución autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio y que forma parte del sistema bancario nacional.*”(artículo.1).

En cuanto a sus objetivos, el artículo dos de la ley establece que principalmente deberá mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional, asegurar su conversión a otras monedas, y como objetivos subsidiarios, los siguientes:

- Promover el ordenado desarrollo de la economía costarricense, a fin de lograr la ocupación plena de los recursos productivos de la Nación, procurando evitar o moderar las tendencias inflacionistas o deflacionistas que puedan surgir en el mercado monetario y crediticio.
- Velar por el buen uso de las reservas monetarias internacionales de la Nación para el logro de la estabilidad económica general.
- Promover la eficiencia del sistema de pagos internos y externos y mantener su normal funcionamiento.
- Promover un sistema de intermediación financiera estable, eficiente y competitivo.

Por otro lado, para el debido cumplimiento de sus fines, le competarán al Banco Central, las siguientes funciones esenciales: “El mantenimiento del valor externo y de la conversión de la moneda nacional; la custodia y la administración de las reservas monetarias internacionales de la Nación; la definición y el manejo de la política monetaria y cambiaria; la gestión como consejero y banco-cajero del Estado; la promoción de condiciones favorables

al robustecimiento, la liquidez, la solvencia y el buen funcionamiento del Sistema Financiero Nacional; la emisión de billetes y monedas, de acuerdo con las necesidades reales de la economía nacional; la determinación de políticas generales de crédito y la vigilancia y coordinación del Sistema Financiero Nacional; la custodia de los encajes legales de los intermediarios financieros; el establecimiento, la operación y la vigilancia de sistemas de compensación; el establecimiento de las regulaciones para la creación, el funcionamiento y el control de las entidades financieras; la colaboración con los organismos de carácter económico del país, para el mejor logro de sus fines”(Ley Orgánica del Banco Central N°7558,1995, art.3).

El Banco Central es el ente rector de la economía costarricense determina los lineamientos para la organización del sistema financiero nacional, de conformidad con el ordenamiento jurídico, por lo cual solo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios que autorice dicho ordenamiento, con el fin de lograr determinados objetivos de carácter económico.

Antecedentes de la Institución

La Ley N° 1130 del 28 de enero de 1950, fue el primer esfuerzo legislativo para dotar de una ley que creara de forma independiente al Banco Central, ya no como un departamento emisor que formaba parte del entonces Banco Nacional de Costa Rica. Sin embargo, fue una ley efímera cuyo transitorio otorgaba a la Junta Directiva que la conformaba, seis meses, con la finalidad de plantear un nuevo proyecto de ley.

En abril de 1953 se promulga la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, misma que fue derogada en 1995, cuando se promulgó la ley vigente, N°7558.

Dichas leyes fueron muy relevantes para el sistema bancario, pues modernizó la gobernanza de ese sector de nuestro país, permitiéndole al Estado tener una menor injerencia y permitiendo mayor libertad a los bancos y entidades financieras.

Se destaca dentro de los principales logros de dicha ley en materia de regulación bancaria, la autonomía administrativa que le otorgó al Banco Central para su funcionamiento. Por otro lado, le otorga la facultad de ejercer la figura de prestamista de última instancia y de otorgar créditos de emergencia, esto con la finalidad de evitar crisis sistémicas que pueden llevar al país a una debacle financiera.

La Institución cuenta con los aspectos necesarios para regular la política monetaria, financiera y cambiaria, como encajes mínimos, operaciones de mercado abierto, organización del sistema de pagos, régimen cambiario, operaciones con el Estado y relaciones con otras Instituciones.

De forma paralela se crea la Superintendencia General de Entidades Financieras, cuya función principal es supervisar a las entidades bancarias o financieras autorizadas para efectuar intermediación financiera, a la cual compete el procedimiento a seguir para casos de inestabilidad financiera de los entes autorizados, las reglas aplicables para su intervención. La relación de los grupos financieros, así como los procedimientos a seguir en caso de presentarse infracciones, sanciones y actos ilícitos en la actividad financiera.

Misión y visión

Para el Plan Estratégico del 2015 al 2018 (2016) se establecieron unas ideas rectoras que gobiernan el trabajo en la Institución, dentro de ellas encontramos la Misión, la Visión y los Valores.

Considerando que la Misión determina la razón de ser de la Institución, la del Banco Central consiste en contribuir al bienestar de la sociedad, al mantener la estabilidad interna y externa de la moneda, su conversión a otras monedas y coadyuvar al pleno empleo de los recursos productivos.

En cuanto a la Visión, esta consiste en ser un banco central reconocido por la sociedad costarricense por su ética, alta capacidad técnica y actuación transparente, en el compromiso para lograr su misión.

Para el cumplimiento de la Visión el Banco dirige sus esfuerzos a:

- Definir y ejecutar la política monetaria para lograr mantener la estabilidad interna y externa de la moneda nacional.
- Gestionar las reservas internacionales, preservando su liquidez y valor.
- Contribuir con un entorno favorable para el crecimiento de la economía.
- Promover el funcionamiento de un sistema financiero estable.
- Desarrollar y operar sistemas de pagos eficientes y seguros.
- Prestar servicios con eficacia y eficiencia, al menor costo para la sociedad.

El Plan Estratégico del Banco Central vigente para el periodo 2015-2018 incluye cuatro valores, los cuales se consideran fundamentales para el logro de la Visión y los objetivos del Banco:

- Mejora continua: promover una cultura de mejora continua e incorporar mejores prácticas en la gestión del Banco, para brindar servicios de alta calidad.
- Integridad y Confiabilidad, actuar con rectitud, honradez y cumplir los compromisos”.
- Transparencia: Promover una rendición de cuentas e informar en forma clara, veraz y oportuna lo actuado.
- Compromiso: asumir con disciplina y honestidad el trabajo y las responsabilidades inherentes.

Adicionalmente, el Banco ha desarrollado unos pilares u orientadores estratégicos como se muestra en la figura 1.



Figura 1: Pilares Estratégicos

Fuente: BCCR

Dentro del plan estratégico 2015-2018 los pilares que se consideran relevantes para sustentar las ideas rectoras y definir la estrategia son los siguientes:

Recursos Humanos: Impulsar un alto rendimiento del recurso humano del BCCR, desarrollando la excelencia operacional para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Procesos: Promover la gestión basada en la mejora continua e innovación de los procesos, aplicando buenas prácticas y gestión de los riesgos, orientando el logro de los objetivos propuestos así como la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Tecnología: Gestionar los servicios del Banco, por medio de la optimización de la infraestructura aumentando la eficiencia y calidad de los procesos y agregando valor a la Institución.

Comunicación: Mejorar la comprensión del funcionamiento de la economía, transmitiendo con claridad y oportunidad los mensajes relacionados con decisiones de política monetaria, cambiaria y financiera.

Estructura organizativa

La estructura organizacional del Banco Central de Costa Rica es como se muestra en la Figura 2.

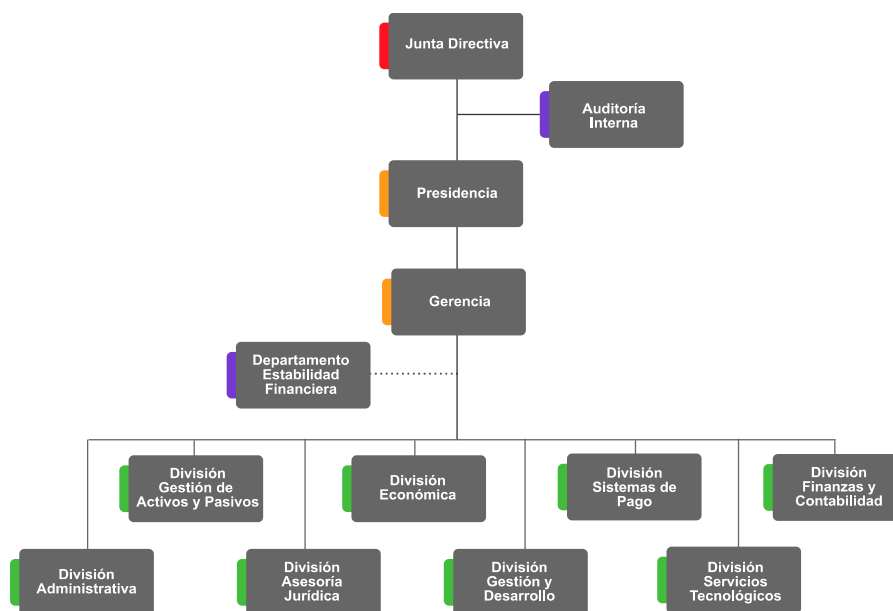


Figura 2: Organigrama Banco Central de Costa Rica.

Fuente: **BCCR**.

La Estructura Organizacional del Banco Central se encuentra establecida en su Ley Orgánica N°7558, el artículo 17 determina que funcionará bajo una Junta Directiva. Dicha

Junta estará integrada por el Presidente del Banco y el Ministro de Hacienda, así como cinco personas de absoluta solvencia moral, mayores de 30 años y costarricenses, los cuales serán nombrados por el Consejo de Gobierno y ratificados por la Asamblea Legislativa.

La Junta sesiona de forma ordinaria una vez por semana, para discutir los asuntos que le competen. Una sesión al mes debe dedicarse al propósito de estudiar la situación económica nacional, esto de conformidad con el artículo 24 de la LOBCCR. Si es requerido puede sesionar de forma extraordinaria cada vez que se convoque al efecto.

El Presidente del Banco ostenta la máxima representación de la Institución, en materia de Gobierno y en el manejo de sus relaciones con otras instituciones y organismos financieros internacionales.

La Junta Directiva con el voto favorable de no menos de cinco miembros, a propuesta del Presidente del Banco nombrará un Gerente, quien será el responsable de la gestión administrativa del Banco de conformidad con la Ley Orgánica artículo 31 y los encargos que disponga la Junta Directiva.

El Banco también cuenta con disposiciones de Gobierno Corporativo, las cuales están disponibles en su intranet institucional y en su página web en el apartado correspondiente al Gobierno Corporativo (2016). A través de estos lineamientos es posible delimitar cómo interactúa el Banco Central con los demás interesados. Señala dichas políticas que el Gobierno Corporativo tiene como función principal:

Transparentar la relación entre los diferentes niveles de gerencia y la ciudadanía. Por otra parte, es una forma de defender el patrimonio del país y demás interesados en la organización, para garantizar la correcta operación y uso de los recursos. (Políticas de Gobierno Corporativo del Banco Central, 2016, p 1)

Según su Plan Estratégico del 2015 -2018 (2016) se señala que la organización del Banco Central se compone de: “Junta Directiva; Gerencia; Auditoría Interna; Divisiones; Departamentos; Áreas” (pág. 3).

En la estructura organizacional del Banco, incluidos los Órganos de Desconcentración Máxima, se definen cuatro niveles que son los siguientes: Nivel Superior (Dirección Superior), Nivel Divisional, Nivel Departamental y Nivel de Área.”

Señala el Informe de Estructura y Organización de Funciones (2015) BCCR que el Nivel Superiores es:

El nivel ejecutivo del Organismo, con un alto grado de autoridad que decide sobre las acciones que permiten alcanzar los objetivos institucionales establecidos por ley. La Presidencia es la dependencia de mayor rango para efectos de gobierno de la Institución. Por su parte, a la Gerencia le corresponde la dirección superior en lo que respecta al ámbito administrativo. (p. 10).

Señala el Informe de Estructura y Organización de Funciones (2015) BCCR que el Nivel Divisional es:

El responsable de la ejecución de las funciones que procuran alcanzar los objetivos institucionales. La jefatura superior de cada División está a cargo de un Director.

El Director es uno de los colaboradores inmediatos de la Gerencia y responde ante ésta, por el buen funcionamiento y organización de cada una de las dependencias bajo su cargo. Los asuntos que necesariamente deben elevarse a conocimiento y decisión de la Gerencia, deben tramitarse por su medio, y para el fiel cumplimiento de su labor, canalizará sus decisiones por medio de los Directores de Departamento. (p. 10).

Señala el Informe de Estructura y Organización de Funciones (2015) BCCR que el Nivel Departamental es:

El nivel inmediatamente inferior al de División, que ejecuta funciones de tipo sustantivo, pero también de apoyo administrativo (presupuesto, personal, proveeduría, programación, etc.). Los Departamentos del Banco operan bajo la autoridad y dirección inmediatas de cada uno de sus Directores, los cuales actúan en estrecha vinculación con el respectivo Director de División. (p. 10).

Señala el Informe de Estructura y Organización de Funciones (2015) BCCR que el Nivel de área es:

El nivel inferior al de Departamento y realiza funciones de apoyo técnico. Entre los Ejecutivos o Coordinadores de Área y el Director del Departamento del que forman parte, existe la misma relación funcional de autoridad, responsabilidad y coordinación que hay entre este último y el Director de División, sólo que en distinto grado. (p. 11).

Un proyecto requiere el respaldo de la Organización desde el nivel superior y el involucramiento del nivel divisional, departamental y de área de aquellos funcionarios cuyas labores atañen al proyecto. Con la finalidad de desarrollar un modelo de sostenibilidad para el Banco se ha creado una Comisión de Ambiente, cuyo objetivo primario es la formulación, actualización e implementación de un Plan de Gestión Ambiental Institucional.

Productos que ofrece

El Banco Central como ente rector de la economía se encarga de aspectos fundamentales de ésta y ofrece los siguiente productos:

- El control de las tendencias inflacionistas o deflacionistas que puedan surgir en el mercado monetario y crediticio.
- La Gestión del portafolio de las reservas monetarias internacionales de la Nación.
- La Gestión del sistema interbancario de pagos internos y externos.
- La Supervisión del Sistema de Intermediación Financiera, de Valores, de Pensiones y de Seguros del país.
- La Política Cambiaria y la Política Monetaria del país
- La gestión como consejero y banco-cajero del Estado.
- La emisión de billetes y monedas.
- La determinación de políticas generales de crédito.
- La custodia de los encajes legales de los intermediarios financieros.
- El establecimiento, la operación y la vigilancia de sistemas de compensación.
- El establecimiento de las regulaciones para la creación, el funcionamiento y el control de las entidades financieras.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Proyecto

Proyecto, según la Guía del PMBOK (2013) establece que es:

Un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. Guía del PMBOK (2013)

El Proceso de Administración de Proyectos (2016) utilizado en el Banco Central señala que:

Temporal: *significa que cada proyecto tiene un inicio y un fin definido. El fin se logra cuando los objetivos del proyecto han sido alcanzados, o se llega a la conclusión de que los*

objetivos del proyecto no pueden ser cumplidos, o que la necesidad que dio origen al proyecto ya no existe y éste debe ser terminado. Temporal no significa necesariamente corto en duración; muchos proyectos duran varios años. En cada caso, sin embargo, la duración de un proyecto es finita; los proyectos no son esfuerzos en marcha. (p.3).

El Proceso de Administración de Proyectos utilizado en el Banco Central (2016) señala que:

Resultado: *producto o servicio único. Los proyectos implican crear algo que no ha sido realizado en la misma forma exacta previamente y es, por lo tanto, único y distinto. Los proyectos crean: Un producto que es producido, es cuantificable y puede ser ya sea un elemento final o un componente de otro. Una capacidad para ejecutar un servicio, tales como las funciones del negocio que apoyan la producción y distribución. Un resultado, tal es el caso de un conocimiento nuevo. Por ejemplo, un proyecto de investigación y desarrollo, desarrolla conocimiento que puede ser utilizado para determinar ya sea que lo que se está haciendo está bien, o que lo que se requiere realmente es un nuevo proceso que beneficiará a la sociedad. (p.3).*

Los componentes de temporalidad y de resultado, producto o servicio único definen características del proyecto.

Administración de Proyectos

La Dirección de Proyectos señalada por el PMBOK,(2013) señala 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 los 47 procesos de la

dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco grupos de procesos.(s.p)

Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto corresponde al conjunto de fases que, generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números van a ser determinados según las necesidades de control que determine la organización. (PMBOK, 2013, s.p.)

El Proceso de Administración de Proyectos utilizado en el Banco Central (2016) señala que:

Por lo general, los ciclos de vida del proyecto definen: El trabajo técnico que debe ser hecho en cada fase.; el momento en que deben ser generadas las entregas del proyecto y cómo se revisan, verifican y validan; los involucrados de cada fase; el mecanismo de control y aprobación de cada fase; la mayoría de los ciclos de vida de los proyectos comparten un número de características comunes: En general las fases son secuenciales, normalmente definidas por alguna forma de transferencia, de información técnica o de componentes técnicos; al iniciarse el proyecto, la certeza de completarlo con éxito es baja, por lo tanto el riesgo de no cumplir con los objetivos es mayor. Sin embargo, esto va mejorando conforme avanza el proyecto, con el inconveniente de que el costo cada vez es mayor, por tanto, debe existir una relación directa entre lo que cuesta incorporar más información y análisis con el beneficio que genera esta información para reducir la incertidumbre, pues entre más pronto se tome la decisión sobre el proyecto su costo será menor; la habilidad de los involucrados para influir en las características finales del producto del proyecto es mayor al principio, y decrece paulatinamente conforme el proyecto avanza.(p.5).



Figura 3: Proceso Gradual de Costo Tiempo.

Fuente: **BCCR**

Esto se relaciona principalmente con el hecho de que el costo de los cambios y corrección de errores se incrementan conforme el proyecto avanza. Como se observa en la Figura 4.

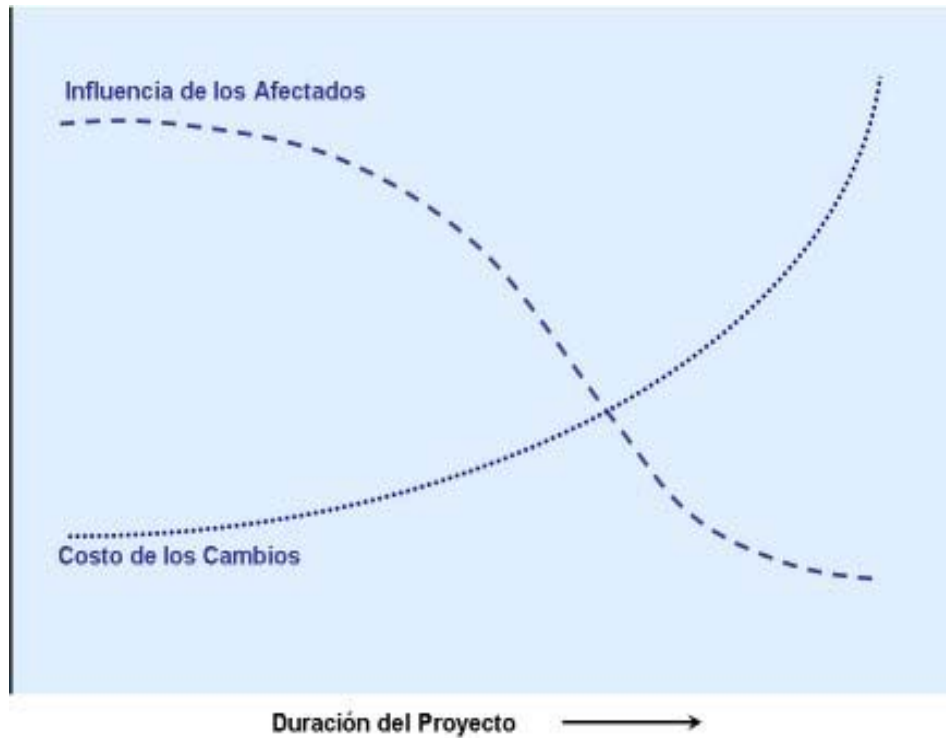


Figura 4: Relación entre la influencia de los interesados versus incremento del costos de los cambios.

Fuente: BCCR

Procesos en la Administración de Proyectos.

Según la Guía del PMBOK (PMI, 2013), son cinco grupos de procesos los necesarios para la administración de cualquier proyecto que cuente con dependencias claras, por lo que deben llevarse a cabo con la misma secuencia en cada proyecto, independientemente del área de aplicación o detalles específicos del ciclo de vida del proyecto aplicado.

Los cinco grupos de procesos son:

Iniciación: Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.

Planificación: define y clarifica los objetivos, planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.

Ejecución: Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.

Seguimiento y Control: Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del Plan de Gestión del Proyecto, para tomar medidas correctivas para cumplir con los objetivos propuestos.

Cierre: Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo. (Guía del PMBOK, 2013.p)

Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.

Las diez áreas de conocimiento señaladas por la Guía del PMBOK 2013 corresponden a las siguientes:

Gestión de la Integración del Proyecto: Se desarrolla el acta constitutiva, el Plan de Dirección, se dirige y gestiona, monitorea y controla el trabajo, se realiza el control integrado de cambios y se cierra el proyecto. Se relaciona con los cinco grupos de procesos de la dirección de Proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto: Se planifica la gestión del alcance, se recopilan requisitos, se define el alcance, se crea la EDT, así mismo se valida y controla el alcance. Se relaciona con dos de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión del Tiempo del Proyecto: Se planifica la gestión del cronograma, se definen y secuencian las actividades, se estiman recursos así como duración de las actividades, se

desarrolla el cronograma y se controla. Se relaciona con dos de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión de la Calidad del Proyecto: Se planifica la gestión de la calidad, se realiza el aseguramiento y se controla. Se relaciona con tres de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión de los Costos del Proyecto: Se planifican y estiman los costos, se determina el presupuesto, se controlan los costos. Se relaciona con dos de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto: Se planifica la gestión de recursos humanos, se adquiere, desarrolla y dirige el equipo del proyecto. Se relaciona con dos de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: Se planifica la gestión de las comunicaciones, se gestionan y controlan las comunicaciones. Se relaciona con tres de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión de los Riesgos: Se planifica la gestión de los riesgos, se identifican, se realiza el análisis cuantitativo y cualitativo y se planifica la respuesta de los riesgos. Se controlan. Se relaciona con dos de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión de las Adquisiciones: Se planifica la gestión de las adquisiciones, se efectúan, se controlan y cierran. Se relaciona con cuatro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión de los Interesados del Proyecto: Se identifican, se planifica su gestión, se gestiona y controla su participación. Se relaciona con cuatro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK, 2013.p)

2.3 Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos

La Guía de Referencia GPM para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos (2013) señala que:

La Dirección de proyectos es esencialmente acerca del cambio. Las organizaciones están abrazando la responsabilidad social corporativa y sus prácticas de negocios están cambiando para adoptar nuevos modelos.

Mediante la aplicación de un marco de referencia simple de métodos sostenibles que esté alineado a estándares internacionales, a los objetivos organizacionales y a la ética, la dirección de proyectos puede entregar mayor valor a nivel macro.

El objetivo de GPM y el propósito de esta guía es hacer evolucionar la disciplina de la dirección de proyectos y mejorar la capacidad de entrega sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

El enfoque abarca las prácticas actuales de trabajo con foco sobre cinco áreas claves; estas áreas específicas son conocidas como P5™ o las “5 Ps” para la dirección de proyectos sostenibles a través de PRiSM, Proyectos que integran Métodos Sostenibles como el mecanismo para llevarlos a cabo. (P. 7).

PRiSM (Proyectos que Integran Métodos Sostenibles) es un método integrador de la sostenibilidad en la administración de proyectos.

La definición de sostenibilidad según este método en la Guía de Referencia GPM (2013) es la siguiente: *“La sostenibilidad no es simplemente acerca de cambiar la cultura de la organización o de limitar el campo en el que trabajan, es en gran parte una decisión, basada en la ética y la consciencia social, de tener la responsabilidad de crear un mundo mejor, de un proyecto por vez.”* (P. 15).

La Sostenibilidad se trata sobre armonizar los intereses sociales, medioambientales y económicos, equilibrar el corto plazo como el largo plazo, así como lo local y lo global, el desarrollo se debe basar en consumir ingreso no capital, en una mayor transparencia y rendición de cuentas, en fomentar valores personales y éticos. (Silvius & Schipper 2011, s.p.).

PRiSM es el método de entrega de los proyectos basados en la Sostenibilidad, que incorpora herramientas y métodos tangibles para gestionar el balance entre los recursos finitos, la responsabilidad social, y la entrega de resultados del proyecto “verdes”. (GPM 2013).

El objetivo que persigue este método es evolucionar la disciplina de la dirección de proyectos y mejorar la capacidad de entrega sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. (GPM, 2013)

Se enfoca en cinco áreas clave conocidas como las 5Ps:

- People: gente y su entorno social.
- Planet: ambiente y recursos naturales.
- Profit: factores económicos globales y financieros de la organización.
- Process: aspectos de gobernabilidad.
- Product: aspectos técnicos

La descripción de su metodología se explica brevemente según la propia definición del Green Project Management en la Guía de Referencia GPM (2013) para la Sostenibilidad y la Gestión de Proyectos:

PRiSM es una metodología estructurada de gestión de proyectos que pone de relieve las áreas de sostenibilidad y las integra dentro de las principales fases de los proyectos tradicionales que, cuando es entendida y eficazmente abordada, puede reducir los impactos ambientales negativos en todo tipo de proyecto a la vez que maximiza las oportunidades para gestionar la sostenibilidad y los recursos finitos. PRiSM está cortado de la misma tela que los estándares globalmente aceptados para la dirección profesional de proyectos. Estos estándares son los “books of knowledge” como son conocidos por los directores de proyectos. PRiSM incorpora un marco de referencia derivado de las ISO 21500, ISO 14001, ISO 26000, ISO 50001 e ISO 9001, se enfoca en áreas específicas e incorpora las mejores prácticas para responder en forma práctica la pregunta: ¿Cómo aplico la sostenibilidad en mis proyectos? (P. 10).

La Guía de referencia del Green Project Management abarca los aspectos claves de la sostenibilidad, los conceptos de dirección de proyectos y el enfoque que GPM usa para integrar la sostenibilidad a la dirección de proyectos. (Guía de Referencia GPM, 2013).

Esta guía de referencia será utilizada como base en el presente trabajo para proponer una metodología la cual incorpore elementos claves de sostenibilidad en los diferentes procesos seguidos en el desarrollo de un proyecto en el Banco Central. El objetivo es transformarla gestión de proyectos utilizada en la Institución hacia una metodología con enfoque sostenible.

3 MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico define, describe y analiza los procedimientos y técnicas específicas que sirven para formar un criterio científico para emprender el objeto de la investigación del presente trabajo.

La metodología en términos generales indicará el camino que se seguirá para realizar el análisis de la información y definir el procedimiento que arrojará resultados que podrán ser utilizados en una propuesta concreta hacia donde se dirige el interés de este trabajo final de graduación.

En cuanto al análisis y evaluación del marco metodológico, Tamayo en su libro *El Proceso de la Investigación Científica* (1993) señala que:

Es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se va a realizar, ya que cada uno de estos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico. Por lo cual, se debe indicar el tipo de investigación, si es una investigación histórica, descriptiva o experimental. Si se trata de un estudio causal, exploratorio o predictivo y/o de otro tipo. (p.113)

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son aquellas de las cuales se obtendrán los datos requeridos para realizar la presente investigación.

Señala Maurice Eyssautier en *Metodología de la Investigación* (2006) con respecto a la fuente de información lo siguiente:

Así, la fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. A su vez, los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de una cosa. Estos datos, que se deben recopilar de las fuentes, tendrán que ser suficientes para poder enjuiciar la hipótesis o para poder sustentar y defender una tesis. Existen dos categorías distintas de fuentes de datos. (p.115)

Esos datos se constituyen por los antecedentes o fundamentos que se requieren para llegar aún conocimiento exacto del objeto de estudio. Estos datos deben ser suficientes para sustentar los análisis y las propuestas metodológicas que se desarrollaran en el presente trabajo.

Para Méndez en su libro Metodología (2001) con respecto a la recolección y ordenamiento de la información se señala que:

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se obtiene de las fuentes, así como de su tabulación, ordenamiento, procesamiento y presentación. La necesidad de información exige al investigador identificar dónde y cómo obtenerla de acuerdo con el diseño planteado; además, seleccionar las fuentes a las que ha de acudir. Si utiliza fuentes secundarias, debe identificarlas. Si acude a fuentes primarias, ha de definir las técnicas y construir los cuestionarios pertinentes, planear y hacer la observación. (p.171)

Fuentes Primarias

El contenido de este proyecto depende de la información que pueda reunirse de forma directa por el investigador, esto implica la utilización de técnicas y procedimientos que permitan tenerla en forma adecuada, rápida y que sea la cantidad necesaria para el cumplimiento con los objetivos general y específicos de la investigación. (Aguirre, 2007).

Señala Maurice Eyssautier en Metodología de la Investigación (2006) con respecto a las categorías de fuente de datos señala lo siguiente:

Las fuentes de datos primarias o fuentes primarias se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o soporte la información. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esa fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación. (p.115)

El desarrollo de una investigación depende de la investigación que el investigador deba recoger en forma directa. Cuando eso sucede se habla de fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. (Méndez, 2001p 153).

En el presente trabajo de investigación se aplicará a un grupo de funcionarios del Banco Central un Cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica basado en el cuestionario utilizado según el Modelo Organizacional de GPM® para Organizaciones Sostenibles, portafolios, programas y proyectos para obtener insumos que orienten la elaboración de herramientas, técnicas y competencias en la administración de proyectos que sean sostenibles.

Fuentes Secundarias

Señala Maurice Eyssautier en Metodología de la Investigación (2006) con respecto a las categorías de fuente de datos lo siguiente:

Las fuentes secundarias son todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier soporte y que utilizan el medio que sea; dicha información se encuentra a disposición de todo investigador que la requiera. Las fuentes documentales o fuentes secundarias de datos se dividen, según su categoría en: a)

Fuentes documentales de primera mano: Se refiere a todo documento original que contenga la información fidedigna y que no haya sido previamente alterada o distorsionada para fines específicos... (.b) Fuentes documentales de segunda y tercera mano: Son todos aquellos documentos o material impreso que contenga datos de fuentes originales, pero que hayan sido distorsionados o modificados de cualquier manera, con propósitos de engaño o de otra índole. (p.115 y 116)

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministra información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc. (Méndez, 2001, p 153).

En el desarrollo de este proyecto se utilizarán como fuentes secundarias, el análisis de impacto del Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, herramienta que se centra en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Se utilizará la Guía de Referencia del GPM® para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos (GPM, 2013), de la cual se extraerán las mejores prácticas para aplicar la sostenibilidad a los proyectos y se incorporarán en el proceso de gestión de proyectos utilizado en el Banco Central.

- El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro N° 1: Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica, para generar insumos que orienten la elaboración de herramientas, técnicas y competencias en administración de proyectos.	Cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica basado en el cuestionario utilizado según el Modelo Organizacional de GPM® para Organizaciones Sostenibles, portafolios, programas y proyectos, para obtener insumos que incorporen la utilización de herramientas, técnicas y competencias en la administración de proyectos que sean sostenibles.	El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos.
Identificar los procesos y diseñar los procedimientos metodológicos para guiar el accionar de los involucrados en la ejecución de los proyectos con enfoque de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica.	Proceso de Administración de Proyectos del Banco Central de Costa Rica.	Guía de Referencia del Green Project Management para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos (GPM, 2013).
Proponer una estrategia de implementación de la metodología de administración de Proyectos sostenibles, para alinearla a la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.	Proceso de Administración de Proyectos del Banco Central de Costa Rica	La Guía de Referencia del Green Project Management para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos (GPM, 2013).

(Fuente propia)

3.2 Métodos de Investigación

Señala Maurice Eyssautier en Metodología de la Investigación con respecto a los métodos de investigación lo siguiente:

El Método como ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto. El método general de la ciencia es análisis, síntesis, inducción y deducción. Los métodos particulares son aquellos que se aplican a las ciencias particulares; los métodos específicos son aquellos que se utilizan dentro del proceso de la investigación científica. Entre los métodos particulares y específicos se encuentran, como instrumentos científicos, el método estadístico, el método experimental y el método de observación. El método científico es el inductivo-deductivo y el analítico sintético. (Eyssautier, 2006, p.102)

Los métodos de investigación son por lo tanto, procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar al conocimiento, mediante procesos de análisis, síntesis, inducción y deducción. (Muñoz, 1998).

Hay autores que consideran que el método general de la ciencia se ha tenido que dividir en varios sub métodos que se relacionan formando un conjunto sistémico y dependiente. Estos sub métodos pueden considerarse generales para todas las ramas de la ciencia, a ellos según Descartes se refieren los métodos particulares. Estos cuatro sub métodos genéricos son los siguientes: - Análisis – Síntesis- Inducción – Deducción. (Eyssautier, 2006, p.93)

Método Analítico

“El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es

necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.” (Ortiz, Pilar, 2002, p.64)

Método Sintético

El método sintético es el procedimiento de síntesis para alcanzar la meta y resultado final del análisis. Es una operación fundamental por medio de la cual se logra la comprensión de la esencia de lo que se ha conocido en todos sus componentes particulares. Este proceso relaciona hechos aparentemente aislados y formula una teoría que unifica los diversos elementos. (Jurado, 2002, p 88).

Método Analítico- Sintético

Este método descompone una unidad en sus elementos más simples, examinada cada uno de ellos por separado y vuelve a agrupar las partes para considerarlas en conjunto. (Eyssautier, 2006, p. 98)

Método Inductivo -Deductivo

Sigue el proceso científico de razonamiento. Este método estudia casos individuales para llegar a una generalización, conclusión o norma general y después se deducen las normas individuales. (Eyssautier, 2006, p. 98)

En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se emplearon para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro N° 2: Métodos de investigación Utilizadas

Objetivos	Método Analítico	Método Analítico Sintético
Realizar un análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica, para generar insumos que orienten la elaboración de herramientas, técnicas y competencias en administración de proyectos.	Se analiza la situación del Proceso de Administración de Proyectos del Banco Central de Costa Rica, a partir de lo cual se generarán insumos para elaborar herramientas, técnicas y competencias en administración de proyectos.	No aplica.
Identificar los procesos y diseñar los procedimientos metodológicos para guiar el accionar de los involucrados en la ejecución de los proyectos con enfoque de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica.	No aplica.	A partir de la identificación de los Procesos de Administración de Proyectos del Banco Central de Costa Rica, se diseñan procedimientos que incluyan un enfoque de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica.
Proponer una estrategia de implementación de la metodología de administración de Proyectos sostenibles, para alinearla a la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.	No aplica.	Se utiliza la propuesta elaborada de acuerdo con el enfoque de la Guía de Referencia del Green Project Management para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos (2013) para alinearla a la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.

(Fuente Propia)

3.3 Herramientas

Como parte de las herramientas que se utilizan en el desarrollo del presente proyecto de investigación podemos citar el Cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica basado en el cuestionario utilizado según el Modelo Organizacional de GPM® para Organizaciones Sostenibles, portafolios, programas y proyectos. A partir de las respuestas que brindan los funcionarios encuestados se realiza un análisis de situación sobre los principales temas abordados en sostenibilidad, esto permite determinar los temas específicos que deben ser incorporados al proceso de gestión del Banco para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El PMBOK menciona algunas herramientas muy utilizadas a lo largo del desarrollo de las diversas etapas del proyecto que nos permitirán alcanzar los objetivos propuestos dentro de las cuales podemos citar:

El juicio de expertos, es la experiencia proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o formación especializados, y que se encuentra disponible a través de diversas fuentes, entre las cuales se incluyen: -Otras unidades dentro de la organización, - Consultores, -Interesados, incluidos clientes y patrocinadores, -asociaciones profesionales y técnicas, -grupos industriales, -expertos en la materia, - oficina de dirección de proyectos. (PMBOK, 2013, p.68)

Análisis de documentos, se utiliza para obtener requisitos mediante el examen de la documentación existente y la identificación de la información relevante para los requisitos. Se puede analizar una amplia variedad de documentos. Los ejemplos de requisitos que se podrían analizar incluyen, entre otros: planes de negocio, literatura de mercadeo, acuerdos, solicitudes de propuesta, flujos de procesos actuales, modelos lógicos de datos, repositorios de reglas de negocio, documentación del software de la aplicación, documentación de procesos de negocio o interfaces, casos de uso, otra documentación de requisitos, registros

de problemas/incidentes, políticas, procedimientos y documentación normativa como leyes, códigos u ordenanzas, etc. (PMBOOK, 2013, p.117)

El EstándarP5™, brinda elementos medibles para la sostenibilidad, aspecto ambiental planeta, aspecto social personas, aspecto financiero beneficio, aspecto de gobernabilidad proceso, aspecto técnico producto. Esta matriz es diseñada para permitir a los equipos de proyectos medir el impacto de su proyecto respecto del Estándar P5™.

En el desarrollo del presente trabajo de investigación y de la metodología seleccionada se utilizan las siguientes herramientas:

- a) Cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica basado en el cuestionario utilizado según el Modelo Organizacional de GPM® para Organizaciones Sostenibles, portafolios, programas y proyectos.
- b) El Estándar™ P5, de GPM global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos.
- c) Guía de Referencia del Green Project Management para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (GPM, 2013).
- d) Análisis del proceso de Administración de Proyectos del Banco Central de Costa Rica.

Cuadro N° 3:Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica, para generar insumos que orienten la elaboración de herramientas, técnicas y competencias en administración de proyectos.	Cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica basado en el cuestionario utilizado según el Modelo Organizacional de GPM® para Organizaciones Sostenibles, portafolios, programas y proyectos. El Estándar P5™, de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos.
Identificar los procesos y diseñar los procedimientos metodológicos para guiar el accionar de los involucrados en la ejecución de los proyectos con enfoque de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica.	Para cumplir con este objetivo en cuanto a la identificación de procesos se requerirá la incorporación al proceso de Gestión de Proyectos del Banco Central de Costa Rica, el Estándar P5™, así como aquellos elementos enfocados hacia la sostenibilidad de la Guía de Referencia del Green Project Management para la Sostenibilidad en la Gestión de Proyectos (GPM, 2013).
Proponer una estrategia de implementación de la metodología de administración de Proyectos sostenibles, para alinearla a la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.	A partir de la propuesta metodológica se elaborará la estrategia de implementación la cual se basará en un plan de capacitación para dar a conocer la metodología propuesta a la Oficina de Proyectos del Banco.

(Fuente Propia)

3.4 Supuestos y Restricciones

Supuestos

Según lo establece el Instituto Navarro de Administración Pública, un supuesto es una hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de una intervención. Este término puede también aplicarse a las condiciones hipotéticas que inciden en la validez de la administración de un proyecto, por ejemplo, las características de un grupo de Interés de un proyecto (stakeholders).

También se entienden los supuestos como los factores que, para los propósitos de la planificación de un proyecto se consideran verdaderos, reales o ciertos, sin necesidad de contar con la evidencia o demostración. (Alpízar, 2011, p.30).

Restricciones

Las restricciones son delimitaciones del proyecto, generalmente se relacionan con el tiempo, presupuesto, materiales y recursos disponibles, que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos bajo las condiciones inicialmente planificadas. (Alpízar, 2011, p.30).

Cuadro N° 4: Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica, para generar insumos que orienten la elaboración de herramientas, técnicas y competencias en administración de proyectos.	La Guía de Referencia de GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos y el Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos contemplan los aspectos de sostenibilidad deseables para el Banco Central.	No se cuenta con un plazo extenso para elaborar este análisis. La oportunidad en la colaboración que brinden los funcionarios para responder al cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica dependerá del tiempo y la voluntad de cooperación que tenga cada uno de ellos.
Identificar los procesos y diseñar los procedimientos metodológicos para guiar el accionar de los involucrados en la ejecución de los proyectos con enfoque de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica.	El Proceso de Administración de Proyectos del Banco Central, por la naturaleza de la Institución es información pública que puede ser utilizada en este proyecto.	El plazo para la identificación de los procesos y diseño de los procedimientos metodológicos es junio 2016. Para hacer viable la presente propuesta el Banco debe incorporar al planeamiento estratégico objetivos de sostenibilidad con los cuales se puedan ligar los proyectos.
Proponer una estrategia de implementación de la metodología de administración de Proyectos sostenibles, para alinearla a la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.	En la estrategia de implementación de la metodología al incluir los factores de sostenibilidad ambiental al proceso de administración de proyectos del Banco Central estos se podrán desarrollar de manera sostenible.	El plazo para la aprobación de la presente estrategia de implementación de la metodología de administración de proyectos sostenibles es julio del 2016.

(Fuente: Propia)

3.5 Entregables

Los proyectos generan productos, servicios o resultados únicos. El resultado del proyecto puede ser tangible o intangible. Un proyecto puede generar: -un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo; -un servicio o la capacidad de realizar un servicio;- una mejora de las líneas de productos o servicios existentes; -un resultado, como una conclusión o un documento (por ej.; un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

En el cuadro 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto

Cuadro N° 5: Entregables

Objetivos	Entregables
Realizar un análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica, para generar insumos que orienten la elaboración de herramientas, técnicas y competencias en administración de proyectos.	Informe sobre el análisis de situación del proceso de administración de proyectos del Banco Central.
Identificar los procesos y diseñar los procedimientos metodológicos para guiar el accionar de los involucrados en la ejecución de los proyectos con enfoque de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica.	Metodología para la Gestión de Proyectos Sostenibles en el Banco Central.
Proponer una estrategia de implementación de la metodología de administración de Proyectos sostenibles, para alinearla al planeamiento estratégico y a la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.	Propuesta de estrategia de implementación de la metodología de administración de proyectos sostenibles.

(Fuente Propia)

4 DESARROLLO

En la siguiente sección se detallan los resultados obtenidos en la aplicación del Cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica basado en el cuestionario utilizado según el Modelo Organizacional de GPM® para Organizaciones Sostenibles, portafolios, programas y proyectos. Dicho análisis permitela generación de insumos los cuales orientarán la elaboración de una propuesta metodológica para la gestión de proyectos con un enfoque de sostenibilidad, y por último una propuesta de implementación para hacer viable la metodología.

4.1 Análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central con un enfoque de sostenibilidad.

El Banco Central cuenta con un proceso para la gestión de proyectos, el cual en términos generales, sigue los lineamientos establecidos por el Project Management Institute, a partir de esa guía interna se gestionan los portafolios, programas y proyectos de la Institución.

Con la finalidad de alcanzar el objetivo de esta investigación y obtener un análisis de situación actual del Banco en varios aspectos relacionados con temas de sostenibilidad, se aplicó un Cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica basado en el cuestionario utilizado según el Modelo Organizacional de GPM® para Organizaciones Sostenibles, portafolios, programas y proyectos. Dicha herramienta plantea una serie de preguntas relacionadas con aspectos tales como los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC), el Marco para la elaboración de Memorias del Global Reporting Initiative, (GRI G4) y las normas utilizadas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO).Principalmente se consideran elementos relacionados con la metodología del Green Project Management,

sobretudo en cuanto a la “triple línea base”. Una de dichas líneas se refiere a la parte “*financiera*” del negocio, la cual mide los tradicionales beneficios empresariales; la siguiente línea base, se refiere a “*personas*”, una especie de cuenta social que le permite a una empresa conocer que tan responsable es ante la sociedad. La tercer línea base se relaciona con el “*planeta*”, y busca medir el impacto que puede tener sobre el medio ambiente. Estos aspectos están incluidos en el análisis de impacto del estándar P5, el cual también considera el aspecto de los procesos y los productos.

Dicho estándar P5 considera en la *base social* (personas) las siguientes categorías:

1. Prácticas laborales y Trabajo decente
2. Sociedad y consumidores
3. Derechos Humanos
4. Comportamiento ético

Dentro de la base de *Medio Ambiente* (Planeta) considera las siguientes categorías:

1. Transporte
2. Energía
3. Agua
4. Residuos

En relación con la base *Financiera* contempla las siguientes categorías:

1. Retorno sobre la Inversión (ROI)
2. Agilidad Empresarial
3. Estimulación Económica

El Cuestionario fue aplicado a un total de quince funcionarios de la Institución, algunos de los cuales forman parte de la Oficina de Proyectos, la División de Gestión y Desarrollo, la Comisión Ambiental recientemente integrada, la División Económica, el área de soporte y arquitectura de la División de Tecnologías de Información, la Dirección de Activos y Pasivos y la Gerencia. Los colaboradores a quienes se les solicitó colaboración tienen roles variados dentro de la Institución, algunos gestionan proyectos en diversas materias, otros

dirigen áreas, departamentos o divisiones las cuales tienen a cargo proyectos y cuentan con un mayor conocimiento sobre la dirección y gerencia de la Institución.

Para identificar el nivel de sostenibilidad en el cual se encuentra el Banco Central el cuestionario utilizado evaluó seis aspectos:

1. Nivel de Conocimiento General
2. Nivel relacionado con Sociedad y Personas
3. Nivel relacionado con Planeta y Ambiente
4. Nivel relacionado con Ganancias
5. Nivel relacionado con Prácticas de Portafolio
6. Nivel relacionado con Prácticas de Proyecto

En total la herramienta cuenta con sesenta y tres preguntas asignadas en los seis temas indicados.

4.1.1 Nivel de Conocimiento General

Para este nivel de conocimiento el cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica contempla algunas preguntas relacionadas con temas afines al Pacto Global de las Naciones Unidas y a la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, con la finalidad de determinar si en el Banco estos temas son de conocimiento general y si están documentados como parte de la estrategia organizacional.

Pregunta 1: ¿Su organización es signataria de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas?

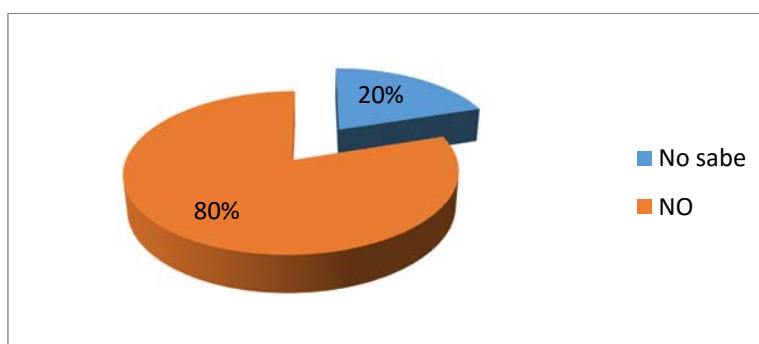


Figura 5: Diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas

Fuente: Cuestionario

De los funcionarios encuestados un 20% respondió desconocer si la organización es signataria del Pacto Global de las Naciones Unidas, por otro lado un 80% manifestó que la organización no es signataria. En cuanto a su requerimiento por parte de la legislación, un 66% indica ignorarlo, en tanto un 33% lo niega.

Con respecto a la importancia para la Organización un 80% responde desconocer si lo es, en contraste con un 20% el cual reconoce la importancia que reviste.

Sobre la cadena de proveedores un 100% afirma desconocer si son signatarios.

En relación con la importancia que tenga para los clientes o interesados un 80% reconoce no saber y un 20% afirma que sí lo es.

Acerca de la incorporación del pacto global en los proyectos un 73,3% afirma no saber, un 13.3% expresa que sí, aunque parcialmente y un 13.3% asegura lo contrario.

Con respecto a las acciones tomadas por la Organización hasta la fecha, un 86,6% responde desconocerlo y un 13,3% indica haber desarrollado algo relacionado con derechos humanos, derechos del trabajo, prácticas anticorrupción y parte de los derechos ambientales.

Conclusión: De acuerdo con los datos anteriores puede mostrarse que en su gran mayoría los funcionarios tienen la certeza de que el Banco no es signataria de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, y desconocen si es jurídicamente obligatorio o si es importante para la organización o sus clientes o interesados.

Pregunta 2: *¿Su organización reporta usando el marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad?*

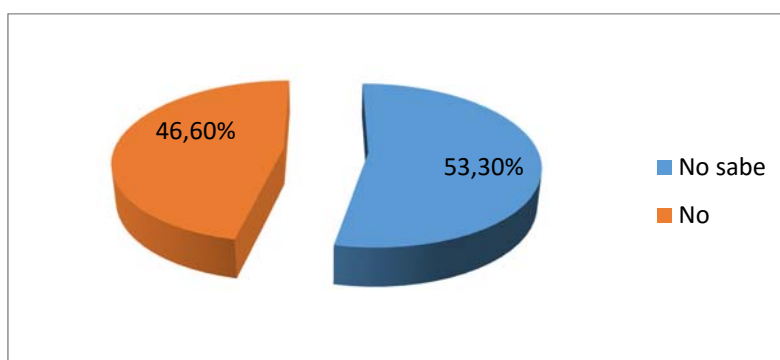


Figura 6: Utilización del marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

Fuente: Cuestionario

Del total de respuestas un 53,3% desconoce si se elaboran Memorias de Sostenibilidad usando el marco GRI, en tanto un 46,6% afirma que no.

Sobre el requerimiento jurídico un 66,6% responde que no sabe y un 33,3% indica que no cree que así sea.

Un 80% afirma desconocer si es importante para la Organización e incluso para los clientes o interesados y un 20% confirma su relevancia.

En cuanto a si ocurre en la cadena de proveedores el 100% de los encuestados lo ignora. Un 66,6% no sabe si se ha demostrado esto en sus proyectos y un 33,3% indica que no. El 80% de los encuestados señala desconocer si la organización tiene algo realizado hasta la fecha y solo un 20% indica que se tiene un planteamiento inicial.

Conclusión: A partir de las respuestas brindadas puede concluirse que solo un 20% de los funcionarios encuestados tiene conocimiento de una iniciativa para desarrollar memorias de sostenibilidad, esto a pesar de ser el marco internacional más grande para la presentación de informes, lo cual no es de extrañar pues para la mayoría de funcionarios, el 80% de encuestados, la elaboración de memorias de sostenibilidad no es un asunto propio del quehacer de la Institución.

4.1.2 Nivel de Conocimiento Sociedad y Personas

Categoría: Prácticas Laborales y trabajo decente

Este apartado tiene como objetivo medir el conocimiento de los funcionarios encuestados sobre las prácticas de trabajo de la organización, los estándares laborales, los procedimientos seguidos para la contratación y dotación de personal, y la relación entre el Banco, sus colaboradores y su bienestar.

Pregunta 3: *¿En cuánto a las relaciones de dirección laborales cuenta con políticas para los incidentes, riesgos, desempeño y los procedimientos para una mediación justa?*

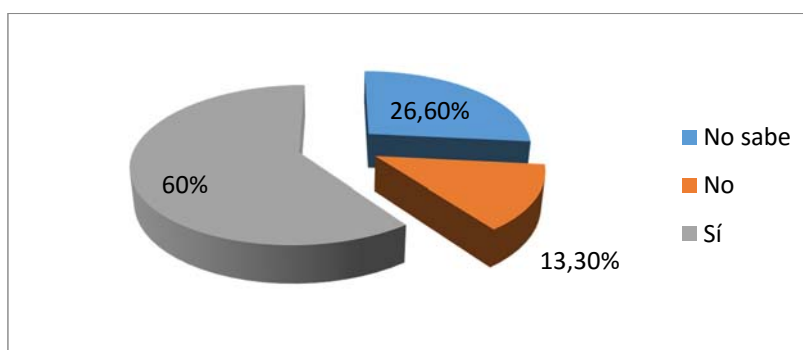


Figura 7: Políticas para incidentes, riesgos, desempeño y los procedimientos para una mediación justa

Fuente: Cuestionario

En cuanto a la existencia de políticas para la atención de incidentes, riesgos, desempeño y los procedimientos para una mediación justa en temas laborales un 60% de los encuestados indica que en la Institución sí se cuenta con políticas para atender estos casos, un 13,3% afirma lo contrario, mientras que un 26,6% reconoce desconocer el tema.

En cuanto a la exigencia de la legislación sobre estos temas, un 33,3% de los encuestados responde de forma positiva, en tanto un 66,6% lo ignora.

Acerca de la importancia para la Organización un 60% reconoce su importancia, en tanto un 40% lo desconoce. En cuanto a la ocurrencia en la cadena de proveedores el 100% coincide en desconocerlo. Con respecto a la relevancia para los clientes o interesados un 53,3% no lo sabe en contraste con un 46,6% el cual lo afirma.

En relación con la visibilidad en los proyectos un 46,6% lo confirma, en tanto un 53,3% manifiesta no haberlo incorporado en sus proyectos.

Con referencia a las acciones tomadas por la organización hasta la fecha, un 40% afirma desconocerlo, en contraste con un 60% los cuales manifiestan el desarrollo de normativa interna la cual regula estos temas, como políticas de alto nivel, políticas para la ejecución de proyectos, metodología PMI y Riesgos, así como un procedimiento de trabajo publicado en un repositorio de información denominado sitio de calidad, el cual contiene la definición de roles y activos de procesos de la organización, además señalan la existencia de la oficina de proyectos.

Conclusión: En cuanto a la existencia de políticas y procedimientos para el tratamiento de temas laborales, incidentes, riesgos, desempeño y mediación justa, al menos un 60% de los encuestados coincide en que el Banco cuenta con la existencia de instrumentos para la solución de estas cuestiones, porcentaje que se aproxima a aquel de los que consideran que es exigido por la legislación imperante en el país, sin embargo dentro del restante 40% encontramos posiciones encontradas, por un lado los que niegan su existencia y por otro, el desconocimiento de tales herramientas.

Pregunta 4: *¿Paga a sus empleados un salario promedio?*

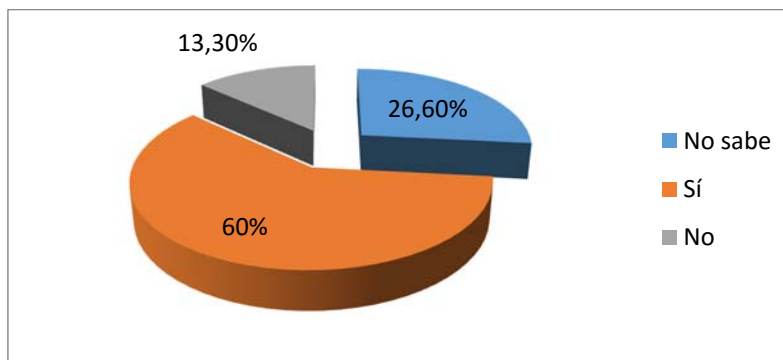


Figura 8: Pago de salarios promedios.

Fuente: Cuestionario

En cuanto al pago de un salario promedio de parte del Banco a sus colaboradores, un 60% de los encuestados asegura este hecho, en contraposición con un 13,3% el cual afirma lo contrario, así mismo el 26,6% restante lo desconoce.

Con respecto a la pregunta de si es un requerimiento normativo, el 66,6% manifiesta su desconocimiento, en tanto un 20% asegura no serlo, en contraposición de un 13,3% quienes manifiestan su obligatoriedad.

Sobre la importancia de este punto para la Organización así como para los clientes o interesados, un 66,6% manifiesta desconocer la trascendencia que puede tener para estos actores, por otro lado un 33,3% asegura que sí les resulta importante.

El 100% de los encuestados ignora si ocurre en la cadena de proveedores. El 100% de los funcionarios que respondieron el cuestionario desconoce la incidencia en sus proyectos.

En relación con las acciones tomadas por la organización sobre el tema salarial el 66,6% lo desconoce, el restante 33,3% lo afirma, considerando el pago de salarios basados en un percentil 50 y por medio de escalas.

Conclusión: No hay un consenso en relación con el tema salarial, si es un salario promedio o derivado de la normativa vigente. De las respuestas no se desprende ninguna diferencia en términos salariales de los funcionarios desarrolladores de proyectos o regulares, lo cual no es extraño, pues el Ente emisor desarrolla proyectos con funcionarios regulares y si contrata funcionarios para servicios especiales los equipara con la mismas escalas. Por otro lado, se da un desconocimiento total en cuanto a los pagos salariales realizados a los trabajadores de los proveedores contratados por la organización.

Pregunta 5: *¿Apoya usted el aprendizaje permanente, la tutoría y el desarrollo de competencias como un activo corporativo?*

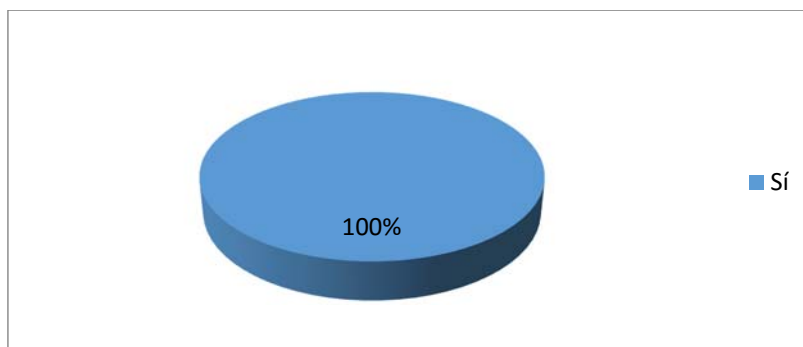


Figura 9: Apoyo al aprendizaje permanente, la tutoría y el desarrollo de competencias como un activo corporativo.

Fuente: Cuestionario

De modo unánime el 100% de los encuestados asegura el apoyo brindado por el Banco a la capacitación como un activo corporativo.

En cuanto a su requerimiento normativo un 66,6% lo desconoce, un 20% lo niega y el restante 13,3% asegura su obligatoriedad.

Con respecto a la importancia que tenga para la Organización, el 60% así lo considera, el restante 40% admite desconocerlo.

En relación con la cadena de proveedores un 86,6% ignora si capacitan a sus colaboradores, sin embargo un 13,3% afirma que sí.

En lo concerniente a la importancia para los clientes o interesados el 46,6% de los encuestados afirma que sí lo es, no obstante un 53,3% manifiesta no saberlo.

El 33,3% de las respuestas indican la visibilidad de la capacitación en los proyectos desarrollados, mientras el 66,6% manifiesta no saberlo.

Por una parte, el 33,3% de los encuestados considera importante para el Banco la inversión para el desarrollo de los funcionarios, y las facilidades brindadas para la educación continua en materia de administración de proyectos, el restante 66,6% señala no saber en cuanto a esto.

Conclusión: De acuerdo con las respuestas obtenidas se puede asegurar que la capacitación es un activo considerado valioso para la organización, e incluso una porción pequeña de los encuestados asegura que los proveedores también la brindan a sus colaboradores. La tercera parte de los encuestados asegura la existencia de capacitación en materia relacionada con la administración de proyectos.

Pregunta 6: *¿Están sus empleados capacitados en sostenibilidad?*

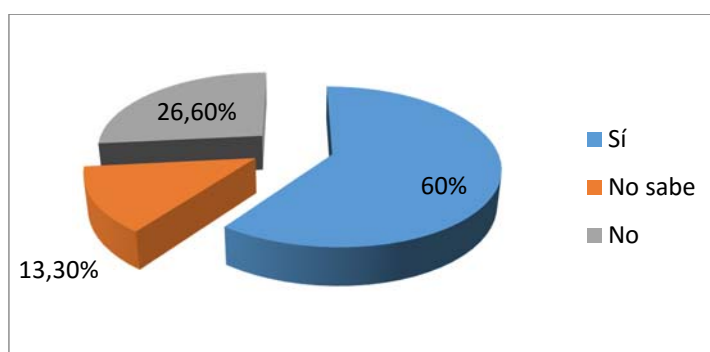


Figura 10: Capacitación en sostenibilidad.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a la capacitación en sostenibilidad un 60% afirma estar capacitado, un 26,6% niega estar capacitado y un 13,3% indica no saberlo.

Sobre la obligatoriedad de la legislación de brindar este tipo de capacitación el 66,6% de los encuestados desconoce si es un requisito, un 13,3% asegura no serlo, en tanto el restante 20% asevera su obligatoriedad.

Acerca de la importancia revestida para la Organización, el 80% manifiesta no saberlo, en contraste con un 20% quienes lo afirman.

En cuanto a la ocurrencia en la cadena de proveedores el 100% coincide en desconocerlo.

Con respecto a la importancia representada para los clientes o interesados, el 66,6% de los encuestados no lo sabe, mientras el restante 33,3% asegura serlo.

Un 53,3% contesta no saber si se ha demostrado esto en sus proyectos, un 33,3% afirma haberlo incorporado y un 13,3% indica lo contrario.

En relación con la capacitación brindada por el Banco en estos temas, el 66,6% ignora si la organización tiene algo realizado hasta la fecha, en tanto el 33,3% restante afirma que sí.

Conclusión: Del análisis realizado se puede deducir que la capacitación brindada en el Banco se enfoca en diversos temas, no precisamente bajo un enfoque de sostenibilidad. Los funcionarios consultados no tienen conocimiento del grado de importancia que puede revestir para la organización o los interesados, ni manifiestan iniciativas de la organización o en el desarrollo de proyectos, para demostrar que el tema sea de mucho interés de la institución.

Pregunta 7: *¿Cuenta con herramientas para impedir la discriminación del personal con base en edad, sexo, grupos minoritarios u otros indicadores de diversidad?*

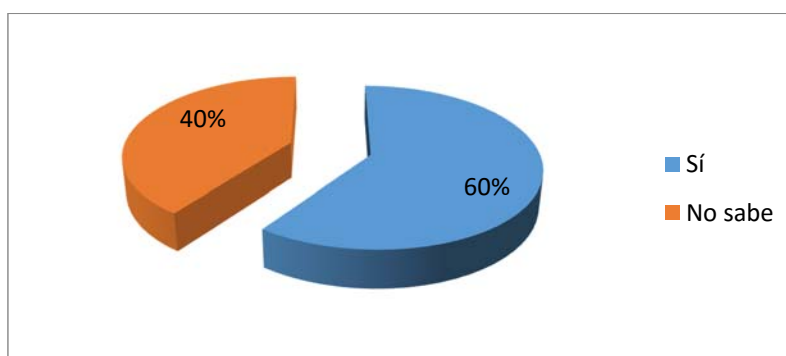


Figura 11: Existencia de herramientas para impedir la discriminación del personal con base en edad, sexo, grupos minoritarios u otros indicadores de diversidad.

Fuente: Cuestionario

El 60% considera contar con herramientas para impedir la discriminación, el restante 40% afirma desconocer el tema.

Sobre el requerimiento de la legislación el 53,3% responde no saberlo, no obstante un 46,6% asegura su obligatoriedad.

Acerca de la importancia para la Organización y los interesados el 46,6% lo confirma, en tanto un 53,3% indica desconocerlo.

En cuanto a la ocurrencia en la cadena de proveedores el 100% coincide en desconocerlo.

En cuanto a la visibilidad incorporada en los proyectos un 66,6% lo ignora, contrario sensu el 33,3% de los encuestados asegura ha sido visible.

En tanto que un 66,6% desconoce si la organización ha realizado algo a la fecha, un 33,3% afirma que sí y menciona contar con instrumentos normativos dispuestos para regular estos temas, por ejemplo, el Código de ética, el Reglamento Autónomo de Servicios, la política de administración de proyectos.

Conclusión: En su mayoría las respuestas dadas por los encuestados concluyen la existencia de herramientas normativas, las cuales impiden la discriminación con base en edad, sexo, grupos minoritarios u otros indicadores de diversidad, aunque la mayoría parece desconocer las acciones realizadas, tanto en términos generales de la organización como en la gestión de los proyectos. La realidad de este punto en la cadena de proveedores parece estar desasociado de los funcionarios de la Institución.

Pregunta 8: *¿Cuenta su organización con procedimientos para la gestión de la salud, la seguridad y las emergencias en lo que se refiere al equipo de proyecto?*

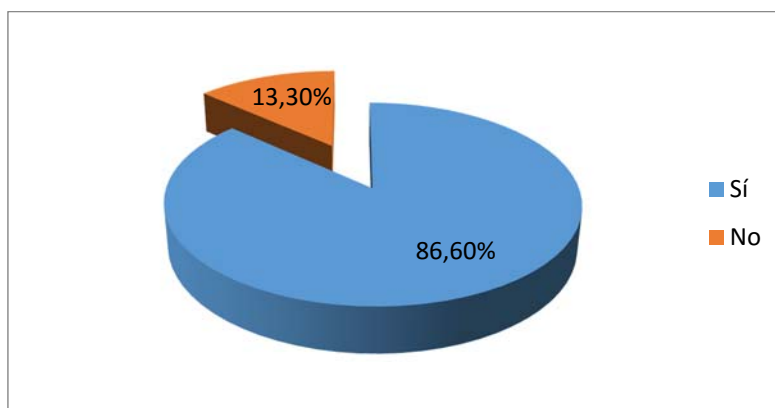


Figura 12: Procedimientos para la gestión de la salud, la seguridad y las emergencias en lo que se refiere al equipo de proyecto.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a los procedimientos para la gestión de la salud, la seguridad y las emergencias en cuanto al equipo de proyecto, el 86,6% afirma contar con procedimientos

para los aspectos señalados, en contraposición con el 13,3% quienes sostienen no disponen de ellos.

El 53,3% no sabe si esto responde a algún requerimiento normativo, en tanto el 46,6% señala su obligatoriedad.

Sobre la importancia que pueda tener para la Organización el 40% confiesa ignorarlo, en contraste con un 60% el cual reafirma su importancia para la Institución.

En cuanto a la ocurrencia en la cadena de proveedores el 100% coincide en desconocerlo.

En relación con la importancia para los clientes o interesados el 53,3% desconoce este hecho, mientras el 46,6% afirma la importancia para estos actores.

En referencia con la visibilidad en los proyectos es desconocido por un 53,3% de los encuestados, en tanto un 46,6% responde positivamente.

En lo concerniente a las acciones tomadas por el Banco, el 66,6% indica no saber si la organización ha realizado algo hasta la fecha, mientras que un 33,3% señala que se cuenta con normativa en materia de seguridad ocupacional, no obstante no está delimitada para el ámbito del proyecto, sino más bien para el quehacer general del Banco, por lo tanto aplica para todos los empleados estén o no trabajando en un proyecto.

Conclusión: Una vez analizadas las respuestas brindadas mediante el cuestionario, es posible deducir en lo relacionado con procedimientos para la gestión de la salud, la seguridad y las emergencias, el Banco cubre tanto la gestión de los proyectos como la operativa habitual mediante las mismas herramientas, las cuales son conocidas mayoritariamente por los funcionarios. Una buena parte de los funcionarios considera que son producto de exigencias

normativas y por tanto son importantes para la organización así como para sus clientes e interesados. A pesar de la existencia de normativa interna, de los 15 colaboradores encuestados al menos 10 considera que la Institución no ha realizado algo a la fecha, lo cual puede deberse a carencias en la comunicación a lo interno de la institución sobre la existencia de normativa de diversa índole.

Pregunta 9: *¿Ha medido el impacto para su organización de la emigración de profesionales capacitados?*

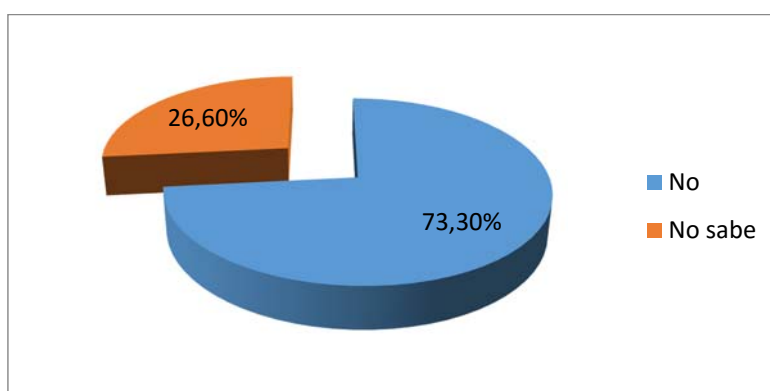


Figura 13: Medición sobre el impacto en la organización de la emigración de profesionales capacitados.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a la emigración de profesionales capacitados un 73,3% de los encuestados considera dicho impacto como una medición no realizada, en tanto un 26,6% indica no saber si se da esta medición.

Un 80% desconoce si es un requisito jurídico, mientras un 20% afirma que no lo es.

Sobre la importancia para la Organización así como para los clientes o interesados el 66,6% lo desconoce, en tanto un 33,3% la confirma.

El 100% manifiesta desconocer si ocurre en la cadena de proveedores.

Acerca de la visibilidad de esta situación en los proyectos institucionales el 80% lo ignora, mientras el restante 20% expresa no presentarse en los proyectos.

Un 80% de los encuestados desconoce si la organización ha puesto en marcha alguna iniciativa en este sentido, un 20% asegura que no ha sido así.

Conclusión: El tema de la emigración de profesionales capacitados analizado desde las respuestas del cuestionario, refleja una ausencia de acciones destinadas a medirlo, como la inexistencia de informes de evaluación del impacto de la capacitación en materia de proyectos, incluso a nivel de los funcionarios entrevistados no parece existir claridad en cuanto a la importancia que alberga tanto para la organización y los interesados o clientes. Aunque 5 colaboradores manifiestan que la Institución ha tomado acciones para determinar el impacto que tiene la emigración de profesionales capacitados en el desarrollo de la organización o en la gestión de proyectos, no fueron nombradas.

Categoría: Sociedad y Clientes

Pregunta 10: *¿Conoce el nivel de apoyo por parte de la comunidad en la cual el proyecto tendrá un impacto en forma directa o indirecta desde la perspectiva global, nacional, regional y local?*

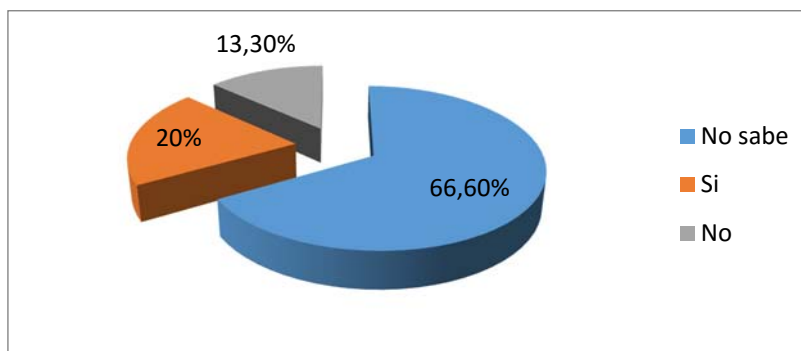


Figura 14: Conocimiento sobre el nivel de apoyo por parte de la comunidad en la cual el proyecto tendrá un impacto en forma directa o indirecta desde la perspectiva global, nacional, regional y local.

Fuente: Cuestionario

Un 66,6% desconoce el nivel de apoyo por parte de la comunidad en la cual los proyectos podrían tener un impacto en forma directa o indirecta, un 13,3% no cree que sea conocido por parte de la organización, en contraposición de este último un 20% afirma que si se conoce el nivel de apoyo.

Sobre la exigencia jurídica, el 66,6% afirma desconocer estos requerimientos si existiesen, mientras un 33,3% manifiesta una creencia negativa al respecto.

Acerca de la importancia que pueda tener para la Organización o para los clientes o interesados, el 66,6% de los encuestados la desconoce, en tanto que un 33,3% asegura que sí lo es.

El 100% de los funcionarios que contestaron el cuestionario ignora si esto se presenta en la cadena de proveedores.

En cuanto a la inclusión de este tema en los proyectos no es conocido por el 80%, mientras el 20% afirma su incorporación.

Con referencia a los esfuerzos de la Institución para obtener este dato el 80% no sabe si la Organización tiene algo realizado hasta la fecha, en el tanto un 20% asegura que sí.

Conclusión: El nivel de apoyo por parte de la comunidad en la cual el proyecto tendrá un impacto, no parece formar parte de todos los programas o portafolios de proyectos desarrollados por el Banco, el porcentaje de funcionarios conocedores del tema se limita a aquellos los cuales desarrollan proyectos en la división económica, quienes parece empiezan a desarrollar esta medida aunque no para la totalidad de los proyectos. En términos generales hay mucho desconocimiento sobre el tema incluso de parte de la oficina de proyectos, sin mencionar que los funcionarios encuestados no perciben la importancia que pueda tener para la organización o los interesados o clientes. En cuanto a los proveedores hay un desconocimiento total de estas temáticas por parte de los colaboradores de la Institución.

Pregunta 11: *¿Cumplen los proyectos desarrollados por su organización con el principio de legalidad que rige al sector público costarricense?*

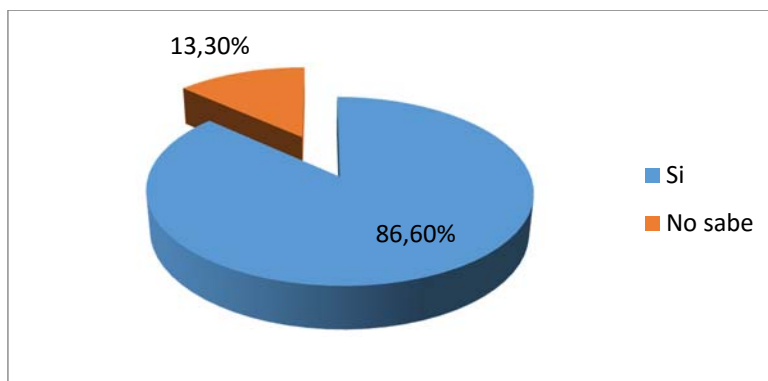


Figura 15: Cumplimiento del principio de legalidad que rige al sector público costarricense en los proyectos desarrollados.

Fuente: Cuestionario

El porcentaje correspondiente al 86,6% de los encuestados es decir 13 de 15 afirma que la Institución cumple con el principio de legalidad, mientras el restante 13,3% es decir 2 funcionarios indican no saber si esto es así.

El 86,6% de los encuestados, el cual, afirma cumplirse por parte del Banco, asegura ser requerido por la legislación, en tanto el 13,3% es consistente con ignorarlo.

En relación con la importancia que pueda tener para la Organización un 66,6% lo desconoce, en tanto un 33,3% asegura su relevancia.

Un 80% responde desconocer si ocurre en la cadena de proveedores, el restante 20% afirma que sí.

En cuanto a la importancia que pueda tener para los clientes o interesados un 46,6% asegura su relevancia, mientras el restante 53,3% lo desconoce.

Un 66,6 % responde no saber si se ha demostrado esto en sus proyectos y un 33,3% indica que sí.

Un 66,6% desconoce si la organización tiene algo realizado hasta la fecha, el otro 33,3% asegura que es de suma importancia el cumplimiento del bloque de legalidad en todas las actuaciones del Banco.

Conclusión: Puede observarse que la mayoría de funcionarios asegura el cumplimiento del bloque de legalidad por parte de la Institución, el cual rige su accionar. No obstante, no parece existir esa claridad cuando se trata de la gestión de proyectos, tampoco es tan generalizada la importancia en el cumplimiento de las normas para los diversos actores. Las percepciones recibidas pueden responder a una falta de comunicación interna en relación con la normativa que rige el accionar del Banco tanto en su operativa como en la administración de los proyectos por él desarrollados.

Pregunta 12: *¿Se toman medidas para asegurar que el proyecto no ponga en peligro o cause daño al consumidor final?*

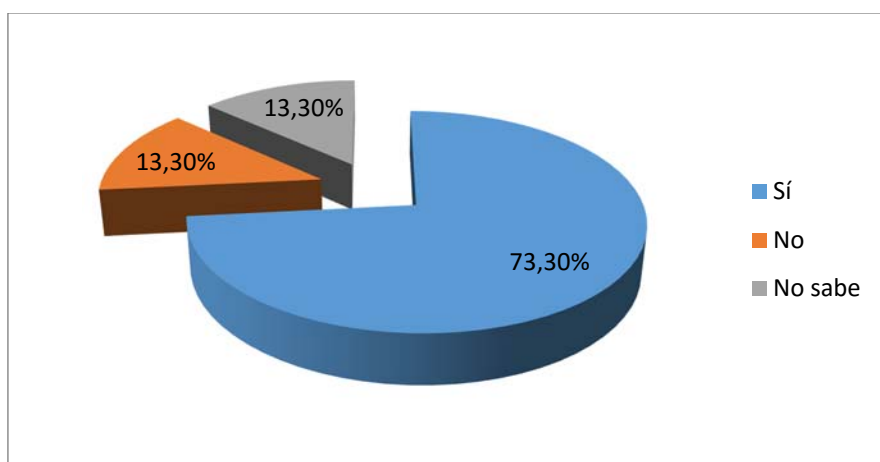


Figura 16: Medidas para asegurar que el proyecto no ponga en peligro o cause daño al consumidor final.

Fuente: Cuestionario

En relación con las medidas tomadas para asegurar que el proyecto no ponga en peligro o cause daño al consumidor final, un 73,3% de los encuestados asegura tomarlas en el tanto el proyecto lo amerite, en contraste con un 13,3% el cual afirma lo contrario, por otro lado un 13,3% desconoce sobre este tema.

En cuanto a si esto se deriva de los requerimientos normativos el 66,6% de los funcionarios afirma desconocerlo, en el tanto un 33,3% afirma que son tomadas en virtud de las exigencias jurídicas.

Con respecto a la importancia para la Organización así como para los clientes o interesados el 66,6% lo desconoce, mientras el restante 33,3% afirma lo importante que es para estos actores.

Un 80% responde desconocer si estas medidas se toman en lo concerniente a la cadena de proveedores, a diferencia de un 20% el cual afirma que sí se toman.

Sobre la visibilidad de este factor en el desarrollo de proyectos el 66,6% lo desconoce, en comparación con un 33,3% el cual indica que el usuario final es tomado en cuenta en el diseño de proyectos.

Para un 86,6% no es un hecho conocido el que la organización haya realizado algo hasta la fecha, sin embargo un 13,3% considera la posesión de activos de procesos y factores ambientales de la empresa, como acciones tomadas por ésta.

Conclusión: Al parecer no todas las áreas que desarrollan proyectos coinciden en el hecho de considerar al usuario final en el diseño de proyectos. Por otro lado, 11 de 15 funcionarios afirman la toma de medidas para no poner en peligro o causar daño al consumidor final, sin embargo la mayoría desconoce cuál es la fuente de estas medidas, si la organización ha hecho algo al respecto o incluso la importancia que reviste tanto para la

organización como para los interesados o clientes. Lo anterior, puede responder a la ausencia de la gestión de los interesados del proyecto, como parte del proceso de administración de proyectos que sigue el Banco.

Pregunta 13: *¿Se brinda una adecuada información del servicio y/o para asegurar la precisión del contenido producto del proyecto, su uso o cualquier factor que pueda tener impactos ambientales o sociales?*

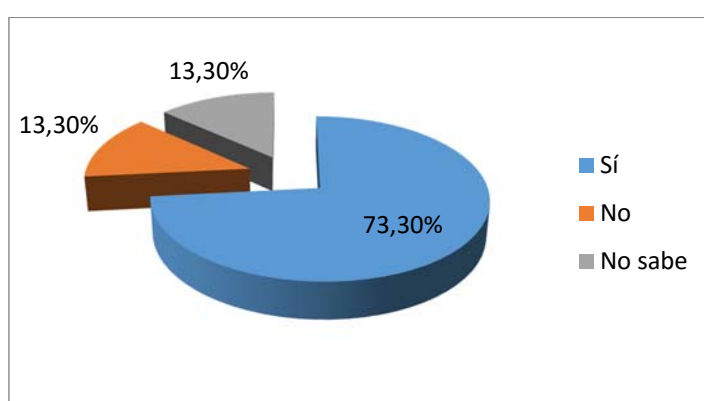


Figura 17: Información brindada para asegurar la precisión del contenido producto del proyecto, su uso o cualquier factor que pueda tener impactos ambientales o sociales.

Fuente: Cuestionario

Un 73,3% de los encuestados asegura brindar una adecuada información, en contraste con un 13,3% el cual asegura lo contrario y un 13,3% alega desconocer si se brinda información o no.

Un 66,6% indica desconocer si la legislación lo exige, en tanto un 20% no considera ser requerido por la legislación, un 13,3% afirma su exigencia legal debido a que los proyectos se desarrollan acatando lo dispuesto en la Ley de Control Interno, entre otra normativa.

En cuanto a la importancia para la Organización o para los clientes o interesados el 53,3% manifiesta su desconocimiento, por otro lado el 46,6% afirma que sí es relevante para estos actores.

En relación con la cadena de proveedores el 80% asegura desconocer si se brinda este tipo de información, en tanto un 20% asevera que sí.

Con referencia a la visibilidad de este tópico en los proyectos el 53,3% manifiesta desconocerlo, en contraste con un 46,6% de los encuestados, los cuales, indican haberse demostrado en los proyectos en los cuales participan.

Un porcentaje correspondiente al 53,3% alega ignorar si la organización tiene algo realizado hasta la fecha, sin embargo el restante 46,6% afirma que sí, en virtud de la valoración del impacto social de los proyectos, aunque no tanto el ambiental, la comunicación de objetivos de proyecto, las comunicaciones periódicas de estado del proyecto y la existencia de un sitio documental en la intranet institucional la cual permite el acceso a muchos interesados en la información de cada proyecto.

Conclusión: La mayoría de los colaboradores encuestados considera que se brinda información suficiente sobre los proyectos, sobretodo en el repositorio de información albergado en la intranet institucional o sistema interno, el cual permite acceder a la documentación generada a lo largo del desarrollo de los proyectos, aunque están conscientes que desde la perspectiva social o ambiental no se valora el impacto que puedan tener los proyectos. El desconocimiento de la importancia de un tema como la información para la organización o los otros interesados, por parte de los encuestados puede significar una falta de comunicación en la gestión de los interesados del proyecto.

Pregunta 14: *¿Durante el cierre de un proyecto se realizan informes sobre riesgos materializados conocidos como incidentes en relación con el cumplimiento normativo, derechos humanos, leyes o políticas públicas?*

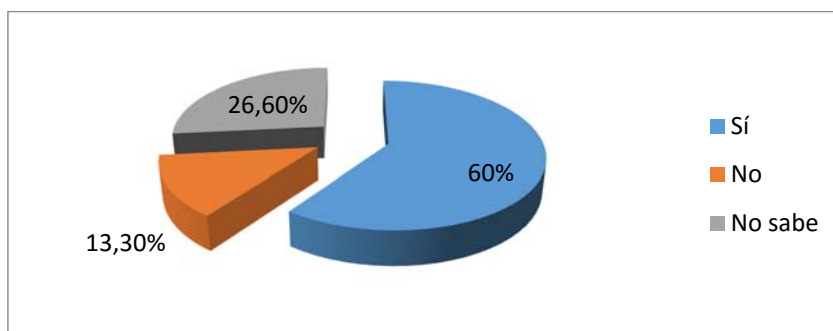


Figura 18: Informes brindados al cierre del proyecto sobre riesgos materializados conocidos como incidentes en relación con el cumplimiento normativo, derechos humanos, leyes o políticas públicas.

Fuente: Cuestionario

Con respecto a los informes presentados durante el cierre de un proyecto el 60% confirma su realización, aunque no contienen la amplitud de información sugerida por la pregunta, el 26,6% indica que dichos informes contienen temas relacionados con riesgos, no sobre incidentes y un 13,3% desconoce sobre informes relacionados con incidentes.

De los encuestados el 66,6% responde no saber si es requerido por la legislación, el 20% duda que así sea y el 13,3% manifiesta de forma positiva su requerimiento por la normativa.

En cuanto a la importancia para la Organización así como para los clientes o interesados un 60% confirma su relevancia, aunque un 40% manifiesta desconocer tal situación.

Un 100% sostiene ignorar si informes de este tipo son realizados en la cadena de proveedores.

El 60% de los encuestados manifiesta esta visibilidad en los proyectos, pues todos cuentan con un informe de cierre y lecciones aprendidas, sin embargo el 40% reconoce desconocer la amplitud de su contenido.

En cuanto a los esfuerzos realizados por la organización en este sentido, un 53,3 % no los conoce, en tanto un 46,6% manifiesta en términos generales controlar los riesgos asociados al proyecto e informar sobre ellos al realizar el informe final de proyecto, el cual, contiene información sobre los activos de procesos de la organización, así como de los factores ambientales de la empresa. De la misma manera, señalan controlar los riesgos durante el desarrollo del proyecto, sobre todo si algún riesgo se materializa

Conclusión: De lo anteriormente expuesto, se extrae que a pesar de contar con informes de riesgos, y de cierre de los proyectos durante el proceso de cierre de éstos, no se presentan informes de incidentes, la gestión de los riesgos no incluye este tipo de reporte. Nueve de quince funcionarios encuestados coinciden en la importancia que tiene para la organización y los interesados. Se desconoce si la generación de informes de incidentes ocurre para los proveedores. La organización se ha enfocado en el reporte de riesgos, el cual forma parte del proceso de gestión de proyectos, pero el informe de riesgos materializados conocido como incidentes no ha sido incorporado a este proceso.

Pregunta 15: *¿Maneja usted la privacidad del cliente y la protección de datos electrónicos?*

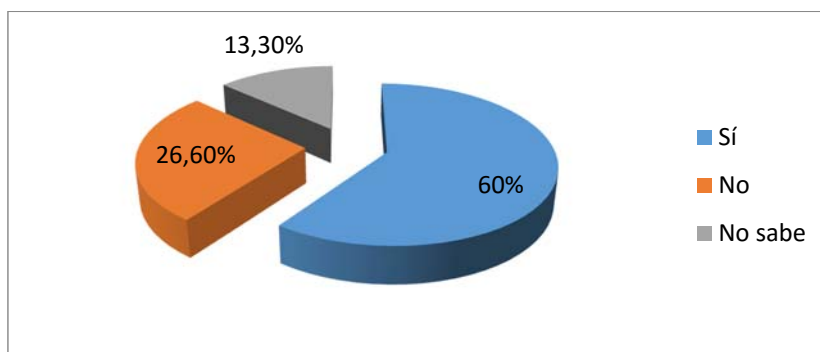


Figura 19: Protección brindada a la privacidad del cliente y la protección de datos electrónicos.

Fuente: Cuestionario

Un 60% manifiesta de forma positiva guardar la privacidad del cliente y la protección de datos, en tanto un 26,6% sostiene lo contrario, por otro lado un 13,3% de los encuestados desconoce el manejo de esta privacidad.

En cuanto a si es un requisito legal, el 20% expresa ser requerido por la legislación, el restante 80% no tiene conocimiento de que así sea.

Con respecto a la importancia que pueda tener para la Organización, así como para los clientes o interesados, el 46,6% sí reconoce la relevancia representada para estos actores, mientras un 53,3% alega ignorar esta situación.

En relación con lo ocurrido en la cadena de proveedores, un 80% manifiesta desconocer esta situación, mientras un 20% afirma la importancia albergada para ellos.

En relación con la incorporación de este factor en los proyectos, un 46,6% reconoce haberse demostrado en el sitio documental o repositorio en el cual se almacenan los

documentos, el cual se administra a partir de un esquema de seguridad, sin embargo el 53,3% de los encuestados lo desconoce.

Un 66,6% responde desconocer si la organización tiene algo realizado hasta la fecha, mientras un 33,3% declara que sí y señala que la seguridad de la información es un elemento de suma importancia para el Banco, adiciona la reciente implementación de un sistema de seguridad institucional, así como su incorporación al análisis de riesgos.

Conclusión: En cuanto a la protección de datos electrónicos y la privacidad de los clientes se señala la implementación de sistemas para respetar la información de clientes así como la documentación de sus proyectos. En cuanto a los esfuerzos realizados, el Banco carece de una adecuada campaña de divulgación en cuanto a los sistemas desarrollados y la importancia de la confidencialidad de la información, la cual es requerida por la legislación costarricense de forma amplia, los funcionarios desarrolladores de proyectos no parecen tener claridad tanto en relación con la importancia que la privacidad y la protección debe revestir para la organización así como para sus interesados, tampoco parecen estar al tanto de los esfuerzos realizados por la Organización, lo anterior debiera considerarse en el proceso de administración de proyectos que el Banco posee y de acuerdo al cual los gestiona.

Categoría: Derechos Humanos

Pregunta 16: *¿Cuenta su organización con políticas para evitar la discriminación por motivos de raza, color origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo u orientación sexual?*

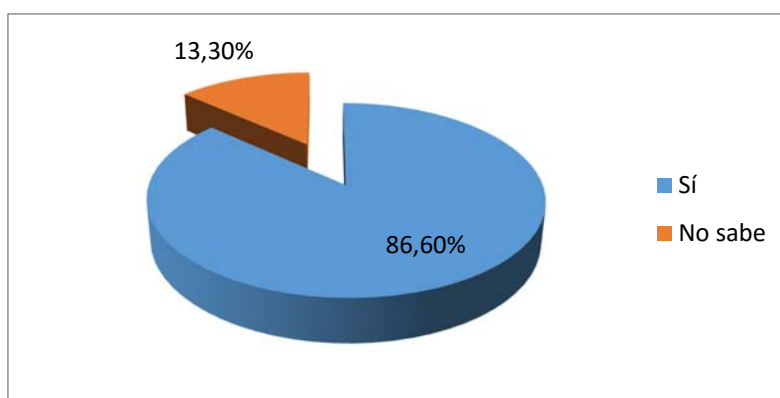


Figura 20: Políticas para evitar la discriminación por motivos de raza, color origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo u orientación sexual.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a políticas para evitar la discriminación un 86,6% de los encuestados responde afirmativamente que la Institución cuenta con estas herramientas, el restante 13,3% desconoce tales políticas.

Con respecto a sí es requerido por la legislación un 46,6% manifiesta que sí, en contraste con un 53,3% el cual indica desconocer tal exigencia.

Con relación a la importancia que puedan estas políticas tener para la Organización así como para los clientes o interesados un 46,6% sí considera la importancia para estos actores, en el tanto un 53,3% ignora si es relevante o no para ellos.

Hay un desconocimiento del 100% sobre lo que al respecto puedan tener normado en la cadena de proveedores.

Acercas de la visibilidad que esto pueda tener en los proyectos un 33,3% considera haberse demostrado, mientras un 66,6% ignora este hecho.

Sobre las acciones realizadas por la organización hasta la fecha, un 33,3% de los encuestados manifiesta la normativa emitida tal como el Código de Ética, el Código de Probidad, asimismo señalan los esfuerzos recientes en desarrollar políticas específicas sobre Derechos Humanos las cuales cubrirían estos aspectos, pese a estos esfuerzos un 66,6% desconoce la reglamentación.

Conclusión: Hay un consenso entre los encuestados sobre la protección brindada por la normativa del Banco a los grupos minoritarios, los cuales, puedan verse afectados por motivos de raza, color origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo u orientación sexual, el cual al formar parte de la operativa de la organización se traslada al ámbito de la gestión de proyectos. Por otro lado, no es tan evidente para los encuestados la importancia de dicha normativa para la Organización o para los interesados o clientes, lo cual podría deberse a la falta de una gestión de interesados como parte del proceso del desarrollo de proyectos. Es bastante clara la ausencia de reglas para la contratación de proveedores, las cuales involucren un acercamiento con el manejo dado por dichas empresas en temas de derechos humanos.

Pregunta 17: *¿Se garantizan los derechos de asociación o retiro de los grupos que emprenden acciones colectivas para defender los intereses de sus miembros?*

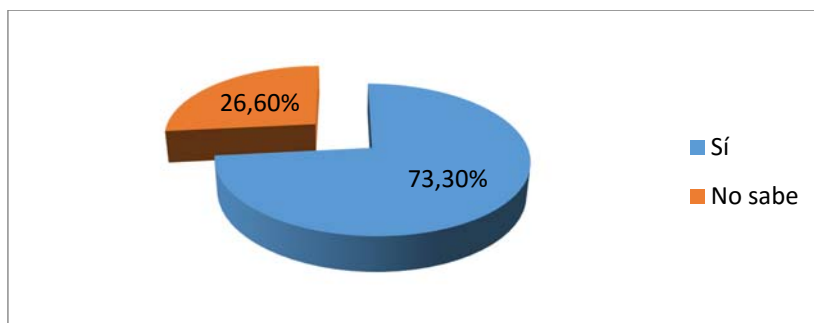


Figura 21: Garantías brindadas a los derechos de asociación o retiro de los grupos que emprenden acciones colectivas para defender los intereses de sus miembros.

Fuente: Cuestionario

Con respecto a la garantía brindada sobre los derechos de asociación o retiro de los grupos que emprenden acciones colectivas para defender los intereses de sus miembros, se destaca un 73,3% de los encuestados quienes aseguran la garantía de estos derechos, un 26,6% desconoce tal garantía.

Un 46,6% afirma la obligatoriedad de dichas garantías en virtud de su requerimiento normativo, sin embargo el restante 53,3% no sabe si es obligatorio.

Acerca de la importancia que represente para la Organización un 46,6 % manifiesta lo relevante que ésta lo considera, en contraste con un 53,3% el cual alega no saberlo.

Un 100% revela no saber si ocurre en la cadena de proveedores.

Tan solo un 33,3% reconoce la importancia de estos temas para los clientes o interesados, en tanto un 66,6% desconoce si es importante para estas personas.

Sobre la visibilidad incorporada en los proyectos un 100% manifiesta no tener ningún tipo de conocimiento sobre el tema.

En cuanto a las acciones tomadas por la Organización un 33,3% indica que la garantía de dichos derechos se cumple, pues forma parte del marco normativo aplicable al Banco con la existencia de organizaciones tales como: la Asociación Solidarista de Empleados, la Cooperativa de Empleados, el Sindicato de Empleados, la Asociación de Profesionales, el restante 66,6% no asocia que la normativa pueda garantizar dichos derechos y responde desconocer si se cumple con las garantías mencionadas.

Conclusión: La existencia de tales organismos es una señal del respeto que la organización profesa hacia el ordenamiento jurídico, lo cual obedece a un Estado de derecho en el cual se garantizan esos derechos colectivos. Con respecto a este tema llama la atención que ocho funcionarios de quince aseguren la importancia que tiene para la organización y el resto lo ignore, mismo caso para los interesados, así como el desconocimiento de dicho cumplimiento por parte de la cadena de proveedores, lo cual reafirma una ausencia de exigencias para las empresas dispuestas a convertirse en proveedoras.

Pregunta 18: *¿Es el trabajo forzado o trabajo infantil tomado en consideración como Organización?*

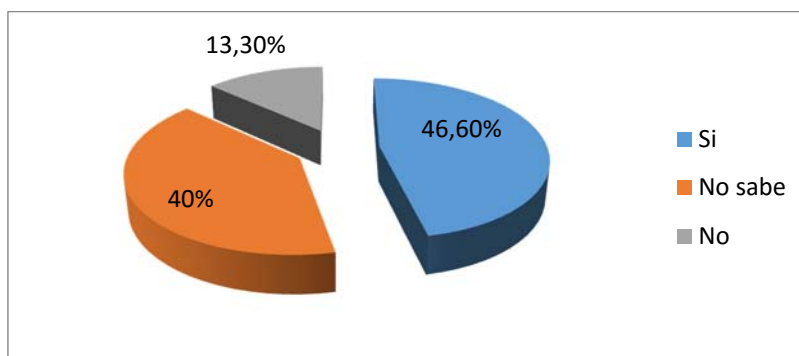


Figura 22: Consideración tomada por la Organización sobre el trabajo forzado o trabajo infantil.

Fuente: Cuestionario

Con respecto al trabajo forzado o trabajo infantil un 46,6% responde que la Organización se opone a él, un 40% afirma no saber y un 13,3% indica no ser considerado en la organización.

Sobre la exigencia de la legislación en este tema un 66,6% confiesa desconocer si es contemplado por la ley, en tanto un 33,3% indica que la legislación lo prohíbe.

Acerca de la importancia que reviste para la Organización un 20% está seguro que así es, un 80% desconoce esta realidad.

En relación con la cadena de proveedores un 100% ignora como lo manejan.

En cuanto a la importancia para los clientes o interesados un 33,3% considera que sí lo es, mientras un 66,6% no lo sabe.

Sobre el impacto en el desarrollo de proyectos de este tema, un 100% dice desconocerlo.

Un 20% expresa que la organización tiene algo realizado hasta la fecha pues se cumple al formar parte del marco normativo aplicable al Banco. El restante 80% alega no tener conocimiento.

Conclusión: Debido al marco normativo del estado costarricense el trabajo infantil está mayoritariamente prohibido y solo es permitido a mayores de 16 años con permiso de los padres y para labores autorizadas por el Código de Trabajo, estos requerimientos jurídicos inciden no solo en la organización sino en las compañías que podrían convertirse en proveedores. Sin embargo, no hay mucha visibilidad al respecto lo cual se evidencia con las respuestas brindadas por los funcionarios encuestados. Existe una oportunidad de mejora de

darle mayor transparencia a este tema incorporándolo expresamente en la normativa institucional y haciéndola extensiva a la gestión de proyectos.

Pregunta 19: *¿Se realiza la contratación del staff y la remuneración basada en habilidades?*

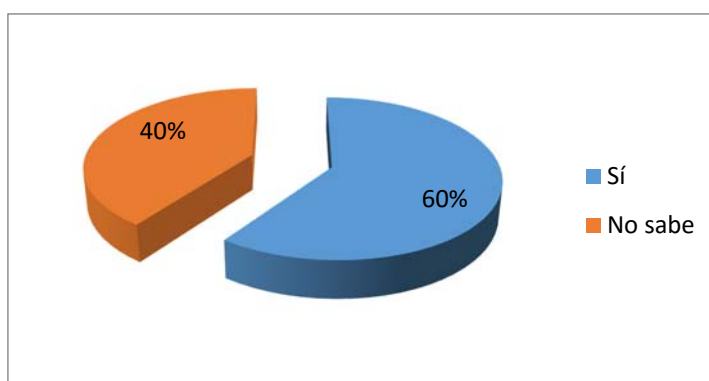


Figura 23: Contratación del staff y la remuneración basada en habilidades.

Fuente: Cuestionario

Un 60% afirma que se contrata el personal basado en habilidades, un 40% responde no saber sobre cual base se contrata personal.

Un 13,3% manifiesta que es un requerimiento de la legislación, un 20% indica no serlo y un 66,6% desconoce tal situación.

Con respecto a la importancia que reviste para la Organización al mismo tiempo que para los clientes o interesados un 46,6% expresa su relevancia, en tanto un 53,3% desconoce la trascendencia que pueda tener.

Con relación a la consideración de este tópico en la cadena de proveedores un 20 % afirma ser tomado en consideración, mientras el restante 80% desconoce sobre la situación.

Acerca de la incidencia en los proyectos un 66,6% asegura desconocer si se ha incorporado a la gestión, un 33,3% menciona haberlo agregado.

En cuanto a si la organización tiene algo realizado hasta la fecha, un 66,6% responde desconocerlo, en contraste con un 33,3% el cual indica sobre la política salarial su base en el pago del percentil 50 para cada puesto, los cuales se llenan por cumplimiento de los requisitos del puesto, en particular las habilidades del postulante en relación con éste, así como la madurez de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Conclusión: Según las respuestas proporcionadas nueve de quince funcionarios encuestados consideran que la contratación del personal en el Banco se realiza mediante procesos de selección los cuales incluyen pruebas tanto técnicas como psicométricas y entrevistas para determinar si los aspirantes cumplen. Por otro lado, en la gestión de proyectos diez de quince funcionarios consideran no saber si se ha incorporado esto a dicho proceso de reclutamiento. En cuanto a la pregunta sobre la importancia para la organización y los interesados o clientes es desconocida al menos por la mitad de los funcionarios colaboradores de la encuesta. Doce de quince desconocen los procesos de contratación de los proveedores.

Categoría: Comportamiento Ético

Pregunta 20: *¿Su organización es signatario del Pacto Global de las Naciones Unidas anti corrupción?*

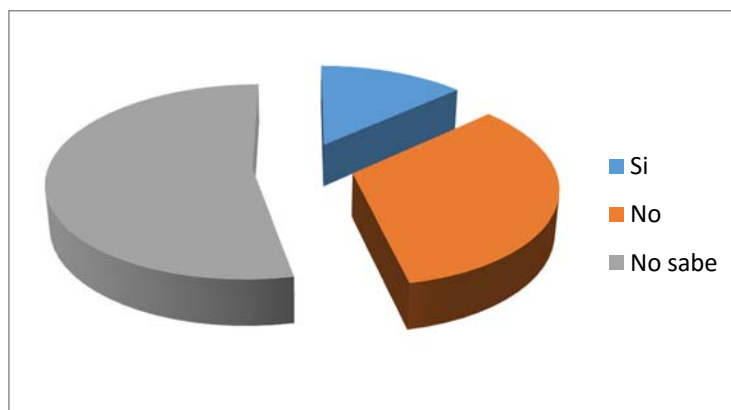


Figura 24: Pacto Global de las Naciones Unidas anti corrupción.

Fuente: Cuestionario

Un 53,3% desconoce si la organización es signataria, el 33,3% indica que no lo es y un 13,3% afirma que sí.

Un 80% ignora si es requerido por la legislación, el restante 20% alega que no lo es.

En cuanto a la importancia para la Organización y para los clientes o interesados, un 80% responde desconocerlo, en tanto un 20% asegura que sí.

En relación con la cadena de proveedores un 100% admite no conocer si son signatarios.

Sobre la visibilidad que pueda tener esto en los proyectos un 80% dice no saber, mientras un 20% afirma su incidencia.

Acerca de las acciones realizadas por la organización hasta la fecha, un 66,6% indica que no se han tomado, el otro 33,3% señala que el Banco sí cumple con la normativa local relacionada con este tipo de prácticas, con el cumplimiento a la ley 8204 sobre estupefacientes, sustancias psicotrópicas, drogas de uso no autorizado, actividades conexas, legitimación de capitales y financiamiento al terrorismo.

Conclusión: En términos generales no hay conocimiento sobre la posición de la organización con respecto al Pacto Global de las Naciones Unidas anti corrupción, o de su importancia para ésta o sus interesados y menos aún en el caso de la cadena de proveedores.

Pregunta 21: *¿Cómo selecciona su organización los proyectos en los que invierte?*

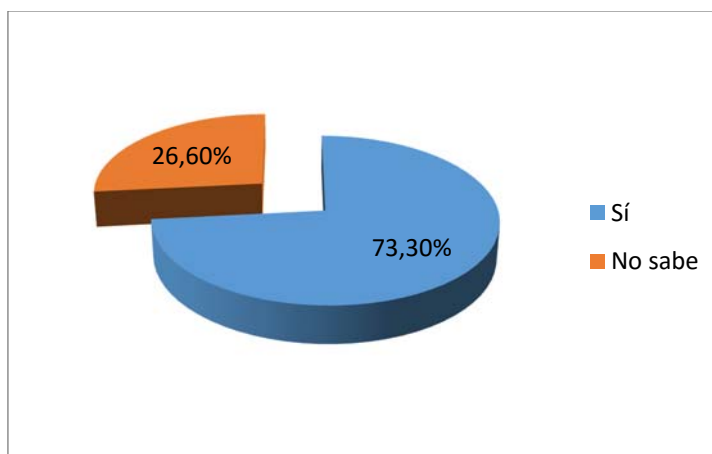


Figura 25: Criterios para seleccionar los proyectos en los cuales se invierte.

Fuente: Cuestionario

Once de los quince encuestados lo cual corresponde a un 73,3% afirma que la selección se realiza en alineación con el Plan Estratégico, o con base en el interés institucional, el restante 26,6% expresa no saber con cual base se seleccionan.

Un 86,6% confiesa no saber si es requerido por la legislación, un 13,3% afirma que sí lo es.

En cuanto a la importancia para la Organización como para los clientes o interesados, un 73,3% reconoce desconocerlo, en tanto un 26,6% sí la conoce.

En relación con la cadena de proveedores el 100% ignora como seleccionan sus proyectos.

Sobre la visibilidad en el desarrollo de proyectos un 73,3% manifiesta desconocerla en tanto un 26,6% asegura su notoriedad.

Un 46,6% indica que la Organización analiza los proyectos con respecto a su contribución con los objetivos del Banco, así como la realización de estudios de factibilidad. Un 53,3% desconoce este proceso de análisis.

Conclusión: La mayoría de funcionarios encuestados asegura el proceso de selección de proyectos con base en la alineación de éstos con el Plan Estratégico del Banco o en virtud del interés institucional, una menor proporción asegura la realización de estudios de factibilidad y el interés en su contribución con el cumplimiento de los objetivos de la Institución. A pesar de lo anterior, se ignora por parte de los encuestados la importancia que reviste tanto para la organización como para los interesados.

Pregunta 22: *¿Cuenta su organización con políticas para combatir la corrupción, la extorsión y el soborno?*

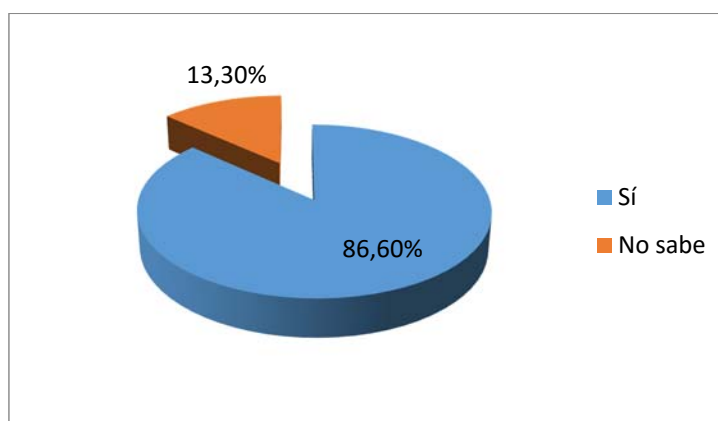


Figura 26: Políticas para combatir la corrupción, la extorsión y el soborno.

Fuente: Cuestionario

El 86,6% correspondiente a 13 de los quince encuestados alega que se cuenta con todo un marco normativo relacionado con temas de control interno, el cual se puede consultar en el sitio de gobierno corporativo. El restante 13,3% desconoce este tema.

En cuanto a la exigencia de la legislación sobre este tópico un 46,6% afirma ser la respuesta a una imposición legal y un 53,3% niega que lo sea.

Acerca de la importancia para la Organización un 60% lo asegura, en contraste con un 40% el cual alega desconocer el tema.

En relación con la cadena de proveedores un 13,3% argumenta la consideración de estos temas, y un 86,6% lo desconoce.

Con respecto a la importancia para los clientes o interesados el 33,3% lo considera así, el restante 66,6% no lo sabe.

El 33,3% expresa la visibilidad de este punto en el desarrollo de los proyectos mientras el restante 66,6% lo desconoce.

Nueve de quince encuestados, es decir un 60% afirma que la organización si tiene algo realizado hasta la fecha, por citar el Código de Ética y de Probidad, también señala la oficialía de cumplimiento cuyas funciones están muy asociadas a este tema y mediante la cual cumple con Ley Antidrogas 8204.El restante 40% no lo sabe.

Conclusión: Más allá de contar con políticas para combatir la corrupción, la extorsión y el soborno, se desprende de las respuestas de los funcionarios un interés de cumplir con la legislación del país en esta materia. Sin embargo, no pareciera estar incorporado propiamente al ámbito de los proyectos, sino que los esfuerzos son Institucionales.

Pregunta 23: *¿Se siguen practicas procedimentales éticas? (Pago oportuno, competencia justa).*

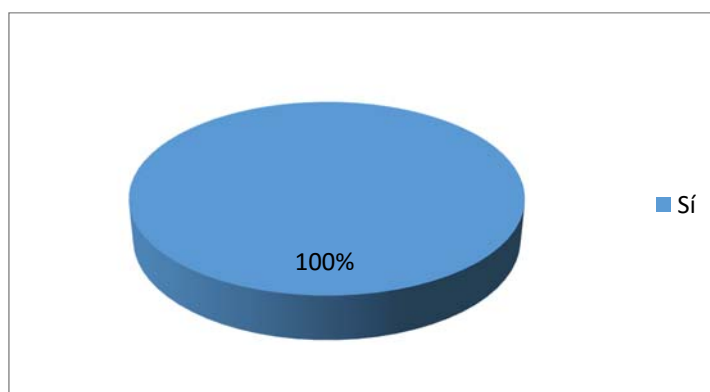


Figura 27: Cumplimiento de prácticas procedimentales éticas.

Fuente: Cuestionario

Existe un consenso general del 100% de los encuestados en cuanto al seguimiento de la organización de prácticas procedimentales éticas.

Un 60% afirma que es requerido por la legislación y un 40% dice desconocer si es así.

Con respecto de la trascendencia para la Organización un 60% lo reconoce así, mientras el restante 40% no lo sabe.

Acerca del seguimiento de estas prácticas éticas en la cadena de proveedores, un 13,3% lo manifiesta así, el otro 86,6% lo ignora.

Un 13,3% reconoce la importancia para los clientes o interesados, y un 86,6% dice no tener certeza.

Un 33,3% reconoce la incidencia en los proyectos, en tanto un 66,6% no lo sabe.

Un 46,6% manifiesta que la organización cuenta con un Código de Ética y de Probidad, así como un Reglamento interno aplicable a todas las actividades que realizan los funcionarios, dentro de las cuales se consideran estas prácticas, por otro lado un 53,3% no lo tiene tan claro.

Conclusión: Hay una percepción generalizada en cuanto a la valoración positiva de los encuestados respecto de prácticas procedimentales éticas en el accionar de la institución, sin embargo no es tan clara en el ámbito de los proyectos, o de su relevancia para los clientes o interesados, por lo cual se vislumbra una oportunidad de mejora de permear esta visión de rectitud al proceso de desarrollo de proyectos.

4.1.3 Nivel de Conocimiento y Ambiente

Esta sección tiene como finalidad generar conocimiento sobre el aspecto ambiental de la sostenibilidad, lo cual se relaciona con los impactos que tengan las operaciones de la

Institución y sus proyectos sobre los sistemas naturales vivos y no vivos, considerando sobretodo los elementos esenciales tierra, aire, agua y ecosistemas.

Categoría: Transporte

Pregunta 24: *¿Su organización adquiere bienes y servicios de fuentes locales para reducir el impacto ambiental?*

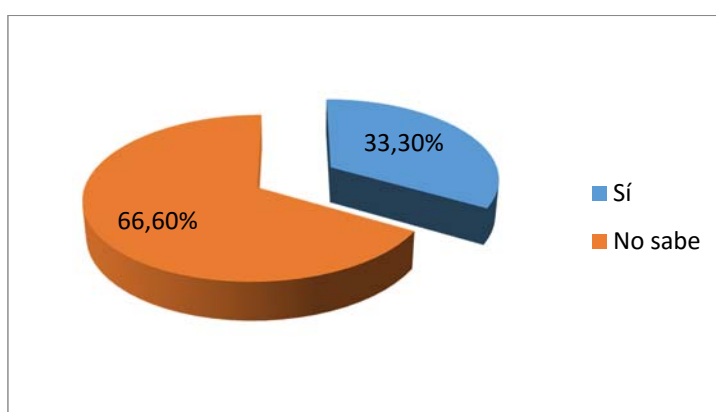


Figura 28: Adquisición de bienes y servicios de fuentes locales para reducir el impacto ambiental.

Fuente: Cuestionario

El 33,3% de los encuestados asegura que la organización adquiere bienes y servicios de fuentes locales para reducir el impacto ambiental, mientras que el restante 66,6% lo desconoce.

Con respecto a si la adquisición local es requerida por la legislación el 80% lo ignora, en tanto un 20% lo niega.

Acerca de la importancia que pueda tener para la Organización así como para los clientes o interesados un 20% asegura que para estos actores es relevante, en tanto un 80% lo desconoce.

La totalidad de los encuestados, es decir un 100%, ignora si en la cadena de proveedores las compras son de fuentes locales.

Sobre la visibilidad de dicha medida en los proyectos, solo un 20% de los encuestados lo afirma, en tanto un 80% no lo sabe.

Con relación a las acciones tomadas por la Organización, un 80% revela desconocer si se ha realizado algo hasta la fecha, en contraste con un 20% el cual indica el cumplimiento de la normativa aplicable reguladora de las compras.

Conclusión: La adquisición de bienes y servicios de fuentes locales para reducir el impacto ambiental no parece ser un eje fundamental para el proceso de compras, tanto para la operativa de la organización como para la gestión de los proyectos. Mayoritariamente, los funcionarios no conocen la importancia que tenga para la organización o para los clientes o interesados. No hay exigencias en este sentido para los proveedores. Existe una oportunidad de incorporar este tópico al proceso de compras tanto de la institución como para la adquisición de bienes y servicios dispuesto para desarrollar proyectos.

Pregunta 25: *¿Su organización limita los viajes innecesarios?*

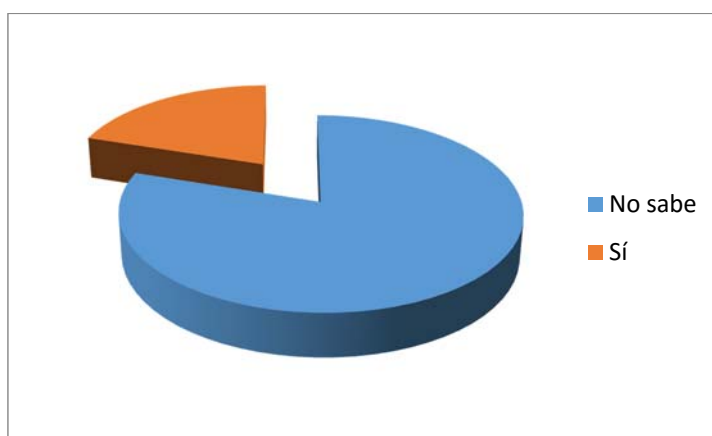


Figura 29: Limitación sobre viajes innecesarios.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a limitar los viajes innecesarios el 80% manifiesta desconocerlo, en tanto un 20% lo afirma.

Sobre la exigencia jurídica de esta limitación un 80% ignora si existe tal restricción, el restante 20% señala la inexistencia de legislación sobre el tema.

Acercas de la importancia para la Organización así como para los clientes o interesados un 80% indica no saber si es importante para estos actores, en tanto un 20% señala que sí lo es.

En cuanto a su limitación en la cadena de proveedores el 100% de los encuestados reconoce desconocerlo.

Sobre la visibilidad de este aspecto en los proyectos, el 80% manifiesta ignorar que así sea, en tanto un 20% señala la limitación impuesta.

Acercas de las acciones tomadas por la Organización, el 80% ignora si ésta ha realizado algo hasta la fecha, el 20% indica que se autorizan únicamente los que sean necesarios y estén plenamente justificados.

Conclusión: Como resultado de las respuestas brindadas por los encuestados se puede concluir que no hay una política específica para la limitación de viajes al menos conocida por los funcionarios, lo cual aplica tanto para la operativa de la Institución como para el ámbito de desarrollo de proyectos. Por otro parte, no se conoce la importancia que puede tener para el Banco ni para los interesados.

Pregunta 26: *¿Su organización enfatiza o prioriza en comunicación digital?*

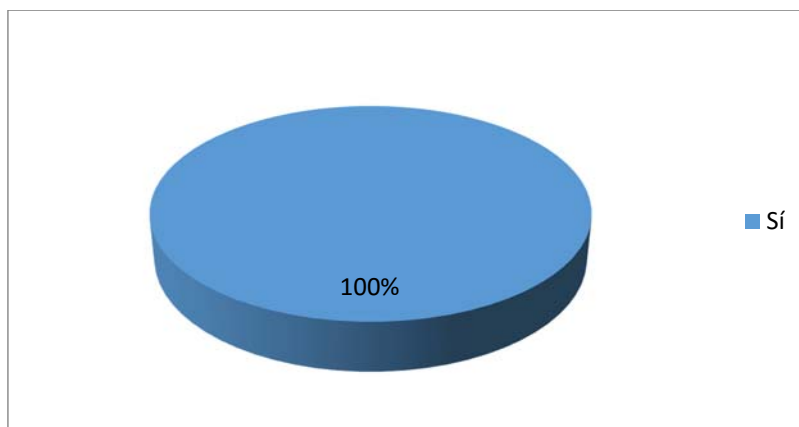


Figura 30: Priorización en comunicación digital.

Fuente: Cuestionario

El 100% de los encuestados afirma que la organización enfatiza o prioriza en comunicación digital.

El 80% desconoce si se da como producto de requerimientos de la legislación, en tanto el 20% restante indica desconocer la razón.

En cuanto a la importancia para la Organización un 60% indica reconocer que así es, en tanto un 40% desconoce dicha relevancia.

Sobre la ocurrencia en la cadena de proveedores un 13,3% lo afirma, por otro lado un 86,6% revela desconocer lo que sucede a lo interno de las empresas proveedoras.

Sobre la importancia que pueda tener para los clientes o interesados un 46,6% afirma serlo, mientras que un 53,3% lo desconoce.

En relación con la visibilidad de la comunicación digital en los proyectos un 33,3% asegura así es, mientras el 66,6% lo ignora.

El 60% de los encuestados indica que la Organización basa sus procesos en un alto nivel de automatización y comunicación digital y que la mayoría de la documentación se transfiere en forma electrónica, intranet, jabber, correo, en tanto un 40% desconoce este hecho.

Conclusión: Los encuestados coinciden en la priorización concedida por la Organización en la modernización de sus procesos de comunicación a la era digital, lo cual también ha permeado la gestión de los proyectos. En términos generales la percepción apunta a la importancia de este tema para el Ente y en menor grado para sus interesados.

Categoría: Energía

Pregunta 27: *¿Su organización está comprometida con la reducción de las emisiones de carbono producidas durante el ciclo de vida de un proyecto?*

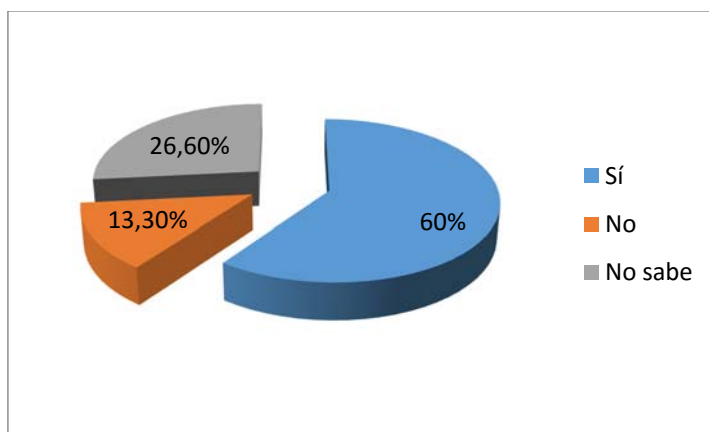


Figura 31: Compromiso en la reducción de las emisiones de carbono producidas durante el ciclo de vida de un proyecto.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a la reducción de las emisiones de carbono, un 60% de los encuestados afirma que existe un compromiso adquirido por el Banco sobre este tópico, un 26,6% desconoce las iniciativas propuestas y un 13,3% responde negativamente sobre un pacto en ese sentido.

Un 20% considera que responde a la obligatoriedad jurídica mientras que el restante 80% lo desconoce.

Acerca de la importancia revestida para la Organización o para los clientes o interesados para un 20% sí se cumple esta característica, el otro 80% lo desconoce.

La totalidad de los encuestados es decir un 100% desconoce si ocurre en la cadena de proveedores.

Sobre la incidencia en los proyectos para un 20% se ha demostrado, sin embargo el restante 80% lo ignora.

Relacionado con las acciones tomadas por la organización un 20% afirma la realización de esfuerzos para medir y reducir la huella de carbono, sin embargo el restante 80% afirma no saber sobre ellas.

Conclusión: En el tema de la reducción de la huella de carbono, aunque una parte importante de los encuestados sugiere el compromiso adquirido por el Banco, no se conoce la importancia que pueda tener para el Banco o para los interesados o clientes, tampoco se considera como un requisito para los proveedores, su impacto no es visible en los proyectos ni en la operativa de la Organización. Lo anterior sugiere una oportunidad interesante para incluirlo a futuro como una medición en la gestión de proyectos.

Pregunta 28: *¿Está su organización comprometida con el uso de recursos renovables?*

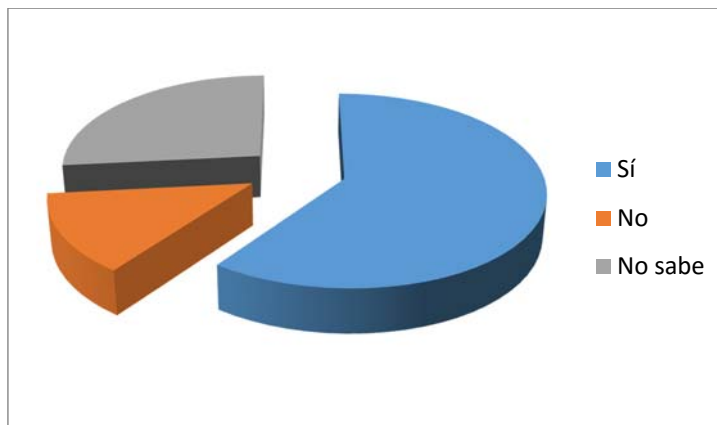


Figura 32: Compromiso con el uso de recursos renovables.

Fuente: Cuestionario

El 60% de los funcionarios encuestados asegura que la Organización tiene un compromiso con el uso de estas energías, un 26,6% lo ignora y el 13,3% no considera que se haya adquirido dicha obligación. .

En cuanto a su exigencia jurídica un 80% afirma no saberlo, sin embargo el restante 20% de los encuestados asegura su exigibilidad jurídica.

Sobre la importancia para la Organización y para los clientes o interesados un 80% lo desconoce, en tanto un 20% lo asegura.

La totalidad de los encuestados es decir un 100% señala no saber si ocurre en la cadena de proveedores.

Acerca de la evidencia de este compromiso en los proyectos un 20% lo asegura, en tanto un 80% lo desconoce.

Un 20% expone diversas iniciativas para reducir el consumo energético, el restante 80% las desconoce.

Conclusión: En cuanto a los compromisos adquiridos por el Banco respecto del uso de recursos renovables, una parte importante de los funcionarios que participaron completando el cuestionario no tiene conocimiento sobre acciones concretas o inclusión de este tema en el proceso de gestión de proyectos ni en la operativa, tampoco se desprende que puede afirmarse la importancia para la Organización y sus interesados. De igual forma se concluye que no es un requisito para la contratación de proveedores de la institución. Por lo cual se vislumbra una oportunidad de mejora en este sentido.

Pregunta 29: *¿Esta su organización comprometida con la reducción del consumo de energía?*

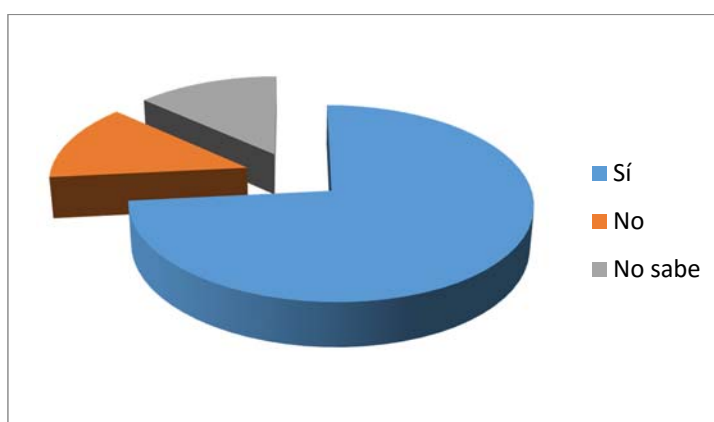


Figura 33: Compromiso con la reducción del consumo de energía.

Fuente: Cuestionario

El 73,3% de los encuestados afirma el compromiso adquirido por la Organización en cuanto a la reducción del consumo de energía, por el contrario un 13,3% afirma que no y un 13,3% lo desconoce.

Sobre los requerimientos normativos el 43,3% indica su exigibilidad, en tanto el restante 66,6% lo ignora.

Sobre la importancia que significa para la Organización y para los clientes o interesados el 43,3% contesta reconocerla, mientras que el 66,6% señala desconocerlo.

En relación con la cadena de proveedores para un 13,3 % éstos sí tienen un compromiso con el uso de energías renovables, el restante 86,6% afirma desconocer si eso sucede.

Respecto de la visibilidad en los proyectos propiamente un 43,3% asegura que sí se ha demostrado, el restante 66,6% lo desconoce.

Un 43,3% revela el desarrollo de diversos proyectos para reducir el consumo energético, por su lado un 66,6% no conoce estas iniciativas.

Conclusión: Se desprende de los resultados del cuestionario una actitud comprometida del Banco hacia el uso de energías renovables, sin embargo, no es palpable ciertamente en acciones concretas ya sean relacionadas con la operativa o con la gestión de proyectos. Los encuestados no tienen tan claro la importancia que deriva para la Organización o para los proyectos. Tampoco pareciera ser un requisito para la contratación de proveedores. Por lo anterior parece existir una posibilidad de ser más explícitos en el desarrollo de este tema e incorporarlo dentro de la gestión de proyectos.

Categoría: Agua

Pregunta 30: *¿Su organización está comprometida con la reducción innecesaria del consumo de agua?*

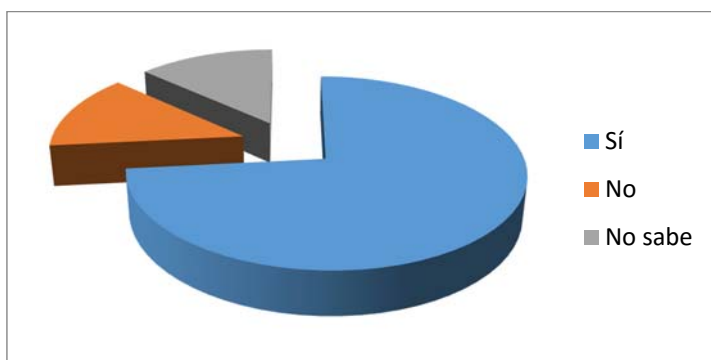


Figura 34: Compromiso con la reducción del consumo de agua.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a la reducción del consumo de agua para un 73,3% la Organización la ha reducido, no obstante un 13,3% lo niega, en tanto un 13,3% lo desconoce.

Un 13,3% asegura la obligatoriedad jurídica de este compromiso, por el contrario un 20% lo niega y el restante 66,6% lo desconoce.

Acerca de la importancia para la Organización como para los clientes o interesados un 43,3% de los encuestados lo aseguran, en tanto el 66,6% no tiene conocimiento si esto es así.

En relación con la cadena de proveedores un 13,3% responde positivamente sobre su compromiso mientras el otro 86,6% no lo sabe.

Con referencia a la incidencia de este compromiso en sus proyectos, un 43,3% manifiesta haberse exteriorizado en sus proyectos, sin embargo el otro 66,6% lo desconoce.

Un 43,3% expresa que la organización ha implementado medidas para reducir el consumo de agua, por ejemplo, el uso de aparatos especiales en cada piso para distribuir el agua de una única fuente en lugar de comprar bidones de agua. El restante 66,6% de los encuestados niega dichos esfuerzos.

Conclusión: Las acciones tomadas por el Banco para la disminución del consumo de agua, no son conocidas por todos los funcionarios. No se desprende de las respuestas brindadas una política a lo interno de la Organización dirigida con este objetivo, por tanto no hay una incidencia en la gestión de proyectos, o la contratación de proveedores.

Pregunta 31: *¿Su organización toma en consideración el impacto en los recursos del agua?*

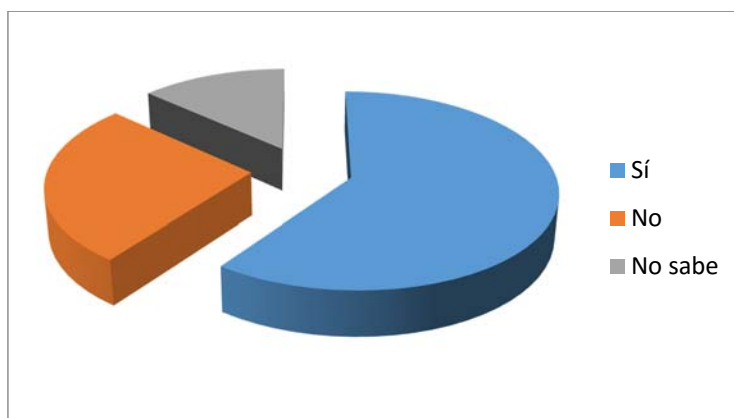


Figura 35: Consideración del impacto en los recursos del agua.

Fuente: Cuestionario

Con respecto a la consideración del impacto en los recursos del agua para el 60% sí se toma en cuenta, un 26,6% lo niega y un 13,3% no lo sabe.

Un 20% asegura la existencia de legislación de la cual se deriva la obligatoriedad de considerar el impacto del consumo de agua, en tanto el restante 80% lo desconoce.

Acerca de la importancia del tema para la Organización así como para los clientes o interesados, un 20% lo considera significativo, en contraste con un 80% el cual desconoce.

La totalidad de los encuestados es decir un 100% manifiesta no saber si se presenta esta consideración en la cadena de proveedores.

Para un 20% este compromiso se ha mostrado en sus proyectos, sin embargo un 80% no tiene conocimiento.

El 20% de las respuestas las acciones tomadas por la Organización a la fecha, el restante 80% lo desconoce.

Conclusión: La consideración sobre el impacto del uso de los recursos del agua, parece ser del conocimiento de una parte de los funcionarios, sin embargo, no es familiar a la totalidad de los mismos, tampoco se conoce la importancia que reviste para la Organización o para los interesados ni su impacto en los proyectos ni las acciones tomadas. En virtud de lo anterior, se observa una oportunidad de mejora de incorporar este elemento en la operativa así como en la gestión de los procesos.

Categoría: Desperdicios

Pregunta 32: *¿Recicla su organización?*

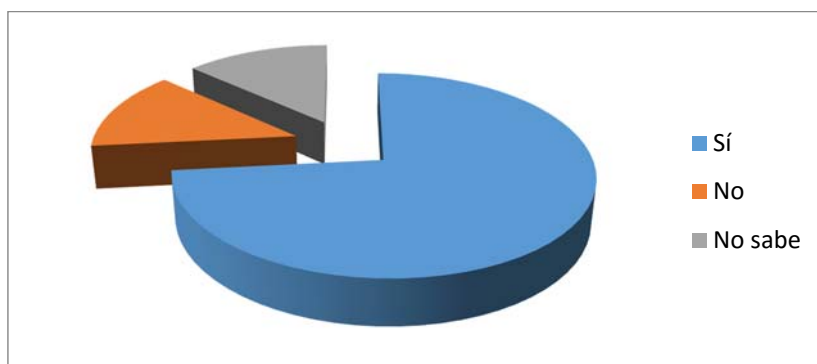


Figura 36:Reciclaje en la Organización.

Fuente: Cuestionario

Sobre el reciclaje, para un 73,3% sí se recicla, sin embargo para un 13,3% no y el restante 13,3% lo desconoce.

Un 20% indica que el reciclaje es requerido por la legislación, un 80% lo ignora.

Acerca de la importancia para la Organización y para los clientes o interesados, un 33,3% lo reconoce de esta forma, un 66,6% lo desconoce.

En relación con las acciones tomadas en la cadena de proveedores el 13,3% afirma que reciclan, mientras un 86,6% no lo sabe.

Con respecto a la visibilidad de la campaña de reciclaje en los proyectos, un 66,6% no ha visto resultados concretos, y solamente un 33,3% afirma haberlos visto.

El 33,3% de los encuestados manifiesta haber implementado medidas para reciclar materiales tales como campañas de recolección, de papel y otros, así como concientización del uso de impresión. El restante 66,6% lo desconoce.

Conclusión: De las respuestas se colige que en algunas áreas se desarrollan o involucran más funcionarios en temas de reciclaje, no es un tema de conocimiento general, y por tanto la participación o la campaña de involucramiento no ha permeado a toda la Organización ni se aplica a todos los proyectos. Solo una tercera parte de los encuestados asegura la importancia concedida por el Banco y para los interesados o clientes de los diversos proyectos. A partir de lo anterior, se puede sugerir una incorporación en este sentido a la gestión de los proyectos, aunque se considera relevante una comunicación que abarque una mayor cantidad de funcionarios, de forma tal que la obtención de beneficios sea mayor y más inclusiva.

Pregunta 33: *¿Se usan materiales reciclados?*

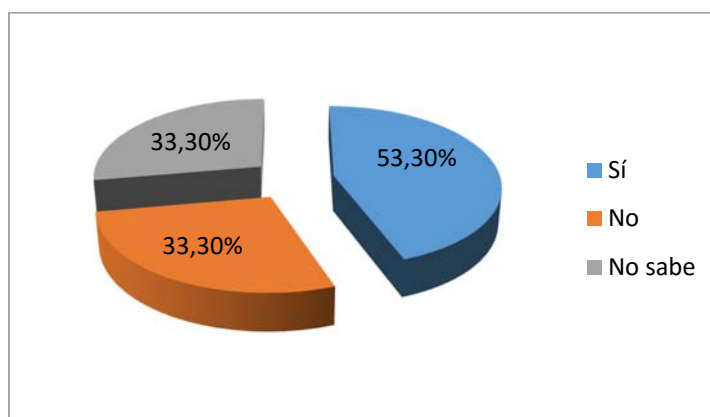


Figura 37: Uso de materiales reciclados.

Fuente: Cuestionario

Del total de respuestas captadas un 53,3% afirma utilizar materiales reciclados, un 33,3% indica lo contrario y un 13,3% no sabe.

Sobre la exigencia del ordenamiento jurídico en este sentido un 66,6% desconoce si es requerido por la legislación, un 13,3% lo niega y un 13,3% lo asegura.

En cuanto a la importancia para la Organización o para los clientes o interesados un 66,6% coincide en ignorarlo, en tanto un 33,3% reconoce su importancia.

En relación con la cadena de proveedores un 86,6% indica ignorar si se usan materiales reciclados, en tanto un 13,3% asegura utilizarlos.

Sobre la incidencia del reciclaje en los proyectos, para un 13,3% es visible, mientras un 20% afirma lo contrario, en tanto un 66,6% lo ignora.

Acerca de las acciones desarrolladas por la Organización para el 20% no se ha realizado nada, porqueno se enfatiza el uso de este tipo de materiales y un 80% no tiene conocimiento.

Conclusión: La mitad de los encuestados responde de forma positiva sobre el uso demateriales reciclados en la Institución. Un porcentaje menor de funcionarios asegura la incidencia en los proyectos, se desprende de las respuestas obtenidas la existencia de un espíritu institucional para la implementación de este tipo de prácticas, sin embargo, dichas acciones requieren respaldo de campañas de comunicación a todo el personal, así como su incorporación en la gestión de proyectos. Para el éxito de estas iniciativas es relevante conocer la importancia que tiene para la Organización y para los interesados o clientes. También es posible incorporarlo como parte de las prácticas deseables de los proveedores.

Pregunta 34: *¿Es su organización signataria de la Iniciativa para el Cuidado del Clima de las Naciones Unidas?*

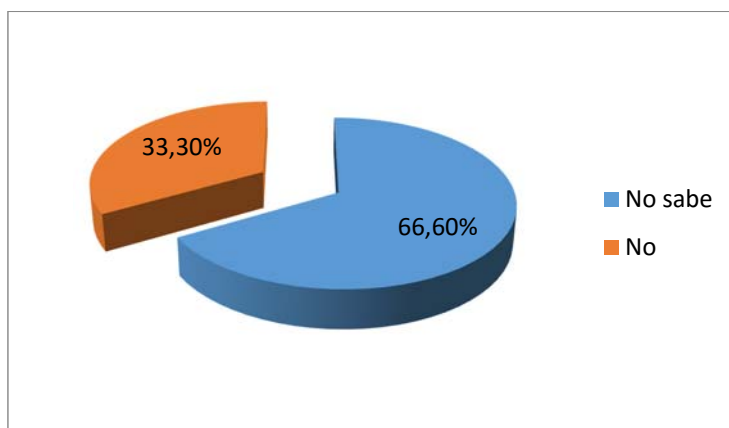


Figura 38: Iniciativa para el Cuidado del Clima de las Naciones Unidas.

Fuente: Cuestionario

Con respecto a la Iniciativa para el Cuidado del Clima de las Naciones Unidas, el 66,6% de los funcionarios desconoce si la Organización es signataria, mientras un 33,3% lo niega.

Si es un requisito de la legislación costarricense el 20% lo niega, mientras el restante 80% lo desconoce.

Acerca de la importancia que reviste para la Organización y para los clientes o interesados el 20% lo niega, mientras el restante 80% lo ignora.

En relación con la cadena de proveedores la totalidad de los encuestados, es decir, el 100% lo desconoce.

Sobre su aplicación en los proyectos de la Organización para el 20% no tiene incidencia mientras el otro 80% no tiene conocimiento.

El 20% de los encuestados respondieron sobre las acciones tomadas por la organización hasta la fecha específicamente en el caso de las Naciones Unidas no se conoce ninguna; el 80% restante lo desconoce.

Conclusión: Sobre la Iniciativa para el Cuidado del Clima de las Naciones Unidas, los funcionarios coincidieron en desconocerlo o negar el que seamos signatarios. Como consecuencia de esto, no hay acciones tomadas por la Institución o incidencia en los proyectos, ni se conoce la importancia revestida para los diversos actores.

Pregunta 35: *¿Su organización contabiliza las emisiones de carbono?*

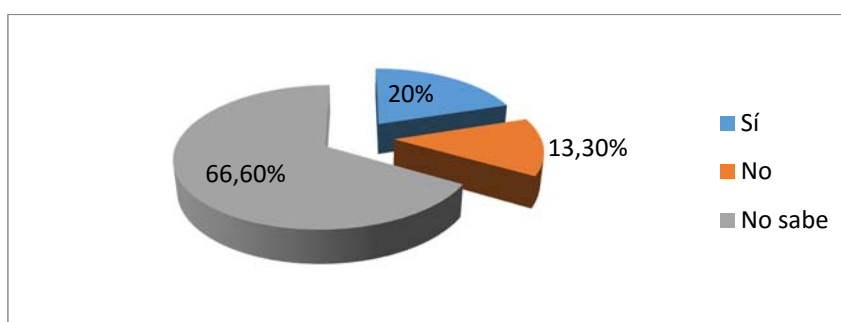


Figura 39: Contabilización de las emisiones de carbono.

Fuente: Cuestionario

Sobre contabilizar las emisiones de carbono un 20% de los funcionarios asegura realizar su medición, un 13,3% afirma lo contrario y un 66.6% lo desconoce.

Su exigibilidad jurídica es desconocida para un 80%, en tanto un 20% lo afirma.

Con respecto a la importancia revestida tanto para la Organización como para los clientes o interesados un 80% lo ignora, mientras un 20% lo afirma.

En la cadena de proveedores la totalidad de las respuestas correspondientes al 100% aseguran desconocerlo.

Un 20% afirma la visibilidad de este punto demostrada en los proyectos, el 80% restante lo desconoce.

Acerca de las acciones tomadas por el Banco un 20% asegura realizar esfuerzos para medir la huella de carbono, pero el 80% lo desconoce.

Conclusión: En términos generales, de las respuestas brindadas se desprende que un grupo pequeño de colaboradores encuestados conoce los esfuerzos así como el compromiso del Banco por medir la huella de carbono. Lo anterior, no se ha traducido en acciones concretas las cuales se hayan incorporado a la operativa o a la gestión de los proyectos. Así mismo se desconoce la importancia que reviste para los interesados o clientes y en parte el grado de importancia para la Organización. No es un requisito para la contratación de proveedores. Ciertamente es un tema que debe desarrollarse para alcanzar un modelo de sostenibilidad institucional, el cual puede abarcar tanto la parte de proyectos como la operativa del Banco.

Pregunta 36: *¿Cuenta su organización con políticas de eliminación de recursos y activos al finalizar el ciclo de vida de los productos?*

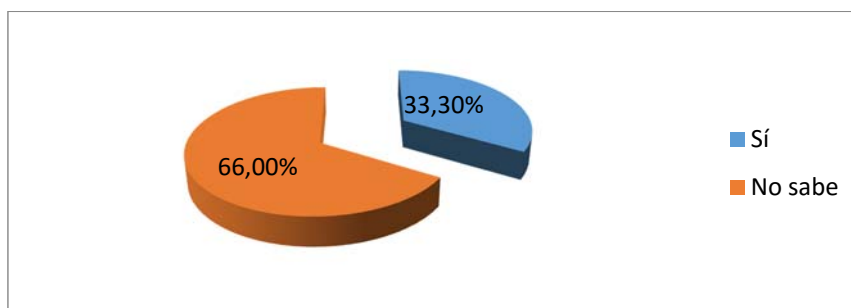


Figura 40: Políticas de eliminación de recursos y activos al finalizar el ciclo de vida de los productos.

Fuente: Cuestionario

Acerca de contar con políticas de eliminación de recursos y activos al finalizar el ciclo de vida de los productos por parte de la Organización un 33,3% asegura contar con políticas para estos efectos, el restante 66,6% lo desconoce.

Con respecto al hecho de ser exigido por la legislación un 20% lo afirma, el 80% restante no tiene conocimiento.

Sobre la importancia revestida para la Organización, así como para los clientes o interesados, un 66,6% lo desconoce mientras un 33,3% lo afirma.

Un 100% responde no saber si esto ocurre en la cadena de proveedores.

En cuanto a la visibilidad del tema en los proyectos un 20% afirma haber demostrado esto en sus proyectos, el 80% restante no lo sabe.

En relación con acciones tomadas por la Organización un 20% asegura contar al menos con un acuerdo con el Instituto Tecnológico de Costa Rica para el manejo de desechos, sin embargo, un 80% de los encuestados no conoce esta iniciativa ni ninguna otra.

Conclusión: Aunque el Banco pareciera tener un interés en el desarrollo de este tema, no existe en concreto un documento el cual pudiera ser considerado como una política de eliminación de recursos y activos al finalizar el ciclo de vida de los productos, tanto para la operativa del Banco como en la gestión de proyectos. No se conoce la importancia que representa para la Institución o para sus interesados, ni es un requisito para la contratación de proveedores. En virtud de lo anterior, esto podría considerarse una oportunidad de mejora, la cual puede ser introducida en el proceso de gestión de proyectos.

Pregunta 37: *¿Consume su organización energía de fuentes renovables durante el ciclo de vida del proyecto?*

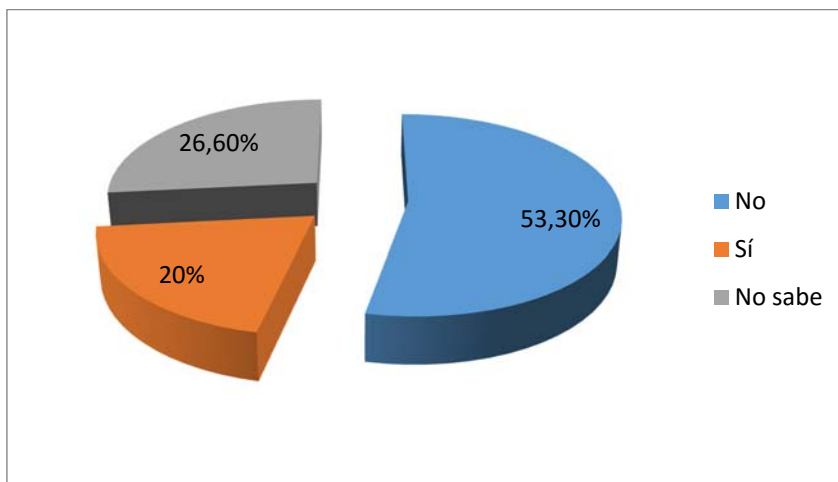


Figura 41: Consumo de energía de fuentes renovables durante el ciclo de vida del proyecto.

Fuente: Cuestionario

Durante el ciclo de vida del proyecto un 53,3% de los encuestados no cree que la energía utilizada sea de fuentes renovables, un 20% lo asegura y el restante 26,6% lo desconoce.

El 80% ignora si es requerido por la legislación, en tanto el 20% restante lo afirma.

Sobre la importancia que abrigue para la Organización así como para los clientes o interesados un 80% lo desconoce, mientras el restante 20% lo asegura.

En relación con la cadena de proveedores la totalidad, es decir un 100%, desconoce si utilizan energías de este tipo de fuentes.

Un 20% manifiesta la visibilidad en sus proyectos, pero un 80% no tiene conocimiento.

El porcentaje correspondiente a un 20% señala las acciones realizadas por la Organización hasta la fecha, en virtud de utilizar energía eléctrica producida mediante el uso de fuentes renovables, el restante 80% no lo sabe.

Conclusión: El porcentaje de funcionarios, los cuales, aseguran la realización de acciones en el sentido de utilizar energía de fuentes renovables es muy bajo como para considerarlo una iniciativa con respaldo dentro de la Organización, el grado de importancia para ésta y sus interesados es mayoritariamente desconocido por los funcionarios encuestados, lo cual probablemente responda a una ausencia de comunicación institucional, la cual, reconozca a nivel operativo o de gestión de proyectos. Se encuentra en este apartado una oportunidad de incorporación a la gestión de proyectos de la Organización, aunque probablemente requiera para su desarrollo mucho más apoyo institucional.

Pregunta 38: *¿Cuáles son las prácticas de eliminación de residuos, en su organización, durante el ciclo de vida del proyecto?*

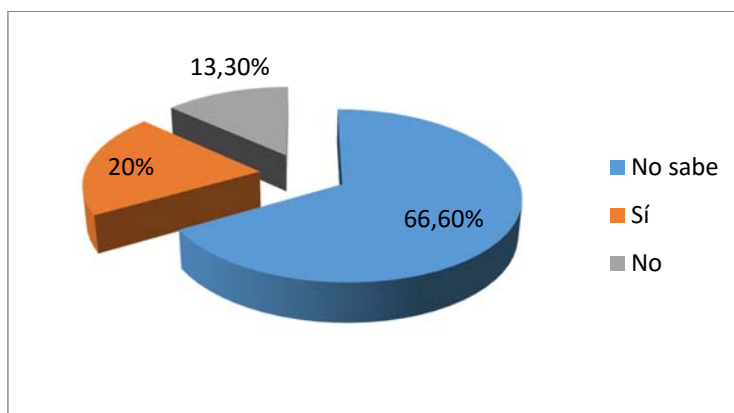


Figura 42: Prácticas de eliminación de residuos, durante el ciclo de vida del proyecto.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a las prácticas de eliminación de residuos durante el ciclo de vida del proyecto, el 66,6% de los encuestados las desconoce, sin embargo para un 20% sí se practica dependiendo del proyecto, y un 13,3% lo niega.

Para un 20% no existe ninguna exigencia normativa y un 80% no lo sabe.

Acerca de la importancia revestida para la Organización, así como para los clientes o interesados un 20% asegura su relevancia para estos actores, en tanto el restante 80% lo desconoce.

Un 100% ignora si ocurre en la cadena de proveedores.

En relación con los proyectos existe un 20% el cual afirma su visibilidad, y un 80% lo ignora.

Para un 20% de encuestados la Organización dependiendo del residuo utilizadiferentes mecanismos de eliminación de residuos, los cuales son desconocidos para el restante 80% de los encuestados.

Conclusión: En cuanto a las prácticas de eliminación de residuos durante el ciclo de vida del proyecto, el Banco parece contar con algunas, las cuales, tienen algunas poco conocidas por un número limitado de funcionarios, por lo tanto podemos afirmar que no se han realizado campañas para generalizar su conocimiento, ni han sido incorporadas al proceso de gestión de proyectos de la institución.

Categoría: Materiales y adquisiciones

Pregunta 39: *¿Son sus prácticas de adquisición sostenibles (proveedores locales)?*

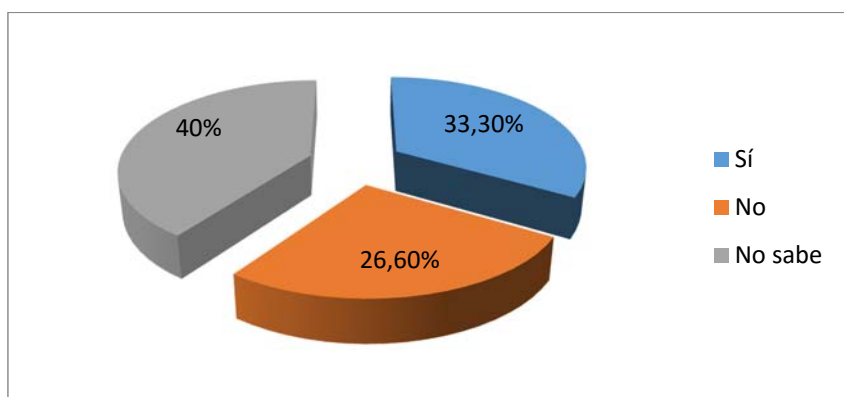


Figura 43:Prácticas de adquisición sostenibles.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a las prácticas de adquisición un 33,3% asegura son sostenibles, un 26,6% piensa e indica lo contrario y un 40% desconoce si las prácticas de adquisición del Banco pudieran ser calificadas de sostenibles.

Para un 13,3% no responde a una exigencia normativa, contrariamente un 20% lo afirma y un 66,6% lo desconoce.

Sobre la importancia revestida para la Organización, para un 13,3% no se ha demostrado dicha importancia, en contraste con un 20% quien sí lo reconoce, y un 66,6% desconoce sobre este tema.

La totalidad de los encuestados, es decir, un 100% desconoce si esto ocurre en la cadena de proveedores.

Acerca de la importancia para los clientes o interesados, un 20% sí lo considera relevante para estos actores, mientras el restante 80% no tiene conocimiento.

Un 13,3% no lo considera visible en los proyectos, un 20% afirma lo contrario y un 66,6% lo ignora.

Para un 20% la Organización lo aplica en el proceso de compras, un 13,3% lo niega y el 66,6% desconoce si existe algún esfuerzo al respecto.

Conclusión: Como resultado de las respuestas obtenidas, se puede concluir la falta de definición en cuanto a las variables requeridas para considerar como sostenibles las prácticas de adquisición del Banco, tanto en su operativa como para los proyectos. El porcentaje de desconocimiento del tema supera las otras opciones en todas las preguntas, por lo cual no se podría afirmar el cumplimiento de sostenibilidad.

4.1.4 Nivel de Conocimiento Ganancias

Categoría: Retorno Sostenible de la inversión

Las categorías incluidas en este nivel de conocimiento pretenden valorar si las decisiones se toman considerando algunos criterios de sostenibilidad y si se busca maximizar la rentabilidad tanto como sea posible.

Pregunta 40: *¿Considera su organización contablemente externalidades como los impactos sociales o ambientales cuando calcula el ROI?*

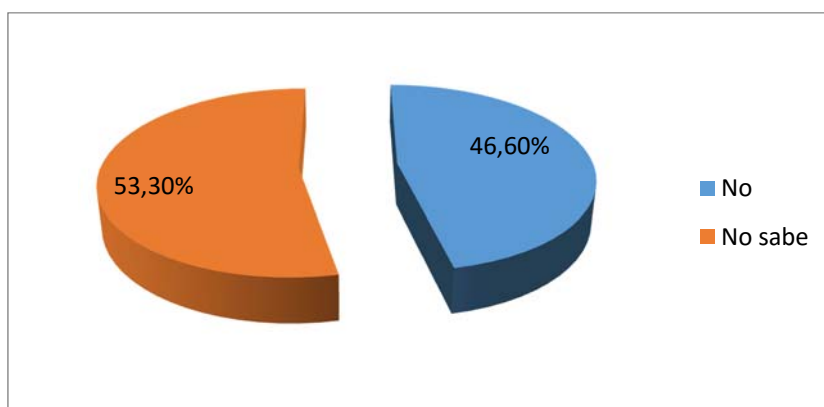


Figura 44: Consideración en la contabilidad de externalidades como los impactos sociales o ambientales al calcular el ROI.

Fuente: Cuestionario

Para el cálculo del Retorno sobre la Inversión (ROI), un 46,6% de los encuestados asegura que no se consideran estas externalidades como los impactos sociales o ambientales, por otro lado un 53,3% lo desconoce.

El 66,6% de las respuestas van en el sentido de ignorar si existen requerimientos normativos, el 33,3% restante lo niega.

Un 20% asegura su importancia para la Organización, un 13,3% opina lo contrario y el 66,6% lo ignora.

Con respecto a la cadena de proveedores el 13,3% considera que no se usan estas externalidades para dicho cálculo, el 86,6% lo desconoce.

El 20% considera la importancia que puede tener para los clientes o interesados, el restante 80% no lo sabe.

Para un 20% de los interrogados es visible en sus proyectos, un 13,3% lo niega y un 66,6% confiesa desconocerlo.

Un 33,3% revela que la organización no tiene nada realizado hasta la fecha, por otro lado un 66,6% indica desconocerlo.

Conclusión: Los elementos a considerar para el retorno de la inversión en referencia con las externalidades como los impactos sociales o ambientales, no parecieran formar parte de la valoración realizada por la Organización, lo anterior en virtud de las respuestas obtenidas por los funcionarios encuestados.

Pregunta 41: *¿Considera su organización la relación costo beneficio como la relación entre el valor, tanto cualitativo como cuantitativo y los costos asociados a un proyecto?*

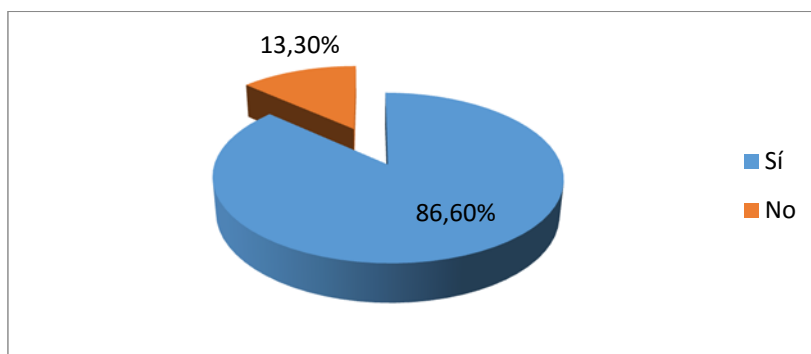


Figura 45: Relación costo beneficio.

Fuente: Cuestionario

De las quince personas a las cuales se les aplicó el cuestionario, trece respondieron afirmando realizar un estudio costo beneficio, las cuales corresponden a un 86,6% del total, las dos personas restantes aseguraron lo contrario un 13,3%.

Sobre el hecho de ser requerido por la normativa del país un 20% lo asegura, el restante 80% lo desconoce.

Un 46,6% afirma la importancia que reviste para la Organización, en tanto un 53,3% lo ignora.

El total de los encuestados, es decir, un 100% manifiesta no saber si ocurre en la cadena de proveedores.

El 33,3% de los interrogados, es decir cinco funcionarios les consta la importancia del tema para los clientes o interesados, en tanto un 66,6% el cual corresponde a diez funcionarios lo desconoce.

Acerca de la visibilidad demostrada en los proyectos, un 33,3% manifiesta contar con dicho estudio, en tanto un 66,6% señala desconocerlo.

Un total de siete funcionarios, el 46,6% indica que para la organización es una de las variables en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto por tanto es parte importante en la carta de proyectos el apartado asociado a su relación costo beneficio en términos cualitativos. Un 53,3% señala desconocer el tema.

Conclusión: En su mayoría a partir de los datos suministrados se puede observar el uso del estudio costo beneficio como un aspecto esencial de la documentación que acompaña la gestión de proyectos, a pesar de no incluirse en todos los proyectos. Alrededor de la mitad de los funcionarios encuestados tienen presente la importancia que reviste para la organización y para los interesados o clientes, sin embargo es algo que se debe mejorar.

Pregunta 42: *¿Considera su organización el beneficio económico directo como resultado de un proyecto?*

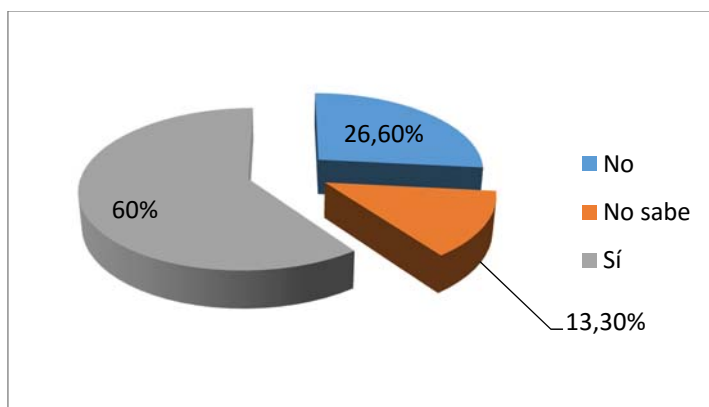


Figura 46: Consideración del beneficio económico directo como resultado de un proyecto.

Fuente: Cuestionario

En relación con el caso de considerar el beneficio económico directo como resultado de un proyecto, el 26,6% lo niega, en tanto un 60% aseguró considerarlo, por otro lado un 13,3% lo desconoce.

La mayoría de los encuestados, un 80% ignora si debe considerar el beneficio económico directo como resultado de un requerimiento normativo, el restante 20% opina que debe considerarse.

Sobre la importancia para la Organización así como para los clientes o interesados un total de siete funcionarios un 46,6% están conscientes de la importancia, los restantes ocho funcionarios un 53,3% lo desconocen.

En cuanto a la cadena de proveedores, el 100% de los encuestados responde no saber si calculan el beneficio económico directo de los proyectos que realizan.

Del total de encuestados, un 33,3% indica haber incorporado esta consideración en sus proyectos, un 66,6%, coincide en desconocer sobre el tema.

Un 33,3% señala que esta es una de las variables en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto y que en los planes de proyecto se especifican valoraciones monetarias según corresponda.

Conclusión: Del total de respuestas obtenidas se puede concluir, el uso en la organización del beneficio económico directo como resultado de un proyecto como parte de su proceso de gestión de proyectos, sin embargo, el mismo no es incluido en todos los proyectos, en virtud de lo cual, aunque es de conocimiento de la mayoría de los funcionarios encuestados, no todos lo han incorporado en proyectos en los cuales se desempeñan. Asimismo, alrededor de la mitad de los encuestados conoce la importancia que reviste para la Organización o para los interesados, una proporción similar la desconoce. Se presenta de

esta forma una oportunidad de incluir esta valoración en todos los proyectos que realice la Institución.

Pregunta 43: *¿Considera su organización la tasa interno de retorno asociada a cada proyecto?*

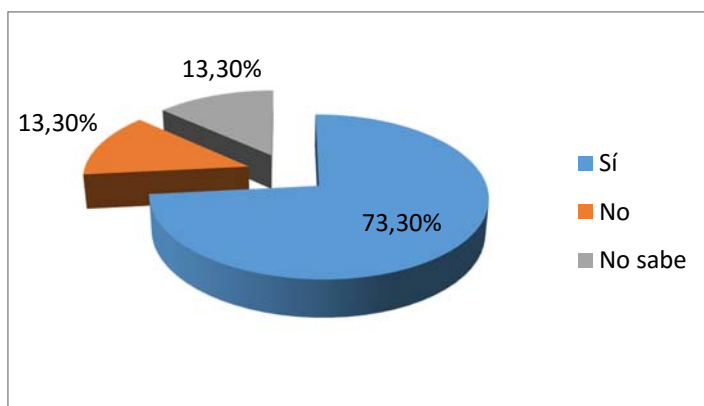


Figura 47: Consideración de la tasa interno de retorno asociada a cada proyecto.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a la consideración de la tasa interna de retorno un total de once funcionarios, es decir, un 73,3% responden de forma afirmativa, en tanto dos de quince un 13,3% niega que así suceda y un 13,3% lo desconoce.

Un total de doce funcionarios los cuales corresponden a un 80% de los encuestados ignoransí el cálculo de dicha tasa se debe a un requerimiento de la legislación, en tanto un 20% asegura dicha condición.

Acercas de la importancia para la Organización un 46,6% cree que ésta lo considera muy relevante, un 53,3% contesta indicando desconocerlo.

Sobre el cálculo de esta tasa en la cadena de proveedores la totalidad de los encuestados es decir un 100% asegura no tener conocimiento.

En relación con la trascendencia de este cálculo para los clientes o interesados, cinco de quince, es decir, un 33,3% de los encuestados lo consideran significativo para estos actores, el restante 66,6%, señala desconocerlo.

Sobre la visibilidad en los proyectos, un 33,3% expresa haberlo incorporado, en tanto un 66,6% alega desconocimiento sobre el tema.

Del total de encuestados un 33,3% asegura que la tasa interna de retorno es una de las variables consideradas en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto, en conjunto con la estimación del VAN, sin embargo diez de los quince funcionarios que participaron en el cuestionario, es decir un 66,6% desconoce esta situación.

Conclusión: Como resultado de las respuestas brindadas por los funcionarios en cuanto a la consideración de parte de la organización sobre la tasa interno de retorno asociada a cada proyecto, se puede ver que una mayoría, once de quince, sabe sobre este concepto, sin embargo, no se incorpora a todos los proyectos. En cuanto a la importancia de este cálculo para la organización como para los interesados, no es muy evidente para los funcionarios.

Pregunta 44: *¿Considera su organización la tasa externa de retorno asociada a cada proyecto?*

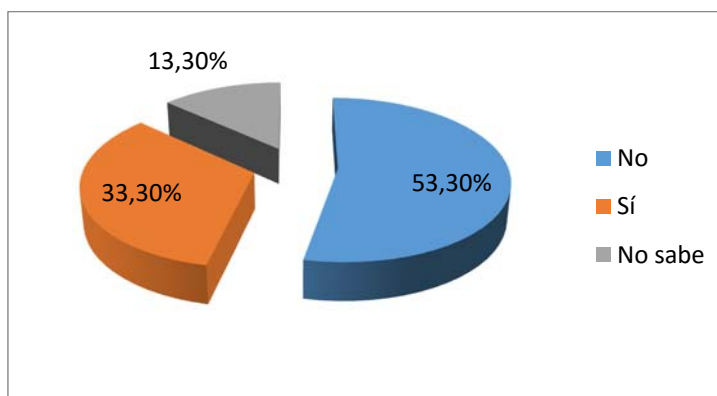


Figura 48: Consideración de la tasa externa de retorno asociada a cada proyecto.

Fuente: Cuestionario

Con respecto al cálculo de la tasa externa de retorno un total de ocho funcionarios es decir un 53,3% niega su consideración, un 33,3% lo afirma y el restante 13,3% lo desconoce.

La mayoría de los encuestados correspondiente a un 80% ignora si es una obligación jurídica y el restante 20% asegura no ser requerido por la legislación.

En cuanto a la importancia para la Organización como para los clientes o interesados un 13,3% no cree que lo consideren importante, mientras un 20% lo afirma y un 66,6% manifiesta desconocerlo.

En cuanto a esa consideración en la cadena de proveedores, un 86,6% manifiesta no tener conocimiento sobre esta situación, en tanto un 13,3% no cree que lo consideren.

El 13,3% afirma no haberlo incluido en los proyectos, un 20% expresa que sí y un 66,6% no lo sabe.

Un 13,3% reconoce que la organización no ha tomado acciones hasta la fecha, un 20% lo asegura y las considera variables en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto y el restante 66,6% afirma no saber.

Conclusión: Con respecto a la tasa externa de retorno, podemos ver posiciones muy dispersas, una parte significativa de los encuestados no conocen este cálculo y no lo incluyen en sus proyectos, tampoco se conoce la importancia que pueda tener para la Organización o los interesados, sin embargo un pequeño número lo conoce e incorpora. Por tanto, podemos concluir que su utilización no se da en todos los proyectos.

Pregunta 45: *¿Considera su organización el valor actual neto, entendido como el total monetario que resulta del valor descontado de los costos esperados de un portafolio, programa o proyecto, deducido del valor descontado de los beneficios esperados?*

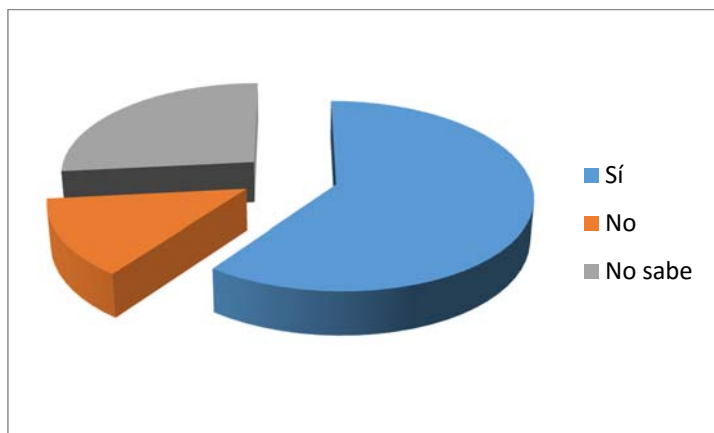


Figura 49: Consideración del valor actual neto.

Fuente: Cuestionario

Sobre el cálculo del valor actual neto, un total de 9 encuestados correspondiente a un 60% asegura su inclusión, mientras un 13,3% argumenta lo contrario, y señala que no se usa, sin embargo otros cuatro encuestados correspondientes a un 26,6% indica no saber y usar el valor brindado por la oficina de proyectos.

La mayoría de los encuestados correspondiente a un 80% ignora si es una obligación jurídica y el restante 20% asegura no ser requerido por la legislación.

Solo un 20% asegura su importancia para la Organización y para los clientes o interesados mientras el restante 80% lo desconoce.

En cuanto a esa consideración en la cadena de proveedores, un 100% manifiesta no conocer si utilizan este cálculo.

El 20% lo ha incorporado en sus proyectos, el restante 80% desconoce haberlo utilizado.

Un 33,3% lo reconoce como una de las variables en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto, mientras un 66,6% indica desconocer si la organización lo ha incluido en la gestión de sus proyectos.

Conclusión: Como resultado de las respuestas brindadas, se puede apreciar que los funcionarios conocen este cálculo, el cual para algunos constituye una de las variables en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto, sin embargo no se incorpora a todos los proyectos, tampoco parece existir un interés de la organización en fomentar la importancia de su utilización.

Categoría: Agilidad del negocio

Pregunta 46: *¿Su cultura organizacional empodera mejoras constantes y agilidad vertical y horizontal?*

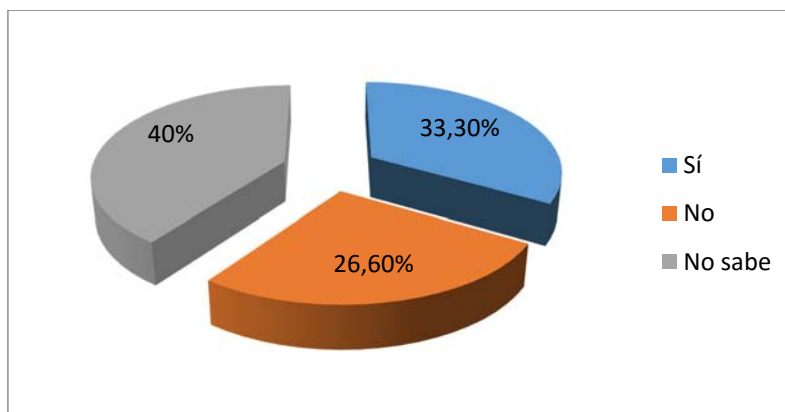


Figura 50: Consideración de mejoras constantes y agilidad vertical y horizontal.

Fuente: Cuestionario

El 33,3% asegura sobre la cultura organizacional que efectivamente ésta empodera mejoras constantes, un 26,6% el equivalente a cuatro funcionarios lo niega y un 40% no sabe si esto sucede en la Organización.

Según la opinión del 33,3% la legislación lo exige, y citan la Ley de Simplificación de Trámites, la Ley de Control Interno y la Ley General de la Administración Pública. Por otro lado, un 66,6% de los encuestados indica no saber.

Un 33,3% responde que es importante para la Organización, sin embargo señalan que el Banco se comporta igual que el resto del sector público, en tanto el equivalente al 66,6%, no lo sabe.

La totalidad de los encuestados es decir el 100% indica no saber si ese comportamiento sucede en la cadena de proveedores.

El 33,3% asegura la importancia para los clientes o interesados, pues consideran la eficiencia como parte del servicio al cliente con calidad, el restante 66,6% lo ignora.

Para un 33,3% de la muestra esto se incorporó en sus proyectos, aunque lentamente a la velocidad burocrática del sector público, mientras el restante 66,6% no tiene conocimiento.

El 33,3% asegura la búsqueda de la mejora continua por parte de la Organización, la cual está presente en el accionar del Banco, también aseguran contar con procedimientos claramente delimitados, los cuales aún pueden mejorar en eficiencia. Un 66,6% no lo tiene tan claro, por tanto alega desconocer sobre el tema.

Conclusión: Se desprende de las respuestas obtenidas contraposiciones en las respuestas, algunos consideran que la legislación vigente exige este comportamiento en cultura organizacional. Se apoya por porcentajes pequeños de funcionarios el considerar que efectivamente hay un empoderamiento a mejoras constantes y hacia agilidad vertical y

horizontal. La mayoría desconoce la importancia para la Organización. Otros lo consideran un fuerte elemento del servicio al cliente, sin embargo se mueve al ritmo del sector público costarricense, el cual puede ser muy burocrático, en virtud del cual no es fácil experimentar agilidad vertical y horizontal.

Pregunta 47: *¿Son los proyectos que desarrolla su organización flexible para ajustarse a los requerimientos y lograr un mayor grado de sostenibilidad, aumentar el beneficio social así como mejorar los impactos ambientales?*

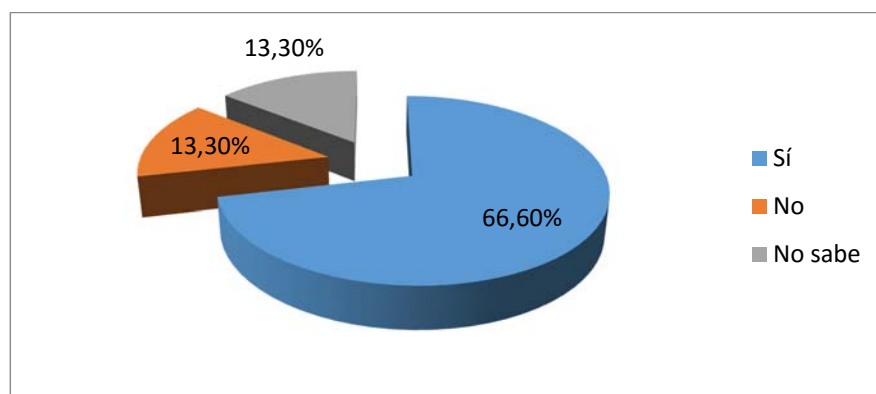


Figura 51: Flexibilidad de los proyectos para ajustarse a los requerimientos y lograr un mayor grado de sostenibilidad, aumentar el beneficio social así como mejorar los impactos ambientales.

Fuente: Cuestionario

El 73,4% de la muestra asegura la flexibilidad de la Organización para ajustarse a los requerimientos y lograr un mayor grado de sostenibilidad, así como aumentar el beneficio social y mejorar los impactos ambientales, el 13,3% afirma lo contrario, y un 13,3% lo desconoce.

El 33,3% manifiesta cumplirlo por exigirlo así la legislación, mientras un amplio 66,6% lo ignora.

La importancia para la Organización y para los clientes o interesados solo es reconocida por un 33,3% de los interrogados, los cuales consideran la eficiencia como parte del Servicio al Cliente con calidad, en tanto el restante 66,6% contestó desconocer esos requerimientos jurídicos.

El 100% de los encuestados no tiene certeza de su ocurrencia en la cadena de proveedores, por tanto desconoce esta situación.

El 33,3% lo ha incorporado en sus proyectos, pues consideran la eficiencia como parte del Servicio al Cliente con calidad, un 66,6% asegura desconocer este punto.

El 33,3% de la muestra manifiesta considerar esos elementos aunque no de manera explícita, también considera la existencia de procedimientos claramente delimitados, los cuales aún pueden mejorar en eficiencia, mientras un 66.6% no conoce este tema.

Conclusión: Al menos diez de los quince encuestados están conscientes de las posibilidades con las cuales cuenta la Organización para ser flexible y lograr un mayor grado de sostenibilidad, aumentando el beneficio social y mejorando los impactos ambientales. Quienes lo consideran importante para la Organización y para los interesados lo han incorporado en sus proyectos, aunque representan la tercera parte. De realizarse estos cambios podría aumentarse la eficiencia y este concepto es visto como parte de una política de servicio al cliente con calidad. Lo anterior demuestra una apertura para la mejora del servicio al incorporar una mayor sostenibilidad mejorando los impactos sociales y ambientales en la gestión de proyectos.

Categoría: Estimulación Económica

Pregunta 48: *¿Es el impacto económico local un criterio para actividades de negocio?*

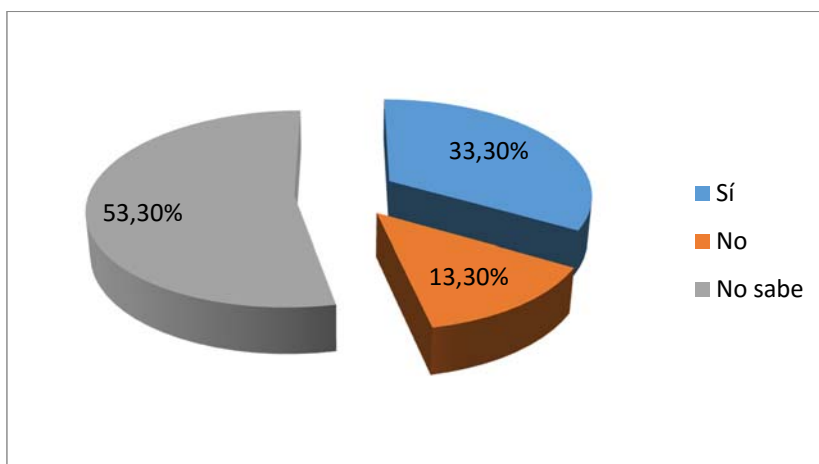


Figura 52: Consideración del impacto económico local como un criterio para actividades de negocio.

Fuente: Cuestionario

En cuanto a la consideración hecha por la Organización sobre el impacto económico local para las actividades de negocio, el 33,3% de la muestra afirma sobre este aspecto que se toma en cuenta, mientras un 13,3% asegura lo contrario y un 53,3% lo desconoce.

El 33,3% asegura considerar este aspecto debido a un requerimiento legal, el 66,6% el cual representa a la mayoría en este caso diez de quince funcionarios lo desconoce.

Se reconoce la importancia para la Organización por un 20% de los encuestados, en tanto un 13,3% niega dicha relevancia, adicionalmente se señala el impacto social en algunos proyectos en los cuales no priva el interés de ganancia, en tanto un 66,6% manifiesta ignorar este punto.

En cuanto a la cadena de proveedores la totalidad de la muestra el 100% indica no saber si consideran este aspecto.

El 33,3% de la muestra reconoce la importancia del tema para los clientes o interesados, un 66,6% expresa su desconocimiento sobre esta respuesta.

El 33,3% de los interrogados afirma haber incorporado este punto en sus proyectos, en tanto el restante 66,6% alega desconocer este punto.

Para el 33,3% de los colaboradores el impacto económico local es la razón de ser del Banco, no obstante un 66,6% no sabe sobre el tema.

Conclusión: El Banco Central tiene objetivos muy enfocados en determinar el impacto económico local, en virtud de las obligaciones jurídicas asignadas, los colaboradores con funciones más afines a las económicas consideran ésa la razón de ser de la Institución, sin embargo, un número considerable de la muestra alrededor de diez funcionarios lo desconoce y no lo ha incorporado en sus proyectos, ese mismo porcentaje desconoce la importancia para la Organización y para los interesados o clientes. Ese mismo porcentaje ignora si es parte de un requisito normativo y desconoce si es un criterio para actividades de negocio. De la forma planteada no parece formar parte de la gestión de proyectos como un elemento de sostenibilidad económica, por lo cual se considera una oportunidad de mejora.

Pregunta 49: *¿Se consideran los beneficios económicos indirectos como consecuencia del proyecto, programa o portafolio a pesar de no estar definidos en el plan de negocios, pero que se materializan como resultado de la inversión?*

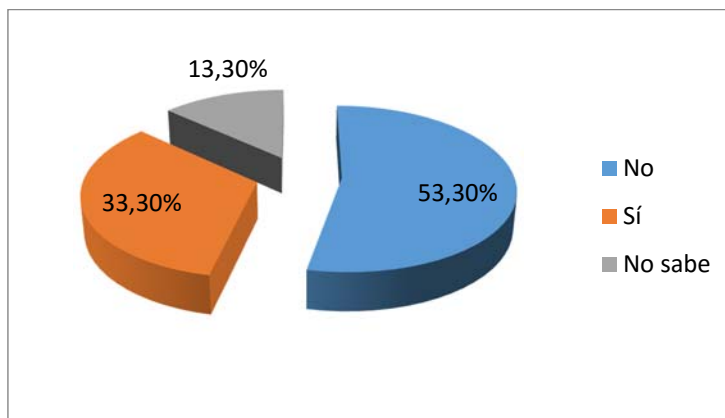


Figura 53: Consideración de los beneficios económicos indirectos materializados como resultado de la inversión.

Fuente: Cuestionario

Con respecto a la consideración de los beneficios económicos indirectos como consecuencia del proyecto, el 53,3% de los encuestados asegura no tomarlos en cuenta, en tanto el 33,3% sí lo hace y el 13,3% lo desconoce.

Para el 20% de los encuestados sí es requerido por la legislación, sin embargo el 13,3% contradice esta respuesta y un 66,6% la desconoce.

Acerca de su importancia para la Organización el 13,3 % de los interrogados contesta con un no, un 20% asegura ser muy importante y un 66,6% no lo sabe.

Sobre la consideración que pueda hacer la cadena de proveedores al respecto, el 100% de los encuestados lo desconoce.

Solo un 20% de la muestra asegura la importancia del tema para los clientes o interesados, el restante 80% lo ignora.

El 33,3% de los colaboradores encuestados dice haber incorporado esta consideración en sus proyectos, el 66,6% no lo sabe.

El 13,3% de los funcionarios indica que el Banco no tiene nada realizado hasta la fecha, por el contrario para un 20% sí se han tomado acciones y esta consideración es una de las variables en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto, por otro lado el restante 66,6% lo desconoce.

Conclusión: Sobre este punto de considerar los beneficios económicos indirectos como consecuencia del proyecto, podemos ver la poca difusión entre los colaboradores que respondieron el cuestionario, por un lado muy pocos conocen si es una de las variables en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto, muchos afirman desconocer si se toma en cuenta, si la ley lo exige, si es importante para la Organización o para los interesados, unos pocos lo han incorporado en sus proyectos. En virtud de lo anterior, pareciera existir una oportunidad de mejora al incorporarlo como parte de la sostenibilidad económica de la gestión de proyectos.

Categoría: Manejo del Caso de Negocio

Pregunta 50: *¿Se realiza el seguimiento de los casos de negocio a lo largo de todo el ciclo de vida del activo considerando el impacto del costo/ beneficio?*

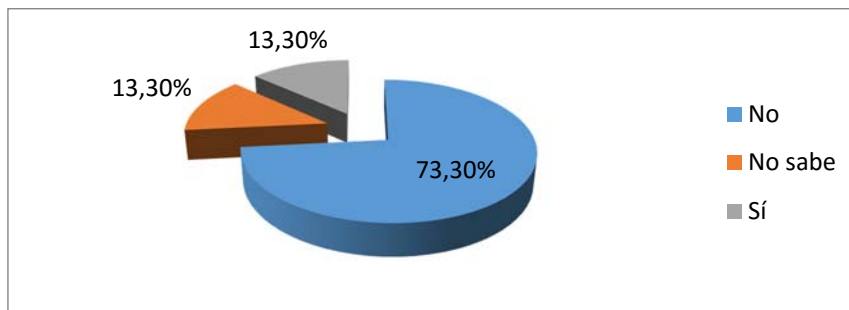


Figura 54: Casos de negocio a lo largo de todo el ciclo de vida del activo considerando el impacto del costo/ beneficio.

Fuente: Cuestionario

En relación con la interrogante al respecto de si la Organización da el seguimiento de los casos de negocio a lo largo de todo el ciclo de vida del activo considerando el impacto del costo/ beneficio, el 73,3% de los encuestados respondió negativamente, en contraste con un 13,3% el cual tiene certeza de dicho seguimiento, y un 13,3% asegura no saber.

El 33,3% de la muestra afirma sobre este punto no requerirse por la legislación, en tanto el otro 66,6% manifiesta no saberlo.

El 13,3% de los indagados no lo considera importante para la Organización, en tanto para un 20% sí lo es y el restante 66,6% no tiene conocimiento.

La totalidad de los encuestados, es decir el 100% manifiesta no saber si este tema se considera en la cadena de proveedores.

El 20% de los encuestados reconoce la importancia de este punto para los clientes o interesados, mientras el restante 80% es decir el equivalente a doce de quince funcionarios lo desconoce.

El 33,3% asegura haberlo incorporado en sus proyectos aunque únicamente se soliciten para la fase de pre-inversión, un 66,6% desconoce esta situación.

Para un 20% de la muestra la Organización no tiene nada realizado hasta la fecha, un 13,3% considera como acciones realizadas por parte de la Organización el realizar el caso de negocio para aquellos proyectos que lo requieran. El restante 66,6% lo ignora.

Conclusión: La mayoría de los encuestados coinciden en que no se da seguimiento de los casos de negocio a lo largo de todo el ciclo de vida del activo en el proceso de gestión de proyectos de la organización con respecto al impacto costo beneficio, lo anterior evidencia la falta de un adecuado seguimiento.

4.1.5 Nivel de Conocimiento Prácticas de Portafolio.

Categoría: Enfoque del ciclo de vida de los activos

Este enfoque permite examinar todas las etapas del ciclo de vida de un determinado producto o actividad, con el objetivo de identificar un rango amplio de temas sostenibles. Este ciclo de vida puede incluir las adquisiciones, el diseño, la producción el uso y el final de la vida del activo.

Pregunta 51: *¿Cómo se evalúa el beneficio completo del nuevo ciclo de vida de los activos impacto costo/ riesgo/ beneficio?*

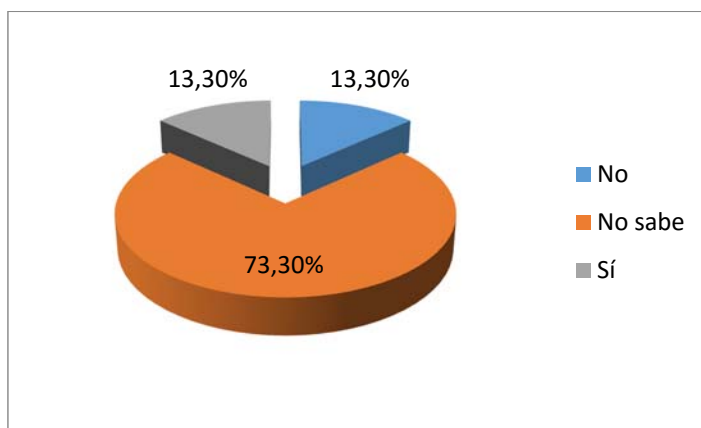


Figura 55: Evaluación del beneficio completo del nuevo ciclo de vida de los activos impacto costo/ riesgo/ beneficio.

Fuente: Cuestionario

El 13,3% de los encuestados no cree evaluar el beneficio completo del nuevo ciclo de vida de los activos con los impactos señalados. Sin embargo, un 13,3% afirma evaluarlo en términos de libertad en su planteamiento, por otro lado el 73,3% restante no lo sabe.

El 13,3% de los encuestados no lo considera como un requerimiento por parte de la legislación, en el tanto el restante 86,6% desconoce esta exigencia.

Para un 13,3% de los encuestados este tema es relevante para la Organización así como para los clientes o interesados, pues es parte de la identificación que debe hacerse de los stakeholders de los proyectos, el restante 86,6% lo ignora.

La totalidad es decir el 100% de los encuestados desconoce si se considera en la cadena de proveedores.

Para un 13,3% de la muestra no se ha incorporado en los proyectos, sin embargo el 86,6% restante desconoce si se ha hecho visible en los proyectos.

El 13,3 % de la muestra afirma no haber tomado acciones hasta la fecha, en tanto el restante 86,6% argumenta desconocer si el Banco ha realizado algo.

Conclusión: A partir de las respuestas brindadas por los colaboradores se puede observar un alto desconocimiento en la mayoría de aspectos consultados en relación con este punto. Por lo cual mayoritariamente puede afirmarse la ausencia de una evaluación del beneficio completo del nuevo ciclo de vida de los activos impacto costo/ riesgo/ beneficio, en la gestión de proyectos ejecutada por el Banco.

Categoría: Gestión de Riesgos

Pregunta 52: *¿Su organización evalúa riesgos sostenibles en sus iniciativas de cambio?*

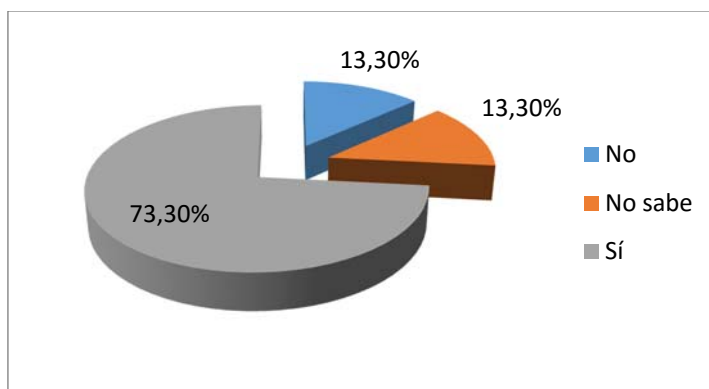


Figura 56: Evaluación de riesgos sostenibles en iniciativas de cambio.

Fuente: Cuestionario

El 73,3% de los encuestados asegura medir los riesgos en los proyectos, un 13,3% indica no realizar tal evaluación en las iniciativas de cambio, y un 13,3% lo desconoce.

El 20% de la muestra afirma que no es requerido por la legislación, un 13,3% contradice esta respuesta y un 66,6% ignora si se exige jurídicamente.

El 46,6% reconoce la importante de esta medición para la Organización y para los clientes o interesados, y un 53,3% lo desconoce.

La totalidad de los encuestados es decir el 100% ignora si se miden los riesgos bajo estas circunstancias en la cadena de proveedores.

El 46,6% de los consultados reconoce haber incluido la medición de riesgos en sus proyectos, en tanto un 53,3% no sabe.

El 46,6% de los encuestados afirma sobre los impactos en términos de riesgos realizar su evaluación con base en lo dispuesto por la metodología de proyectos, sobre la cual señalan cuenta con una estandarización de la matriz de riesgo, así como con la incorporación de la calificación de riesgos en la carta, plan y plantillas de solicitudes de cambio, por otro lado un 53,3% desconoce este tema.

Conclusión: En cuanto a la evaluación de riesgos sostenibles en las iniciativas de cambio, de las respuestas obtenidas podemos concluir su exclusión en la evaluación de riesgos la cual conforma la metodología de proyectos de la Organización, y dentro de la cual se incluye carta, plan y plantillas de solicitudes de cambio.

Categoría: Gestión de Portafolios

Pregunta 53: *¿Su organización tiene una función de portafolio para priorizar y seleccionar iniciativas de cambio?*

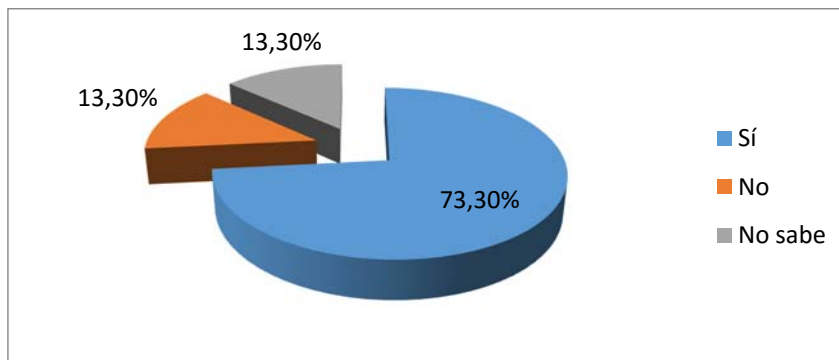


Figura 57: Función de portafolio para priorizar y seleccionar iniciativas de cambio.

Fuente: Cuestionario

Para el 73,3% de los encuestados el Banco cuenta con una función de portafolio para priorizar y seleccionar iniciativas de cambio, sin embargo un 13,3% lo niega y el restante 13.3% lo desconoce.

Para un 20% de la muestra no es una exigencia requerida por la legislación, sin embargo un 13,3% argumenta lo contrario y un 66,6% no tiene conocimiento.

El 33,3% de los cuestionados reconoce la importancia para la Organización para los clientes o interesados, mientras el restante 66,6% lo desconoce.

El 100% de la muestra desconoce si esta función existe en la cadena de proveedores.

El 33,3 % indica haberlo incorporado en sus proyectos, mientras un 66,6% no conoce iniciativas en este sentido.

El 33,3% señala dentro de las acciones tomadas por el Banco la revisión y priorización de iniciativas de proyectos, las charlas a patrocinadores del rol en sus proyectos, la determinación de estructura de gobierno, y el hecho de contar con una oficina de seguimiento a los proyectos, la cual se encarga de controlar la cartera institucional de proyectos. El restante 66,6% desconoce el asunto.

Conclusión: Como resultado de las respuestas obtenidas se puede concluir la existencia en el Banco de una oficina de proyectos encargada de priorizar y controlar la cartera de proyectos institucional, la cual selecciona iniciativas de cambio.

Categoría: Gobernabilidad

Pregunta 54: *¿Sus patrocinadores están capacitados en patrocinio sostenible (roles y responsabilidades)?*

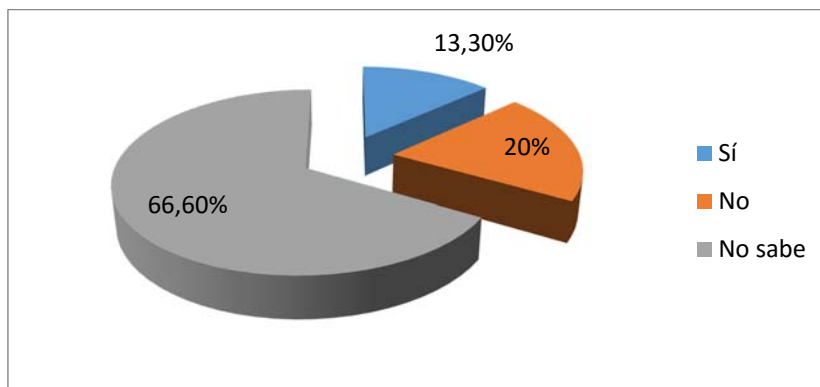


Figura 58: Capacitación de los patrocinadores en patrocinio sostenible.

Fuente: Cuestionario

Con respecto a la capacitación de los patrocinadores en patrocinio sostenible, roles y responsabilidades, el 13,3% afirma que están capacitados, un 20% considera que no y un 66,6% lo desconoce.

El 20% asegura sobre las capacitaciones no ser requeridas por la legislación, sin embargo un 13,3% afirma lo contrario y un 66,6% lo ignora.

El 46,6% afirma lo importante de este punto para la Organización así como para los clientes o interesados, en tanto un 53,3% no saben sobre este tema.

El 100% indica desconocer si este tipo de capacitación también es impartida en la cadena de proveedores.

El 20% no cree haber demostrado esto en sus proyectos, en tanto un 13,3% lo asegura y un 66,6% desconoce si es visible.

El 13,3% de la muestra indica haber realizado capacitaciones dirigidas al nivel patrocinador, en tanto un 20% afirma que la organización no tiene nada realizado hasta la fecha y manifiesta que se debe mejorar la capacitación de todos los funcionarios en sostenibilidad, el restante 66,6% desconoce sobre iniciativas realizadas por el Banco.

Conclusiones: En cuanto a este punto no es de conocimiento de los funcionarios encuestados la capacitación recibida por los patrocinadores, sin embargo el interés mostrado por la organización hacia temas de capacitación en sostenibilidad pareciera estar en una etapa inicial por lo cual, es un tema sobre el cual hay mucho trabajo por realizar.

Pregunta 55: *¿Su organización mide los beneficios de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa? (CSR)*

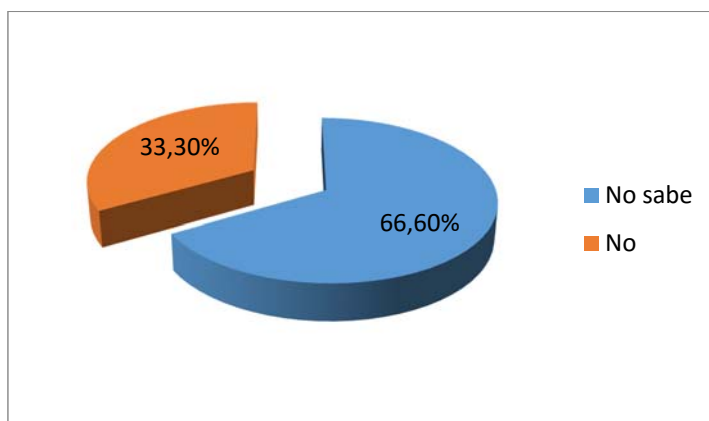


Figura 59: Medición de los beneficios de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa.

Fuente: Cuestionario

Con respecto a medir los beneficios de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa, el 66,6% de los encuestados afirma desconocer si existe alguna medición, en tanto el restante 33,3% asegura no medirlos.

El 13,3% de la muestra asegura su exigibilidad por parte de la legislación, mientras un 20% niega su obligatoriedad jurídica, el restante 66,6% indica su desconocimiento.

El 33,3% de los funcionarios reconoce la importancia para la Organización así como para los clientes o interesados, sin embargo el otro 66,6% lo desconoce.

El 100% de los encuestados ignora si estos beneficios se miden en la cadena de proveedores.

El 20% manifiesta no haberlo incorporado en sus proyectos, el 80% lo desconoce.

Para el 20% no consiste en una práctica desarrollada, y un 80% no tiene conocimiento al respecto.

Conclusión: Con respecto a la medición de los beneficios producto de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa, a partir de las respuestas brindadas por los funcionarios participantes en el cuestionario, se puede ver la existencia de una generalización en el desconocimiento de este tipo de prácticas, lo cual conduce a la conclusión de la ausencia de políticas sobre este aspecto, tanto en la operativa de la organización como en la gestión de proyectos.

4.1.6 Nivel de Conocimiento Administración de Proyectos Fase de Iniciación.

Categoría: Enfoque del ciclo de vida de los activos

Los proyectos tienen ciclos de vida, los cuales cuentan con diversas fases como la planeación, iniciación, implementación y cierre. Esta sección permitirá conocer aspectos relacionados con el ciclo de vida de los activos del Banco Central en la fase de iniciación.

Pregunta 56: *¿Cuenta su organización con objetivos organizacionales de sostenibilidad?*

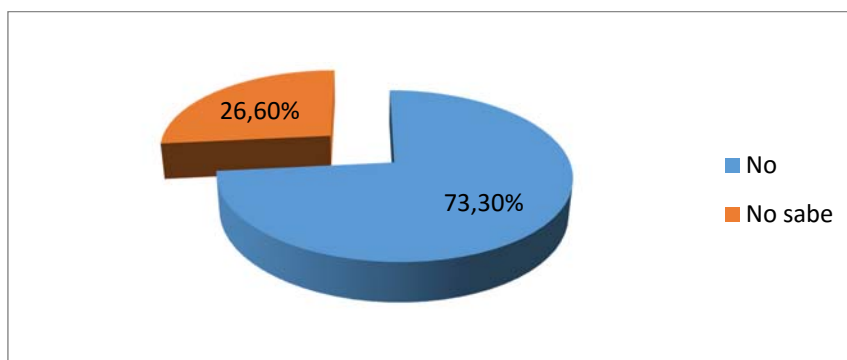


Figura 60:Objetivos organizacionales de sostenibilidad.

Fuente: Cuestionario

El 73,3% de los encuestados cree que la organización no cuenta con objetivos organizacionales de sostenibilidad, el 26,6% indica desconocerlo.

El 33,3% de la muestra asegura no responder a un requisito jurídico, el restante 66,6% no lo sabe.

El 13,3% no cree en la importancia de estos objetivos para la Organización, un 20% opina lo contrario y el restante 66,6% de los encuestados lo ignora.

La totalidad de las respuestas equivalentes al 100% ignoran si en la cadena de proveedores se cuenta con objetivos de sostenibilidad.

El 33,3% no cree en la importancia de estos objetivos para los clientes o interesados, el otro 66,6% no lo sabe.

El 33,3% de los funcionarios encuestados no ha incorporado objetivos de este tipo en sus proyectos y un 66,3% señala su desconocimiento en relación con objetivos de sostenibilidad.

El 33,3% menciona haberse incluido en el Plan Estratégico Institucional vigente una acción estratégica cuyo objetivo es contribuir con la meta nacional de llegar a convertirnos en un país carbono neutro, a pesar de lo cual considera que la Organización cuenta con objetivos en este sentido, el 66,6% lo desconoce.

Conclusión: En términos generales se puede concluir que la Organización no cuenta con objetivos organizacionales de sostenibilidad, a pesar de existir una iniciativa de contribuir con la meta de carbono neutral del país. Por lo cual, se vislumbra una oportunidad de mejora importante para el Banco, si logra incluirlos como parte del planeamiento

estratégico, además de lo cual se puede incluir la definición de objetivos en este sentido en el proceso de gestión de proyectos de la Institución.

Pregunta 57: *¿Para el desarrollo de cada proyecto se definen objetivos de sostenibilidad?*

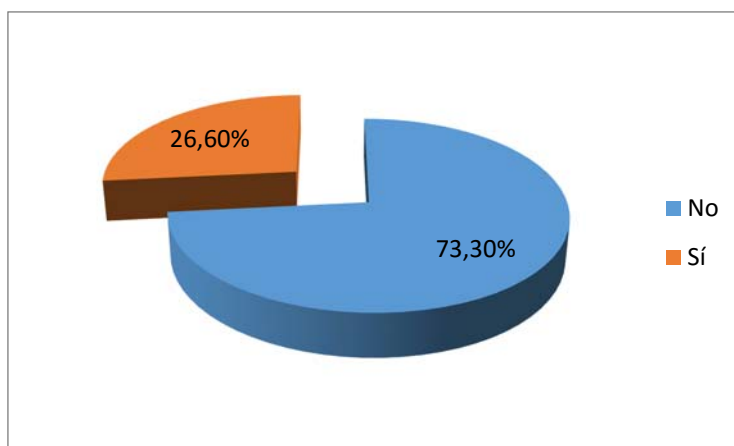


Figura 61: Definición de objetivos de sostenibilidad en cada proyecto.

Fuente: Cuestionario

El 73,3% de los encuestados afirma que no se definen objetivos en este sentido para los proyectos, mientras un 26,6% lo desconoce.

Para un 33,3% de la muestra no existe una exigencia normativa en este sentido, para el 63,3% restante se ignora si impera una obligación legal.

Sobre la importancia para la Organización así como para los clientes o interesados, un 20% lo cree, en contraposición con un 13,3% el cual lo niega, en tanto un 66,6% lo ignora.

Sobre el establecimiento de objetivos sostenibles en la cadena de proveedores un 100% de los funcionarios asegura desconocerlo.

El 33,3% de los colaboradores responde no haberlos incluido en sus proyectos, mientras un 63,3% lo desconoce.

Un 33,3% indica que la organización no tiene nada realizado hasta la fecha, no obstante un 33,3% afirma que sí.

Conclusión: Con respecto a la inclusión de objetivos de sostenibilidad en cada proyecto, una vez analizadas las respuestas brindadas por los funcionarios se concluye negativamente. Debido a la falta de información de los colaboradores encuestados se podría afirmar sobre este requerimiento, que el mismo no forma parte del proceso institucional para gestionar proyectos.

Pregunta 58: *¿Cómo parte del proceso de administración de proyectos de su organización se desarrolla un Plan de Gestión de Sostenibilidad?*

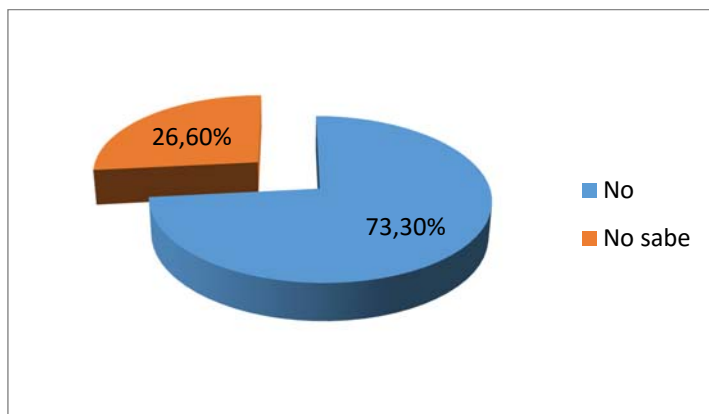


Figura 62: Desarrollo de un Plan de Gestión de Sostenibilidad en la gestión de proyectos.

Fuente: Cuestionario

El 73,3% de los encuestados manifiesta no desarrollar un Plan de Gestión de la Sostenibilidad como parte de la gestión de proyectos, el restante 26,6% lo desconoce.

Para un 33,3% éste no se constituye en un requisito legal, sin embargo un 63,3% lo ignora.

Solo un 20% de la muestra reconoce la importancia de este tema para la Organización, por el contrario un 13,3% lo contradice y un 66,6% no lo sabe.

El equivalente a un 100% de los funcionarios desconoce si en la cadena de proveedores se elaboran planes de gestión de la sostenibilidad.

El 13,3% asegura sobre este tópico falta de relevancia para los clientes o interesados en contraste con un 20% el cual afirma lo contrario, por último un 66,6% lo desconoce.

El 33,3% no lo ha incluido en sus proyectos, mientras un 66,6% ignora este tema.

Para un 33,3% la Organización no ha tomado acciones hasta la fecha, en tanto un 66,6% no sabe si hay iniciativas en este sentido.

Conclusión: Sobre el Plan de Gestión Ambiental, a partir del análisis de las respuestas brindadas por los colaboradores del Banco, se puede concluir que tal documento no se elabora. A raíz de esta situación existe una oportunidad de mejora en el proceso de gestión de proyectos de la Institución evaluada al incluirlo.

Pregunta 59: *¿Conoce o realiza su organización un análisis de impacto P5 basado en las categorías de personas, planeta y ganancias?*

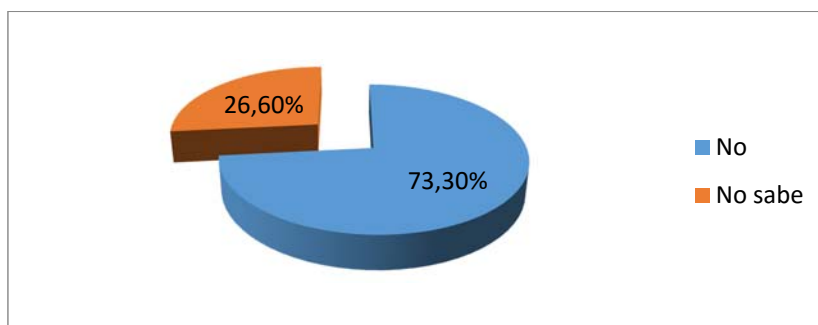


Figura 63: Análisis basado en el Estándar P5™ de GPM Global.

Fuente: Cuestionario

Para un 73,3% de los encuestados en la Organización no se realiza un análisis de este tipo, por otro lado un 26,6% lo desconoce.

En cuanto a su exigencia jurídica el 46,6% no considera que sea un imperativo legal, el restante 53,3% no lo sabe.

Sobre la importancia exteriorizada por la Organización, es percibido por un 20% como un tema importante, sin embargo un 13,3% opina lo contrario, el restante 66,6% no tiene conocimiento al respecto.

Se desconoce en un 100% si en la cadena de proveedores se realiza un análisis con este enfoque.

Para un 33,3% los clientes o interesados no han mostrado interés en el tema, el restante 66,6% lo desconoce.

El 33,3% no ha incorporado un análisis de este tipo en sus proyectos, un 66,6% lo desconoce.

Para un 33,3% de la encuesta la Organización no ha incorporado este tipo de iniciativas hasta la fecha, señalan considerar los aspectos de calidad como parte de la gestión del proyecto, sin embargo se considera más como parte de un trámite, el restante 66,6% no lo sabe.

Conclusión: A partir de los resultados obtenidos, se concluye que la Organización no ha incorporado un análisis de impacto según el estándar P5™ de GPM Global basado en las categorías de personas, planeta y ganancias en el proceso de gestión de proyectos del Banco, lo cual permitiría una oportunidad de contar con mucha información valiosa al incluirlo.

Categoría: Gestión de la Calidad

Pregunta 60: *¿Gestiona su organización la calidad en los proyectos determinando políticas de calidad, estableciendo objetivos y responsabilidades de manera que satisfagan las necesidades por las cuales se llevan a cabo?*

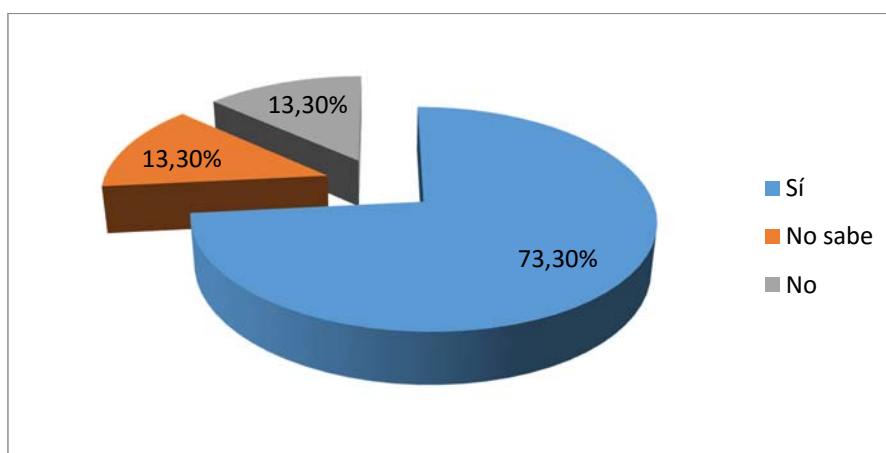


Figura 64: Gestión de calidad en los proyectos.

Fuente: Cuestionario

Con respecto a si la Organización gestiona la calidad en los proyectos determinando políticas y estableciendo objetivos y responsabilidades de manera que satisfagan las necesidades por las cuales se llevan a cabo, el 73,3% de los encuestados asegura que sí, un 13,3% lo desconoce y el otro 13,3% lo niega.

Para un 33,3% no responde a una exigencia jurídica, para el otro 66,6% esto es desconocido.

Sobre la importancia manifestada por la Organización, para un 46,6% es percibido como un tema importante, mientras el restante 53,3% lo ignora.

Ninguno de los encuestados lo cual corresponde a un 100% tiene conocimiento de cómo se trata la gestión de la calidad en la cadena de proveedores.

Para un 60% de la muestra, lo cual equivale a nueve de quince encuestados los clientes o interesados han expresado lo importante que el tema les resulta, el restante 40% lo ignora.

Un 13,3% no ha incorporado esta gestión en sus proyectos, por el contrario un 20% sí, en tanto un 66,6% lo desconoce.

Para un 46,6% la Organización ha realizado algunas acciones en este sentido, sin embargo el 53,3% lo desconoce.

Conclusión: Una mayoría ha manifestado en sus respuestas conocer los esfuerzos de la Organización por gestionar la calidad en los proyectos, determinando políticas y estableciendo objetivos y responsabilidades dispuestas a satisfacer las necesidades por las cuales se llevan a cabo, sin embargo, hay muchas respuestas apuntando hacia un desconocimiento sobre la importancia que reviste para la Organización, sus interesados o clientes, las acciones tomadas y su incorporación en los proyectos, lo anterior puede incidir

en la efectividad sobre la obtención de los objetivos de los diversos proyectos, así como en un desperdicio de energía y recursos. Se requiere una buena gestión de la calidad para obtener resultados, los cuales puedan sumarse a los esfuerzos sostenibles que se pretendan alcanzar a partir de la ejecución de proyectos institucionales.

Pregunta 61: *¿Se consideran algunos de las siguientes ISO 14001,26000, 9001 o50001 en la planificación de la calidad?*

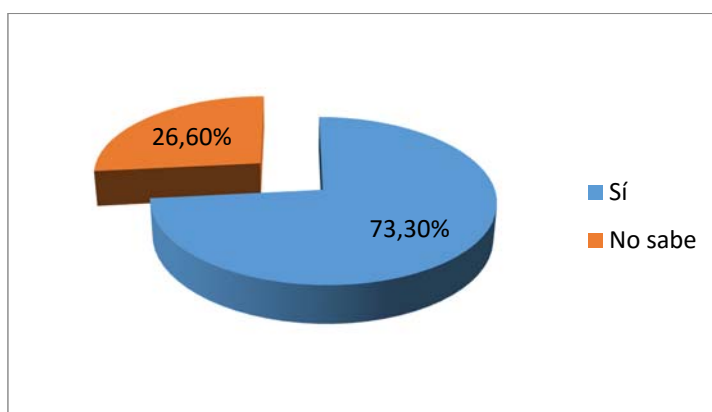


Figura 65: Consideración de las ISO 14001,26000, 9001 o 50001 en la planificación de la calidad.

Fuente: Cuestionario.

Para el 73,3% de los encuestados algunos de las ISO mencionados sí se consideran, sin embargo un 26,6% los desconoce.

Un 33,3% no lo considera un requisito jurídico, el otro 66,6% lo ignora.

Un 53,3% no cree que sea importante para la Organización, un 46,6% contradice esta postura y contesta que sí.

Un 100% no sabe si estas ISO son considerados en la cadena de proveedores.

Un 46,6% está seguro de ser importante para los clientes o interesados, el restante 53,3% no lo sabe.

Un 33,3% indica haberlo incorporado en sus proyectos, el otro 66,6% desconoce si efectivamente se realiza.

Para un 33,3% los modelos de gestión se basan en normas y hay una definición buena de procedimientos y guías de herramienta, el restante 66,6% lo ignora.

Conclusión: Una cantidad importante de funcionarios encuestados afirma la incorporación de estas ISO en la planificación de la calidad, y meridianamente reconocen la importancia que revisten para la Organización y los interesados o clientes, sin embargo hay desconocimiento en cuanto a la incorporación de las mismos en los proyectos y en las políticas.

Categoría: Cierre del Proyecto

Pregunta 62: *¿Cuenta su organización con un proceso de cierre de proyecto?*

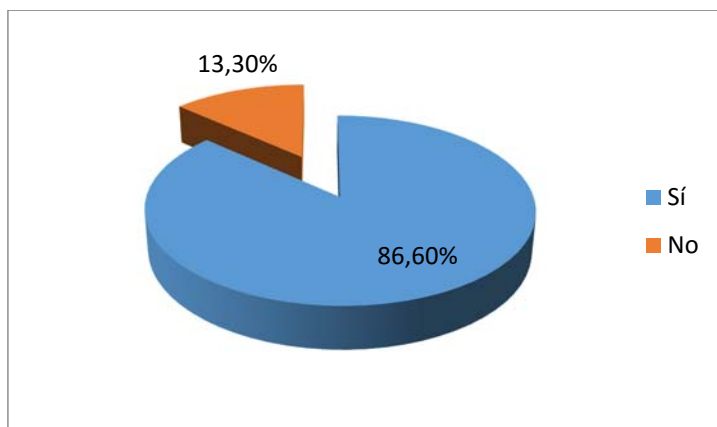


Figura 66: Proceso de cierre de proyectos.

Fuente: Cuestionario

Para el 86,6% sí se cuenta con un proceso de cierre de proyecto, un 13,3% no lo sabe.

Para un 20% no responde a un requisito jurídico, un 13,3% afirma lo contrario y un 66,6% lo ignora.

Un 46,6% considera que la Organización ha mostrado lo importante que le resulta este tema, sin embargo un 53,3% no lo sabe.

El 100% de los encuestados desconoce si la cadena de proveedores cuenta con un proceso de cierre.

Un 60% reconoce la importancia para los clientes o interesados, el restante 40% lo desconoce.

Un 46,6% dice haberlo incorporado en sus proyectos, un 53,3% no tiene conocimiento.

Un 33,3% afirma la existencia de un proceso formal de cierre de proyectos, en el cual se dan reuniones de cierre, y se cuenta con activos de proceso de organización que permiten consolidar informes de cierre de proyecto. Un 66,6% contestó desconocerlo.

Conclusión: Como resultado de las respuestas obtenidas se puede concluir la existencia de un proceso de cierre para los proyectos como parte de la gestión de éstos en el Banco Central. Sin embargo, una mayor difusión del mismo entre los colaboradores parece ser requerida, esto con la finalidad de alcanzar el objetivo que persigue.

Pregunta 63: *¿La gestión de lecciones aprendidas es parte de la etapa de cierre del proyecto?*

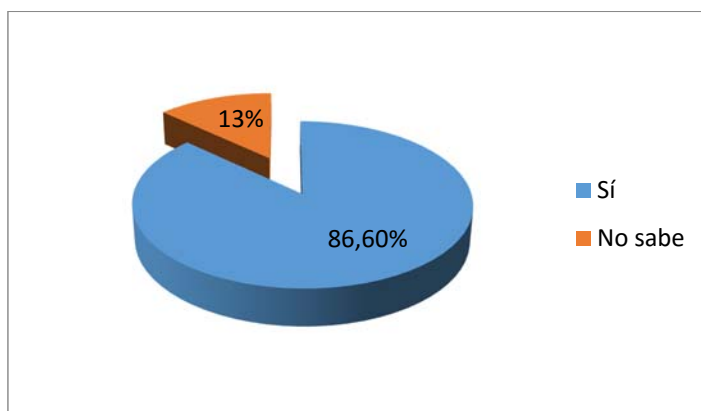


Figura 67: Gestión de lecciones aprendidas en la etapa de cierre del proyecto.

Fuente: Cuestionario

Un 86,6% asegura realizar la gestión de lecciones aprendidas durante el cierre del proyecto, el restante 13,3% lo desconoce.

Un 20% afirma no responder a un requerimiento jurídico, un 13,3% afirma su obligatoriedad jurídica y un 66,6% lo desconoce.

Un 46,6% reconoce la importancia demostrada por la Organización sobre este tema, mientras un 53,3% lo ignora.

El 100% de los encuestados ignora si en la cadena de proveedores se gestionan las lecciones aprendidas como parte del proceso de cierre.

Un 60% cree que es importante para los clientes o interesados, un 40% no lo sabe.

Un 46,6% dice haber incorporado las lecciones aprendidas como parte del proceso de cierre en sus proyectos, un 53,3% contestó desconocer si éstas son gestionadas.

Un 46,6% manifiesta la incorporación de las lecciones aprendidas como parte formal del cierre de proyectos, especificando la existencia de reuniones para analizarlas, sin embargo un 53,3% lo desconoce.

Conclusión: Como resultado de las respuestas obtenidas se puede afirmar que el proceso de gestión de proyectos del Banco incorporó la gestión de las lecciones aprendidas en el cierre formal del proyecto.

Tabla Resumen de los resultados obtenidos en el Cuestionario para determinar el análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica basado en el cuestionario utilizado según el Modelo Organizacional de GPM® para Organizaciones Sostenibles, portafolios, programas y proyectos.

Nivel de Conocimiento General
1.Pacto Global de las Naciones Unidas
En su gran mayoría los funcionarios tienen la certeza de que el Banco no es signataria de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.
2.Utilización del marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad
Solo un 20% de los funcionarios encuestados tiene conocimiento de una iniciativa para desarrollar memorias de sostenibilidad, para la mayoría de funcionarios, el 80% de encuestados, la elaboración de memorias de sostenibilidad no es un asunto propio del quehacer de la Institución.

Nivel de Conocimiento Sociedad y Personas
Categoría: Prácticas Laborales y trabajo decente
3. Políticas para incidentes, riesgos, desempeño y los procedimientos para una mediación justa
Al menos un 60% de los encuestados coincide en que el Banco cuenta con la existencia de instrumentos para la solución de estas cuestiones, sin embargo dentro del restante 40% encontramos posiciones encontradas, por un lado los que niegan su existencia y por otro, el desconocimiento de tales herramientas.
4. Pago de salarios promedios
No hay un consenso en relación con el tema salarial, si es un salario promedio o derivado de la normativa vigente.
5. Apoyo al aprendizaje permanente, la tutoría y el desarrollo de competencias como un activo corporativo
La capacitación es un activo considerado valioso para la organización.
6. Capacitación en sostenibilidad
La capacitación brindada en el Banco se enfoca en diversos temas, no precisamente bajo un enfoque de sostenibilidad.
7. Existencia de herramientas para impedir la discriminación del personal con base en edad, sexo, grupos minoritarios u otros indicadores de diversidad
Existen herramientas normativas, las cuales impiden la discriminación con base en edad, sexo, grupos minoritarios u otros indicadores de diversidad.
8. Procedimientos para la gestión de la salud, la seguridad y las emergencias en lo que se refiere al equipo de proyecto
El Banco cuenta con las herramientas requeridas para la atención de estos temas, producto de exigencias normativas y por tanto son importantes para la organización.
9. Medición sobre el impacto en la organización de la emigración de profesionales capacitados
No existen informes sobre la emigración de profesionales capacitados aunque se manifiesta que la Institución ha tomado acciones para determinar el impacto que esta tiene en el desarrollo de la organización o en la gestión de proyectos.

Categoría: Sociedad y Clientes
10. Conocimiento sobre el nivel de apoyo por parte de la comunidad en la cual el proyecto tendrá un impacto en forma directa o indirecta desde la perspectiva global, nacional, regional y local.
El nivel de apoyo por parte de la comunidad en la cual el proyecto tendrá un impacto, no parece formar parte de todos los programas o portafolios de proyectos desarrollados por el Banco.
11. Cumplimiento del principio de legalidad que rige al sector público costarricense en los proyectos desarrollados
Se asegura el cumplimiento del bloque de legalidad por parte de la Institución, el cual rige su accionar.
12. Medidas para asegurar que el proyecto no ponga en peligro o cause daño al consumidor final
Se afirma la toma de medidas para no poner en peligro o causar daño al consumidor final.
13. Información brindada para asegurar la precisión del contenido producto del proyecto, su uso o cualquier factor que pueda tener impactos ambientales o sociales
Se considera que la información brindada sobre los proyectos es suficiente en la intranet institucional o sistema interno, el cual permite acceder a la documentación generada a lo largo del desarrollo de los proyectos, sin embargo desde la perspectiva social o ambiental no se valora el impacto que puedan tener los proyectos.
14. Informes brindados al cierre del proyecto sobre riesgos materializados conocidos como incidentes en relación con el cumplimiento normativo, derechos humanos, leyes o políticas públicas
No se presentan informes de incidentes, la gestión de los riesgos no incluye este tipo de reporte.
15. Protección brindada a la privacidad del cliente y la protección de datos electrónicos
Se señala la implementación de sistemas para respetar la información de clientes así como la documentación de sus proyectos.

Categoría: Derechos Humanos
16. Políticas para evitar la discriminación por motivos de raza, color origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo u orientación sexual
La normativa del Banco protege a los grupos minoritarios, los cuales, puedan verse afectados por motivos de raza, color origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo u orientación sexual.
17. Garantías brindadas a los derechos de asociación o retiro de los grupos que emprenden acciones colectivas para defender los intereses de sus miembros
Se respetan y garantizan esos derechos colectivos.
18. Consideración tomada por la Organización sobre el trabajo forzado o trabajo infantil
El trabajo forzado o infantil está prohibido lo anterior se traslada hacia las compañías que podrían convertirse en proveedores.
19. Contratación del staff y la remuneración basada en habilidades
Se considera que la contratación del personal en el Banco se realiza mediante procesos de selección que incluyen pruebas técnicas, psicométricas y entrevistas para determinar si los aspirantes cumplen.
20. Pacto Global de las Naciones Unidas anti corrupción
No hay conocimiento sobre la posición de la organización con respecto al Pacto Global de las Naciones Unidas anti corrupción.
21. Criterios para seleccionar los proyectos en los cuales se invierte
Se asegura que el proceso de selección de proyectos se realiza con base en la alineación de éstos con el Plan Estratégico del Banco, en virtud del interés institucional, en estudios de factibilidad y en el interés en su contribución con el cumplimiento de los objetivos de la Institución.
22. Políticas para combatir la corrupción, la extorsión y el soborno
Se desprende un interés de cumplir con la legislación del país en esta materia.
23. Cumplimiento de prácticas procedimentales éticas
Existe una valoración positiva respecto de prácticas procedimentales éticas en el accionar de la institución.

Nivel de Conocimiento Planeta y Ambiente
Categoría: Transporte
24. Adquisición de bienes y servicios de fuentes locales para reducir el impacto ambiental
La adquisición de bienes y servicios de fuentes locales para reducir el impacto ambiental no parece ser un eje fundamental para el proceso de compras, tanto para la operativa de la organización como para la gestión de los proyectos.
25. Limitación sobre viajes innecesarios
No hay una política específica para la limitación de viajes al menos conocida por los funcionarios.
26. Priorización en comunicación digital
La Organización ha priorizado la modernización de sus procesos de comunicación a la era digital, lo cual también ha permeado la gestión de los proyectos. En términos generales la percepción apunta a la importancia de este tema para el Ente y en menor grado para sus interesados.

Categoría: Energía
27. Compromiso en la reducción de las emisiones de carbono producidas durante el ciclo de vida de un proyecto
Se sugiere una suerte de compromiso adquirido por el Banco, no se considera un requisito para los proveedores.
28. Compromiso con el uso de recursos renovables
No se tiene conocimiento sobre acciones concretas o inclusión de este tema en el proceso de gestión de proyectos ni en la operativa.
29. Compromiso con la reducción del consumo de energía
Se desprende una actitud comprometida del Banco hacia el uso de energías renovables, sin embargo, no es palpable ciertamente en acciones concretas ya sean relacionadas con la operativa o con la gestión de proyectos.

Categoría: Agua
30. Compromiso con la reducción del consumo de agua
No se conoce una política a lo interno de la Organización dirigida con este objetivo.
31. Consideración del impacto en los recursos del agua
La consideración sobre el impacto del uso de los recursos del agua, parece ser del conocimiento de una parte de los funcionarios.
32. Reciclaje en la Organización.
No es un tema de conocimiento general.
33. Uso de materiales reciclados
La media asegura el uso de materiales reciclados en la Institución. Se desprende la existencia de un espíritu institucional para la implementación de este tipo de prácticas.
34. Iniciativa para el Cuidado del Clima de las Naciones Unidas
Se desconoce o niega que la Institución sea signataria.
35. Contabilización de las emisiones de carbono
No se ha traducido en acciones concretas las cuales se hayan incorporado a la operativa o a la gestión de los proyectos.
36. Políticas de eliminación de recursos y activos al finalizar el ciclo de vida de los productos
No se cuenta con políticas de eliminación de recursos y activos al finalizar el ciclo de vida de los productos, tanto para la operativa del Banco como en la gestión de proyectos.
37. Consumo de energía de fuentes renovables durante el ciclo de vida del proyecto.
Es desconocido por los funcionarios encuestados.
38. Prácticas de eliminación de residuos, durante el ciclo de vida del proyecto
No se han realizado campañas en este sentido, ni han sido incorporadas al proceso de gestión de proyectos de la institución.

Categoría: Materiales y adquisiciones
39. Prácticas de adquisición sostenibles
No pueden considerarse sostenibles las prácticas de adquisición del Banco, tanto en su operativa como para los proyectos.

Nivel de Conocimiento Ganancias
Categoría: Retorno Sostenible de la inversión
40. Consideración en la contabilidad de externalidades como los impactos sociales o ambientales al calcular el ROI.
Los elementos a considerar para el retorno de la inversión en referencia con las externalidades como los impactos sociales o ambientales, no forman parte de la valoración realizada por la Organización.
41. Relación costo beneficio
Se realizan estudios costo beneficio en la documentación que acompaña la gestión de proyectos, no se incluyen en todos los proyectos.
42. Consideración del beneficio económico directo como resultado de un proyecto
Se considera el beneficio económico directo como resultado de un proyecto como parte de su proceso de gestión de proyectos, sin embargo, el mismo no es incluido en todos los proyectos.
43. Consideración de la tasa interno de retorno asociada a cada proyecto
Una mayoría, once de quince, sabe sobre este concepto, sin embargo, no se incorpora a todos los proyectos.
44. Consideración de la tasa externa de retorno asociada a cada proyecto
Su utilización no se da en todos los proyectos.
45. Consideración del valor actual neto
Para algunos constituye una de las variables en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto, sin embargo no se incorpora a todos los proyectos, tampoco parece existir un interés de la organización en fomentar la importancia de su utilización.

Categoría: Agilidad del negocio
46. Consideración de mejoras constantes y agilidad vertical y horizontal
No es común experimentar agilidad vertical y horizontal en la Organización.
47. Flexibilidad de los proyectos para ajustarse a los requerimientos y lograr un mayor grado de sostenibilidad, aumentar el beneficio social así como mejorar los impactos ambientales
Al menos diez de los quince encuestados están conscientes de las posibilidades con las cuales cuenta la Organización para ser flexible y lograr un mayor grado de sostenibilidad, aumentando el beneficio social y mejorando los impactos ambientales.

Categoría: Estimulación Económica
--

48. Consideración del impacto económico local como un criterio para actividades de negocio

La Institución tiene objetivos muy enfocados en determinar el impacto económico local, en virtud de las obligaciones jurídicas asignadas, los colaboradores con funciones más afines a las económicas consideran ésa la razón de ser de la Institución, sin embargo, un número considerable de la muestra alrededor de diez funcionarios lo desconoce y no lo ha incorporado en sus proyectos.
--

49. Consideración de los beneficios económicos indirectos materializados como resultado de la inversión
--

Por un lado muy pocos conocen si es una de las variables en la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto, muchos afirman desconocer si se toma en cuenta, si la ley lo exige, si es importante para la Organización o para los interesados, unos pocos lo han incorporado en sus proyectos.

Categoría: Manejo del Caso de Negocio
--

50. Casos de negocio a lo largo de todo el ciclo de vida del activo considerando el impacto del costo/ beneficio

No se da seguimiento de los casos de negocio a lo largo de todo el ciclo de vida del activo en el proceso de gestión de proyectos de la organización con respecto al impacto costo beneficio.

Nivel de Conocimiento Prácticas de Portafolio.

Categoría: Enfoque del ciclo de vida de los activos
--

51. Evaluación del beneficio completo del nuevo ciclo de vida de los activos impacto costo/ riesgo/ beneficio.

No se da una evaluación del beneficio completo del nuevo ciclo de vida de los activos impacto costo/ riesgo/ beneficio, en la gestión de proyectos ejecutada por el Banco.
--

Categoría: Gestión de Riesgos

52. Evaluación de riesgos sostenibles en iniciativas de cambio

No se da una evaluación de riesgos sostenibles en las iniciativas de cambio.
--

Categoría: Gestión de Portafolios
53. Función de portafolio para priorizar y seleccionar iniciativas de cambio
El Banco cuenta con una oficina de proyectos encargada de priorizar y controlar la cartera de proyectos institucional, la cual selecciona iniciativas de cambio.

Categoría: Gobernabilidad
54. Capacitación de los patrocinadores en patrocinio sostenible
No es de conocimiento de los funcionarios encuestados la capacitación recibida por los patrocinadores.
55. Medición de los beneficios de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa
No existen iniciativas de este tipo en la Organización.

Nivel de Conocimiento Administración de Proyectos Fase de Iniciación
Categoría: Enfoque del ciclo de vida de los activos
56. Objetivos organizacionales de sostenibilidad
La Organización no cuenta con objetivos organizacionales de sostenibilidad.
57. Definición de objetivos de sostenibilidad en cada proyecto
No se incluyen objetivos de sostenibilidad en cada proyecto.
58. Desarrollo de un Plan de Gestión de Sostenibilidad en la gestión de proyectos
No se elabora un Plan de Gestión Ambiental.
59. Análisis basado en el Estándar P5™ de GPM Global
No ha incorporado un análisis de impacto según el estándar P5™ de GPM Global basado en las categorías de personas, planeta y ganancias en el proceso de gestión de proyectos del Banco.

Categoría: Gestión de la Calidad
60. Gestión de calidad en los proyectos
La Organización se esfuerza por gestionar la calidad en los proyectos, determinando políticas y estableciendo objetivos y responsabilidades dispuestas a satisfacer las necesidades por las cuales se llevan a cabo.
61. Consideración de las ISO 14001, 26000, 9001 o 50001 en la planificación de la calidad
Una cantidad importante de funcionarios encuestados afirma la incorporación de estas ISO en la planificación de la calidad.

Categoría: Cierre del Proyecto
62. Proceso de cierre de proyectos
Se concluye la existencia de un proceso de cierre para los proyectos como parte de la gestión de éstos en el Banco Central.
63. Gestión de lecciones aprendidas en la etapa de cierre del proyecto
El proceso de gestión de proyectos del Banco incorpora la gestión de las lecciones aprendidas en el cierre formal del proyecto.

Tanto los principios que componen el Pacto Global de las Naciones Unidas como el marco GRI para elaborar memorias de sostenibilidad no forman parte del acervo documental o conocimiento utilizado por los funcionarios del Banco Central, lo cual evidencia que la Institución no está orientada al desarrollo de sus labores considerando temas orientados a la sostenibilidad, con la propuesta metodológica que se desarrollará a continuación, algunos de estos aspectos *facilitarán contar con elementos que permitirán la elaboración de memorias de sostenibilidad según el marco mencionado.*

El Banco cumple con el principio de legalidad al que se encuentra sometido, razón por la cual, protege la información de datos electrónicos y se asegura que sus productos no causen daño al consumidor final. No existe claridad en cuanto a los impactos sociales y ambientales así como el nivel de apoyo de los diferentes participantes sociales, lo anterior puede responder a la ausencia de la *gestión de los interesados del proyecto*, como parte del proceso

de administración de proyectos que sigue el Banco. También se observa una carencia en la *gestión de incidentes*, lo cual no es desarrollado como parte del proceso mencionado. En virtud de lo anterior, ambos aspectos se incluirán en la metodología propuesta para la gestión de proyectos sostenibles en el Banco Central.

En cuanto al nivel de conocimiento planeta y ambiente, se presenta la oportunidad de incorporar una mejora en el proceso de compras locales para disminuir el impacto ambiental, tanto de la institución como para la adquisición de bienes y servicios dispuestos para desarrollar proyectos, razón por la cual se propone en la metodología *una guía para contratar proveedores con enfoque de sostenibilidad* según la puntuación obtenida en la plantilla recomendada.

En relación con el uso de energía, se desprende un interés en reducir su consumo, no tanto en la medición de la huella de carbono, lo cual sugiere una oportunidad interesante para incluirlo a futuro como una medición en la gestión de proyectos.

No hay conocimiento sobre los temas relacionados con el consumo de agua, el reciclaje, la medición de huellas de carbón, la iniciativa para el cuidado del clima de las Naciones Unidas y las prácticas de adquisición sostenibles, es decir no hay un desarrollo de la Organización en cuanto al impacto ambiental de estos temas.

Una herramienta para obtener más información sobre las variables anteriores sería la aplicación *del análisis de impacto P5, del Estándar P5™ de GPM Global*, el cual también se incorporará en la metodología que será propuesta en este trabajo.

En cuanto al retorno sostenible de la inversión, la relación costo beneficio es la más comúnmente utilizada en una gran parte de proyectos, se conocen la tasa interna y externa de retorno, sin embargo no se utiliza en todos los proyectos, el retorno de la inversión en referencia con las externalidades como los impactos sociales o ambientales, no forman parte

de la valoración realizada por la Organización. Se presenta de esta forma una oportunidad de incluir esta valoración en los proyectos que realice la Institución, por lo cual también será incluido en la metodología que se desarrollará a continuación.

En la categoría agilidad del negocio, se muestra un interés de los encuestados en aumentar la flexibilidad de los proyectos para ajustarse a los requerimientos y lograr un mayor grado de sostenibilidad, aumentar el beneficio social así como mejorar los impactos ambientales, consideran que de realizar dichos cambios podría aumentarse la eficiencia e implementarse una política de servicio al cliente con calidad.

En la categoría de estimulación económica, no es en todos los casos que se considera el impacto económico local como un criterio para actividades de negocio ni los beneficios económicos indirectos materializados como resultado de la inversión, se obtendría más información sobre estas variables con la *aplicación del análisis del Estándar P5™ de GPM Global* basado en las categorías de personas, planeta y ganancias en el proceso de gestión de proyectos del Banco, debido a que no es parte del proceso actual.

En cuanto a las prácticas de portafolio al no existir objetivos sostenibles en los proyectos es un resultado lógico que no se evalúen los riesgos sostenibles, pues no se busca este enfoque de sostenibilidad, para subsanar este punto será necesario incluir *la definición de objetivos sostenibles* en cada proyecto como parte de la metodología.

Por otro lado, con respecto a la administración de proyectos fase de iniciación en la categoría de enfoque del ciclo de vida de los activos, se incorpora el desarrollo de un *plan de gestión de sostenibilidad* en la gestión de proyectos debido a que actualmente tampoco está incorporado al proceso de gestión de proyectos que utiliza el Banco.

Se requiere una buena *gestión de la calidad* para obtener resultados, los cuales puedan sumarse a los esfuerzos sostenibles que se pretendan alcanzar a partir de la ejecución de

proyectos institucionales, por lo cual se realizaran una serie de recomendaciones sobre este t3pico.

La *revisi3n de lecciones aprendidas* es parte del cierre del proyecto, dentro de las practicas sostenibles se recomienda una incorporaci3n del repaso de est3s tambi3n al inicio de la fase de planeaci3n del proyecto.

4.2 Propuesta Metodol3gica: Procesos y Procedimientos para la gesti3n de proyectos sostenibles en el Banco Central de Costa Rica.

En la siguiente secci3n se propone una gui3a metodol3gica para introducir los aspectos de sostenibilidad en la Gesti3n de Proyectos en el Banco Central. Esta propuesta se basa en la Gui3a de Referencia del Green Project Management para la Sostenibilidad en la Gesti3n de Proyectos.

4.2.1 Sostenibilidad en la Direcci3n de Proyectos

El mundo se est3 transformando, el cambio clim3tico y el agotamiento de los recursos nos enfrentan a una nueva realidad. Este es un buen momento para tomar acciones e incorporar cambios orientados a la preservaci3n del medio ambiente, a poner m3s atenci3n en los impactos sociales y lograr una mayor rentabilidad en el largo plazo, todo lo cual permitir3a mejorar en el desarrollo de proyectos, sin comprometer el legado y la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.

4.2.2 Conductores de la Sostenibilidad

Para una mejor comprensión de los desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones en la actualidad, es importante conocer las herramientas existentes y su utilización en beneficio de conducir los procesos hacia la sostenibilidad.

Memorias de Sostenibilidad

El Global Reporting Initiative (GRI) es una Organización cuyo objetivo se centra en promover el desarrollo de la elaboración de memorias de sostenibilidad, mediante un marco, el cual contiene una guía con principios y contenidos básicos para su elaboración. Este tipo de memoria permite establecer objetivos y gestionar el cambio hacia un camino más sustentable. Por otro lado, contiene datos sobre el impacto en el medio ambiente, la sociedad y la economía, permitiendo evaluar el desempeño sostenible de una organización. Esta mejora en la calidad de la información permite a los grupos de interés tomar decisiones más acertadas en cuanto a la adopción de un modelo económico más sostenible.

Pacto Global de las Naciones Unidas

Este Pacto derivado de declaraciones trascendentales para la humanidad, demanda de las empresas la incorporación dentro de su medio de influencia de un conjunto de valores fundamentales relacionados principalmente con cuatro temas: los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y el combate de la corrupción.

Derechos Humanos: Respetar la protección de derechos humanos proclamados a nivel internacional, evitar la complicidad en cuanto a su incumplimiento.

Trabajo: Apoyar la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva; eliminar los trabajos forzados; abolir el trabajo infantil y combatir la discriminación en cuanto a empleo y ocupación.

Medio Ambiente: Respaldar un enfoque de prevención sobre cambios ambientales, comprometerse con una mayor responsabilidad medioambiental, desarrollar y difundir tecnologías que se desarrollen de la mano con el ambiente.

Anticorrupción: Combatir la corrupción, la extorsión y el soborno.

Método PRiSM

Es una metodología de gestión de proyectos, la cual permite integrar los procesos del proyecto con iniciativas de sostenibilidad para alcanzar objetivos sostenibles y disminuir el impacto ambiental negativo. Se basa en estándares internacionales e incorpora un marco de referencia derivado de las ISO 21500 sobre la Gestión de Proyectos, ISO 14001 sobre Sistemas de Gestión Ambiental, ISO 26000 una Guía sobre Responsabilidad Social, ISO 50001 sobre Sistemas de Gestión de Energía y el ISO 9001 sobre Sistemas de Gestión de la Calidad.

Beneficios de los Estándares Internacionales

La adopción de estándares internacionales asegura la confiabilidad y la buena calidad de los productos y servicios. Estos estándares permiten reducir costos, disminuir los residuos y los errores en los procesos y productos o servicios generados por las organizaciones y también permiten aumentar la productividad.

Se puede citar como ejemplo la Guía ISO 26000 cuyo objetivo es orientar a las organizaciones a la adopción de iniciativas sobre Responsabilidad Social además de

contribuir con el desarrollo sostenible o la Guía ISO 21500 la cual orienta sobre conceptos y procesos relacionados con la dirección y gestión de proyectos.

Por otro lado, están las guías y estándares los cuales ayudan a solucionar problemas ambientales, mediante el desarrollo de sistemas de gestión ambiental, aquellos de la familia ISO 14000; la norma ISO 50001 la cual proporciona requerimientos para los sistemas de gestión de la energía y la Norma ISO 9001 cuyos principios permiten gestionar la calidad hacia la mejora del desempeño.

Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

Consiste en un modo sistemático de gestionar los problemas ambientales de la Organización. Se basa en un Modelo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar cuyo enfoque es la Mejora Continua del Sistema, atiende el impacto presente y de largo plazo de los procesos, servicios y productos sobre el medio ambiente, es una herramienta para mejorar el desempeño ambiental.

Su valor reside en la identificación de las causas de los problemas ambientales, fortalece aspectos de calidad contribuyendo a un producto correcto desde la primera vez, eficientiza los costos al prevenir la contaminación, facilita la implementación de una adecuada regulación ambiental y su aplicación.

El modelo utilizado se basa en cuatro pasos:

Planificar: En esta etapa se establecen los objetivos y procesos considerados elementales para alcanzar la meta. Se toman acciones basándose en el resultado esperado, la exactitud y el cumplimiento de las especificaciones se convierten en puntos mejorables. Se recomienda realizar pruebas a pequeña escala para comprobar resultados.

Hacer: Se implementa el plan, se ejecutan los procesos y se elabora el producto.

Verificar: Se estudian los resultados obtenidos en el paso Hacer, se compara con los objetivos o metas de planificar, esto con la finalidad de identificar las diferencias. Se investigan las desviaciones en la implementación del plan para proceder a ejecutarlo. La información obtenida es requerida para el último paso.

Actuar: Se solicitan acciones correctivas para las diferencias derivadas entre los resultados obtenidos y los planificados. Se define si se requieren cambios para mejorar el proceso o producto.

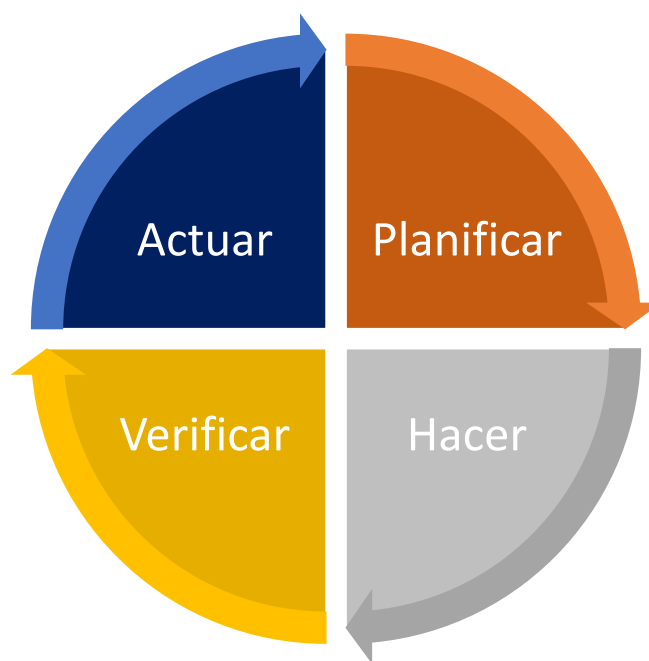


Figura 68: Modelo PDCA

Fuente: Green Project Management

A partir de la promulgación del Decreto 36499-S-Minaet, el Banco al igual que el resto del Sector Público está obligado a contar con un Programa de Gestión Ambiental Institucional, dicha iniciativa busca la implementación de medidas ambientales en cuanto al control en el consumo de agua, energía, gestión de residuos sólidos y la promoción de las compras públicas sustentables. Este programa se basa en un Sistema de Gestión Ambiental.

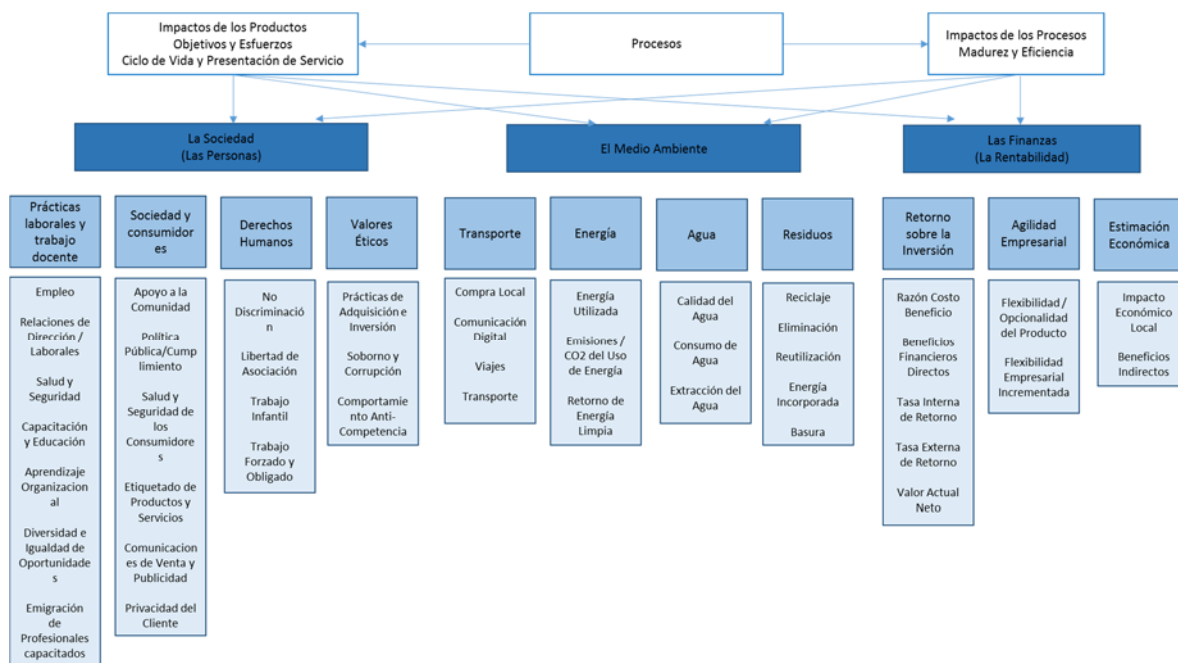
Concepto de Análisis de Impacto P5

El Green Project Management desarrolló el Estándar P5™ para la Sostenibilidad en la sostenibilidad en la dirección de proyectos el cual, considera cinco elementos medibles para la sostenibilidad:

- Planeta (aspecto ambiental).
- Personas (aspecto social)
- Ganancias (aspecto financiero)
- Procesos (aspectos de gobernabilidad)
- Producto (aspecto técnico).

Este análisis permite definir y priorizar los riesgos y oportunidades de sostenibilidad desde todos los aristas importantes, los cuales permitirán mejorar el valor del proyecto, el impacto al medio ambiente, la sociedad , la economía y la alineación con la estrategia de la organización. Mediante el conocimiento de esta información se pueden realizar cambios al alcance del proyecto así como definir objetivos de sostenibilidad sobre todo en los ámbitos social y ambiental. A continuación se muestra un cuadro el cual contiene los principales temas a evaluar en un análisis P5.

Cuadro N° 6: El Estándar P5



Fuente: Green Project Management.

Las Mejores Prácticas de Liderazgo

El líder inspira a los miembros de una organización a trabajar junto a él para lograr los objetivos conjuntos. Un buen líder en la administración de proyectos verdes requiere proporcionar una visión y orientación claras y mantenerse encauzado a lo largo del ciclo de vida del proyecto, debe ser capaz de identificar conflictos, entender su impacto en el proyecto y resolverlos. Debe ser capaz de lidiar con factores emocionales como el reconocimiento, la satisfacción laboral, la recompensa, reconocer el éxito y dar créditos. Debe ser adaptable a las circunstancias, saber tomar decisiones acertadas e influir en el equipo tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Es importante que posea sentido de la innovación. Debe definir objetivos comprensibles, tener capacidad de empoderar junto con la responsabilidad para que le sea posible delegar. El líder debe ser un buen comunicador y brindar retroalimentación.

Modelo de Gestión de Conflictos

Como parte de una gestión de proyectos más sostenibles se requiere la existencia de un modelo a partir del cual se puedan gestionar los conflictos, los cuales pueden darse entre los interesados a lo largo del desarrollo del proyecto. En algunas ocasiones los conflictos se generan como consecuencia de diferencias subjetivas entre los interesados, otras veces pueden surgir a partir de malos entendidos técnicos o incluso por una falta de claridad en los objetivos.

Un conflicto puede representar una amenaza para un proyecto, si es negativo o una oportunidad si crea una mejora. Es importante que el administrador del proyecto pueda identificar las raíces del problema, su periodicidad y las personas involucradas, así como la naturaleza del conflicto.

Una vez determinados estos aspectos es necesario lograr que las partes lleguen a un acuerdo de colaboración, en el cual se enfrenten los incidentes y busquen soluciones que satisfagan a ambas partes, en el mejor interés del desarrollo del proyecto.

4.2.3 Dirección de Proyectos

Se determina como proyecto un esfuerzo temporal, el cual cuenta con un inicio y un fin, su objetivo es único y no pertenece a la operativa de la organización. Por lo general, el resultado del proyecto permite cumplir con los objetivos del negocio. Para dirigir proyectos de forma eficiente se requiere aplicar conocimientos, habilidades y técnicas.

En el caso del Banco Central se cuenta con políticas específicas para la administración de proyectos, las cuales establecen las condiciones que determinarán todos los aspectos

relacionados con la dirección, la gestión, la clasificación de proyectos, y la documentación requerida en las diferentes etapas.

El Director de proyecto será el responsable de alcanzar los objetivos previamente establecidos. El Green Project Management ha desarrollado las certificaciones requeridas para formar la figura del Director de Proyecto Green, quien asume el compromiso de actuar como un factor de cambio, con la finalidad de maximizar la sostenibilidad dentro del ciclo de vida del proyecto, lo cual logra tomando en cuenta los impactos ambientales, sociales y económicos utilizando estándares medibles.

4.2.4 Ciclo de vida del Proyecto

Los proyectos se organizan en fases, las cuales siguen una secuencia lógica, cuentan con un comienzo y una terminación. En el proceso de administración de proyectos del Banco Central abarca la identificación y formulación, la planeación, la ejecución, el control y el cierre del proyecto.

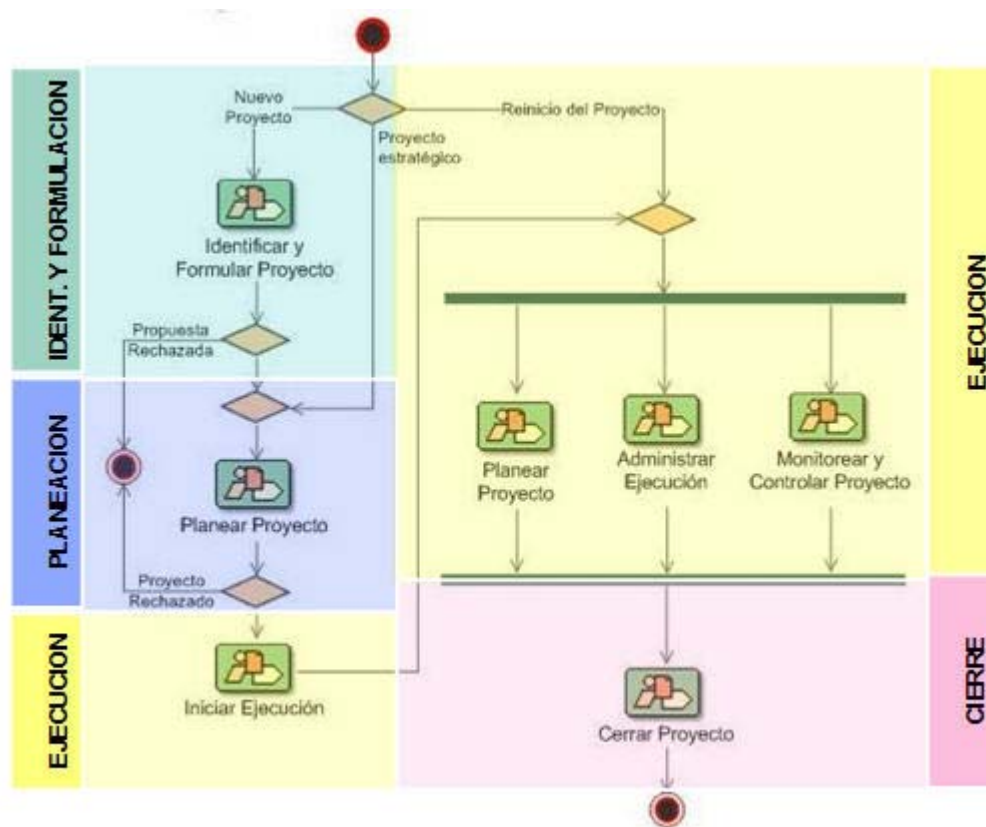


Figura 69: Fases del Ciclo de vida del proyecto en el BCCR.

Fuente: BCCR

4.2.5 Ciclo de Vida del Producto

Un producto puede ser un bien o servicio creado o producido por una organización mediante el desarrollo de un proyecto.

Para su creación es posible la utilización de fases secuenciales, en las cuales se determinan las necesidades de fabricación y control hasta su terminación.

El ciclo de vida del producto es distinto del ciclo de vida del proyecto.

Desde la perspectiva del Estándar P5™ de GPM en el ciclo de vida del producto deben considerarse las perspectivas social, ambiental y económica, lo cual significa que en cada fase debe ser contabilizada, la planificación, el diseño y el desarrollo, dentro de lo cual se debe considerar los materiales a utilizar, productos químicos, eficiencia energética, la capacidad de reciclaje, así como su producción y la prestación del servicio.

Por otro lado, debe planificarse su obsolescencia, o vida económica, la cual mantiene el producto funcionando como previsto o si es un servicio su prestación con tal de obtener el beneficio presente que entregará a la organización.

4.2.6 Fase I: Pre Proyecto o Identificación y Formulación / Iniciación

Este esquema muestra las principales actividades a realizar durante esta etapa.

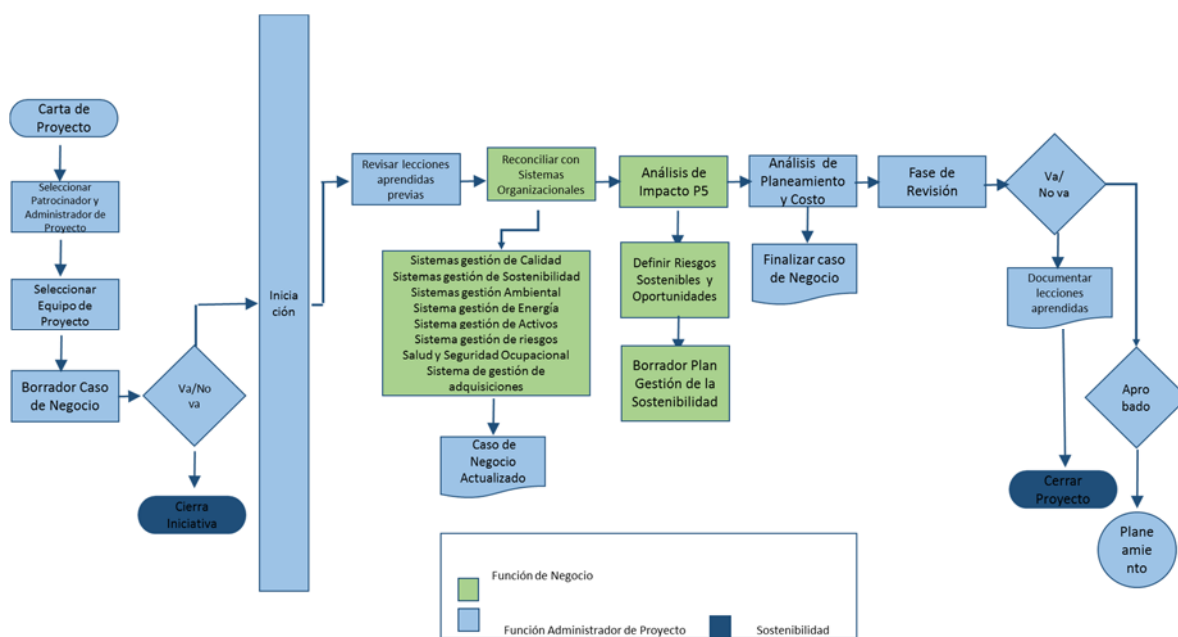


Figura 70: Fase de Pre Proyecto/ Iniciación.

Fuente: Green Project Management.

Descripción del Procedimiento

A continuación se detallan las actividades y las herramientas a utilizar para cumplir con la fase de iniciación.

1. Analizar Iniciativa

En esta fase se revisa si la iniciativa cumple las características de un proyecto y se descarta que se trate de operativa.

2. Gestionar Interesados y definir los roles

Se definen los funcionarios que participarán en los diversos roles establecidos en el proceso de administración del Banco:

- **Patrocinador:** Quien provee dirección de alto nivel al proyecto y provee recursos financieros, tecnológicos, personal.
- **Aprobador del proyecto:** Personal de alto nivel el cual traduce la estrategia de la organización en la ejecución de proyectos.
- **Supervisor del proyecto:** Quien apoya y supervisa la gestión del administrador del proyecto.
- **Administrador del proyecto:** Responsable de planificar, organizar, coordinar y dirigir el proyecto durante su desarrollo.
- **Miembro del equipo:** Aquel que realiza una labor en el proyecto
- **Clientes o representantes:** Contribuyen especificando requisitos y aceptando entregables del proyecto.
- **Proveedores:** Suministran recursos al proyecto.
- **Oficina de Proyectos:** Gobierna, estandariza, capacita en administración de proyectos, planifica y da seguimiento.

Al realizar un análisis de interesados se identifican aquellos con un interés directo y se prioriza su importancia en términos de interés (necesidad) y poder (grado de influencia) en el proceso de toma de decisiones y actividades principales.

Interesados con Alto Poder-Alto Interés: Son claves para el éxito del proyecto, se requiere pleno involucramiento.

Interesados con Alto Poder-Bajo Interés: Necesitan menos información, mantenerlo conectados y satisfechos sobre el progreso.

Interesados con Bajo Poder-Alto Interés: Baja influencia en la organización. Pueden ayudar a resolver problemas o guiar sobre cómo evitarlos. Se deben mantener informados.

Interesados con Bajo Poder- Bajo Interés: Requieren mínima información.

Cuadro N° 7: Matriz Registro de Interesados.

Matriz del Interesados					
N°	Rol	Nombre	Interés	Influencia	Requerimientos básicos
1	Patrocinador	Gerente	Alto	Alta	Proveer Recursos

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los interesados se requiere para la planificación de la integración, de la comunicación, de la gestión de la información y la gestión de los riesgos. El interés puede ser positivo o negativo. Los intereses negativos se valoran como posibles riesgos, sobre los cuales se deben aplicar medidas para eliminar cualquier posible amenaza.

Una vez realizado el análisis de interesados, se desarrollan planes de acción para atender cada interesado de forma idónea, asimismo se supervisa y se controla para asegurar su eficacia.

3. Formular propuesta de proyecto

Una vez aprobada la iniciativa, se procede a confeccionar la Carta de Proyecto, la cual define los aspectos identificadores del proyecto y permite establecer el compromiso de la Organización mediante su autorización. En el caso del Banco, el caso de negocio es un complemento a la carta de proyecto, el cual corresponde a un análisis de opciones que justifica la escogencia incluida en la Carta.

4. Revisar lecciones aprendidas

Se revisan lecciones aprendidas de proyectos previos, lo cual permite evaluar el aprendizaje extraído de experiencias anteriores, también permite valorar mejoras a los métodos, herramientas y capacitación brindados a los miembros de la Organización. Adicionalmente a la revisión realizada por la Institución en el mes de enero, se considera valiosa su revisión en esta etapa para valorar la pertinencia de cambios en relación con la metodología utilizada.

5. Revisar elementos de sostenibilidad

Para orientar la gestión de proyectos hacia la sostenibilidad, el Acta de Constitución y el Caso de Negocio deben ser revisados desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa, en el caso del Banco no se cuenta todavía con una política en ese sentido. Se deben comparar los entregables del proyecto en referencia al Sistema de Gestión Ambiental de la Organización, el cual está en proceso de elaboración por parte del Banco.

Conforme la Organización avance en la incorporación de diferentes sistemas, también se recomienda su revisión a la luz del Sistema de Gestión de Energía, Sistemas de Gestión de Calidad, Normas de Seguridad y Salud Ocupacional, y la Gestión de Riesgos.

6. Realizar Análisis de Impacto P5

Para aplicar este análisis se utiliza un sistema de puntaje, cada producto entregable y proceso del proyecto tiene un puntaje en relación con los elementos P5. La base utilizada es positivo/neutro/negativo, cuyos valores van desde neutro (0), alto impacto (+3), impacto medio (+ o -2), y bajo impacto (-3).

Cuadro N° 8: Puntaje utilizado Análisis P5

Puntaje	
Bajo Impacto Negativo	
Medio Impacto Negativo	2
Alto Impacto Negativo	3
Neutro	0
Bajo Impacto Positivo	-1
Medio Impacto Positivo	-2
Alto Impacto Positivo	-3

Cuadro N° 9: Puntaje utilizado Análisis P5

Análisis P5	Personas				Medio Ambiente				Finanzas		
	Prácticas Laborales	Sociedad y Consumidores	Derechos Humanos	Conducta Ética	Transporte	Energía	Agua	Residuos	Retorno sobre la Inversión	Agilidad Empresarial	Estimación Económica
PRODUCTO											
Metas y Objetivos											
Entregables											
PROCESOS											
Procesos de proyecto											
Recursos de Proyecto											
Ejemplo:											
Emissiones de Carbón	-2	-2	-2	-1	+3	+3	0	0	-1	-3	-2

Fuente: Green Project Management, según la calculadora utilizada en el análisis del Estándar P5™.

El ejemplo se deriva de la hoja calculadora utilizada por el Green Project Management, dicha herramienta permite medir el impacto que tendrá el proyecto en los aspectos sostenibles social, ambiental y financiero. Cada una de estas categorías Personas, Medio Ambiente y Finanzas se divide a su vez en más elementos.

Se consideran los productos y los procesos, dentro de los cuales se incluyen las metas, los objetivos, los entregables, los procesos del proyecto, los recursos del proyecto y se califican según la tabla, la calificación se basa en el impacto que sobre cada elemento determinado en la categoría resultante, la tabla tiene un espectro de -3 siendo esta calificación la más positiva que puede lograr y 3 con el impacto más negativo.

El Green Project Management recomienda que al considerar el peso de la calificación de cada asunto se consideren los elementos de la matriz para el Estándar P5™ de GPM dentro de los cuales podemos citar al menos los siguientes:

En cuanto a Sostenibilidad Económica:

- Retorno de la Inversión (ROI) beneficios financieros, Valor presente neto.
- Agilidad en Negocios, flexibilidad, adaptabilidad al ambiente.

En cuanto a Sostenibilidad Ambiental:

- Transporte, proveedores locales, infraestructura, comunicaciones, viajes, transporte.
- Energía, reducción, emisiones, fuentes alternativas.
- Residuos, reducción, reciclaje, reutilización, gestión de desechos.
- Agua, tratada, desalada, lluvia, reciclada.

En cuanto a Sostenibilidad Social:

- Prácticas laborales decentes, seguridad, capacitación, diversidad.
- Derechos Humanos, no discriminación, trabajo infantil.
- Apoyo a la comunidad, cumplimiento de la ley, administración de la información.
- Conducta Ética, anticorrupción y soborno.

Los puntajes se promedian y el resultado fijará una línea base en cada categoría. Los elementos cuyo puntaje sea positivo (+) representan un riesgo, por lo cual se sugiere fraccionarlos en partes, examinarlos y mapearlos dentro del Plan de Gestión de la Sostenibilidad.

Se deberá generar un informe sobre los puntajes obtenidos e incluirlo como parte de la documentación de la iniciativa de proyecto. La calculadora se puede revisar en la siguiente dirección: [http://www. Greenprojectmanagement.org/prism](http://www.Greenprojectmanagement.org/prism)

Un ejemplo concreto del análisis que se debe realizar según la plantilla anterior es el siguiente:

Se incluye el impacto ambiental identificado y la estrategia para disminuir el efecto negativo o incrementar las oportunidades. Estos conceptos y valores se introducen en el cuadro de entrada de datos de la “calculadora de impacto”. Los riesgos negativos (amenazas) son representados por valores positivos, y los riesgos positivos (oportunidades) son representados por valores negativos.

Cuadro N° 10: Ejemplo Análisis P5

P5 Categoría	P5 Sub categoría	P5 Elemento	Impacto ambiental	Estimación/significado	Regulación legal	Plan ambiental
Medio ambiente	Transporte	Transporte	Uso excesivo de combustibles fósiles durante los viajes	+3 / alta demanda de combustibles fósiles implica mayor extracción de petróleo y deterioro ambiental, además mayor contaminación y gasto financiero.	-	Uso de vehículos de bajo cilindraje, de bajo consumo o eléctricos

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este análisis se determina que el impacto ambiental por contaminación y usos de vehículos que utilizan combustibles fosiles representa una amenaza para el ambiente, por o cual se pueden plantear medidas que disminuyan el impacto como el uso de vehículos híbridos o eléctricos.

7. Elaborar Plan de Gestión de la Sostenibilidad:

Este plan es un documento cuya utilidad permite orientar los beneficios del proyecto, puede ser parte del caso de Negocio o se puede considerar como un adjunto a éste. Contar con este Plan facilita la toma de decisiones sobre aquellos proyectos encaminados al cumplimiento de los objetivos y prioridades de la Organización en relación con la gobernabilidad de la sostenibilidad ambiental y social.

El Plan deberá incluir:

- a) Resumen Ejecutivo: Descripción de la sostenibilidad en el proyecto, identificar las mediciones clave, como medirlas y conservarlas.
- b) Objetivos de Sostenibilidad del Proyecto: Se describen los métodos y estándares en vinculación con el Plan de Gestión Ambiental Institucional.
- c) Mediciones e Indicadores claves de desempeño: Cuantitativos y Cualitativos.
- d) Indicadores clave del desempeño ambiental: energía, residuos, transporte, uso del agua, recursos y materiales.
- e) Indicadores claves del desempeño financiero: Retorno de la inversión, agilidad del negocio.
- f) Indicadores claves del desempeño de los productos: Vida útil del producto, prestación del servicio del producto.
- g) Indicadores claves del desempeño de los procesos: Madurez del proceso, eficiencia y estabilidad del proceso.
- h) Indicadores claves del desempeño del personal: Prácticas laborales y trabajo decente, derechos humanos, sociedad y consumidores, comportamiento ético.
- i) Resultados de la Evaluación de los Impactos Ambientales: Resumen del impacto ambiental planificado y las acciones realizadas para disminuir o incrementar las oportunidades.
- j) Exclusiones del alcance: Áreas excluidas del plan.

- k) Gestión de riesgos de sostenibilidad: Desarrollar los métodos y enfoques para la identificación, análisis y respuesta a estos riesgos
- l) Revisiones e informe: Como se realizará la auditoria del proyecto en relación con la sostenibilidad y cómo se informarán las mediciones.

Una vez desarrollado el Plan de Gestión de la Sostenibilidad se definen los objetivos sostenibles, se desarrolla su propia EDT, se identifica el trabajo requerido, se asignan responsables a las tareas, se integra este EDT con el Plan de Dirección del Proyecto, de forma tal que puedan alinearse las necesidades y los entregables.

Si el caso de negocio se alinea con la estrategia organizacional y la Organización tiene un Plan de Gestión Ambiental implementado, entonces el enfoque de la Organización y la gestión de proyectos podrían estar alineados.

Análisis P5 y el Plan de Gestión de la Sostenibilidad

Los objetivos de sostenibilidad del Plan derivados del análisis de impacto P5, se convierten en los objetivos de sostenibilidad del proyecto. Se procede a su mapeo en una tabla de columnas la cual resume las categorías personas, planeta y beneficio, las sub categorías y los elementos, la razón de la inclusión, el puntaje inicial, los posibles conflictos legales o reglamentarios y la acción propuesta. Un ejemplo es mostrado en la figura siguiente.

Cuadro N° 11: Matriz del Plan Gestión de Sostenibilidad

Categoría P5	Sub-categoría P5	Elemento P5	Evaluación/ Razonamiento	Puntaje	Norma Legal	Acción Propuesta
Social	Prácticas laborales y Trabajo decente	Capacitación	Capacitación planeada sobre la herramienta no cumple con	+2	Ninguna	Proponer un plan de capacitación que

			las necesidades del proyecto.			permita cumplir con los criterios de éxito del proyecto.
--	--	--	-------------------------------	--	--	--

Fuente: Green Project Management

8. Actualizar Acta de Constitución y Caso de Negocio

Una vez obtenida toda la información, se debe actualizar la documentación con la finalidad de incorporar los elementos que permitirán el cumplimiento de los objetivos sostenibles en los diversos ámbitos evaluados.

4.2.7 Fase II: Planificación

Este esquema muestra las principales actividades a realizar en esta etapa:

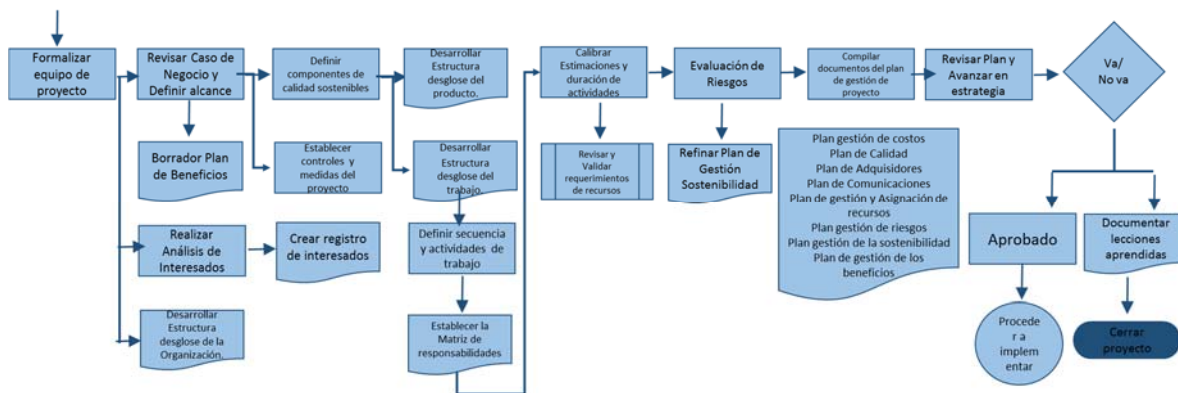


Figura 71: Planificación.

Fuente: Green Project Management

Descripción del Procedimiento

A continuación se detallan las actividades y las herramientas a utilizar para cumplir con la Fase de Planificación, en términos generales se siguen el proceso utilizado por el Banco Central para gestionar sus proyectos, se incorpora un nuevo elemento “Costos de la Calidad” el cual podrían orientar dicha gestión hacia un enfoque más sostenible.

En esta fase intervienen los grupos de procesos de planificación: Cuyo objetivo es crear el plan de proyecto y los planes adicionales. A partir de este plan se define el cómo se cumplirán los objetivos del proyecto. El principal producto de esta etapa es el Plan de Proyecto, el cual debe incluir el cronograma, la matriz de riesgos, y solo en caso de requerirse una solicitud de cambios al proyecto.

Para el desarrollo de esta fase se utilizan herramientas como la Estructura detallada de trabajo EDT, el Registro de Recursos, Plan de métricas, Plan de aseguramiento de la calidad, Costos de la calidad, Plan de comunicación, etc.

1. Desarrollar el Plan de Proyecto

Se procede a realizar la planificación integral del proyecto y a documentarla en un producto denominado Plan de Proyecto y Cronograma del proyecto.

El responsable en la etapa de planificación es el administrador de proyecto, apoyado por el personal especializado para realizar esta labor. Se sigue la actividad Planificar Proyecto, cuyo propósito es definir, preparar, integrar y coordinar los planes para la gestión del proyecto, esto permite definir el trabajo a realizar, por quién, cuándo y cómo debe hacerse, así mismo suministra una base para la dirección, ejecución, medición del progreso y control del proyecto.

- 1.1 Establecer la visión general del proyecto: Se formulan los objetivos con todo el nivel de detalle requerido. Se concibe el alcance procurando incluir todo aunque solamente el trabajo requerido.
- 1.2 Determinar la organización del proyecto: Se formalizan los roles de responsabilidad y jerarquía dentro de las cuales el proyecto será desarrollado.
- 1.3 Realizar la planificación del proyecto: Una vez definidos los objetivos y las entregas, se establecen las actividades correspondientes mediante la *Estructura Detallada del Trabajo (EDT)*, esta herramienta consiste en una subdivisión de las entregas del proyecto en unidades pequeñas y ordenadas en las cuales el último nivel representa el trabajo a realizar. Se realiza el *Cronograma del Proyecto*, en el cual se incluyen la estimación de los recursos requeridos para el desarrollo de las actividades del proyecto. Se realiza el *Registro de Recursos*. Si los proyectos son muy complejos, mejor se planean las fases de ejecución dependiendo del tamaño y complejidad del proyecto.
- 1.4 Definir el proceso de monitoreo y control del proyecto: Se definen los procesos o indicadores a utilizar para monitorear y controlar el progreso del proyecto, la calidad, los riesgos y el presupuesto del proyecto.

Se definen los indicadores del proyecto: Los "indicadores" del proyecto son segmentos de información sobre el proyecto, los cuales exponen su avance versus lo propuesto en el Plan del Proyecto.

- 1.5 Desarrollar los planes para la administración del proyecto: Si los proyectos son grandes o medianos se requiere el desarrollo de planes separados, los cuales posteriormente se adjuntan mediante referencias en el Plan de Proyecto; si se trata de proyectos pequeños dichos planes podrían estar incorporados en el Plan de Proyecto.

Se deben incorporar tanto el Plan de Gestión Ambiental como el puntaje obtenido en la evaluación del estándar P5™ de GPM.

Establecer el Plan de Métricas: Se definen las métricas coligadas y calculadas en el proyecto con la finalidad de monitorear su progreso. Considerando los objetivos del proyecto se establecen metas de administración relacionadas con la calidad, el progreso y la mejora, se miden y se obtienen las medidas del proyecto.

Desarrollar el Plan de Administración de Riesgos: El propósito del Plan de Administración de Riesgos es proporcionar una guía para su gestión, se deben identificar los riesgos significativos y la información importante para su análisis, se pueden usar métodos cualitativos para determinar la probabilidad y el impacto de cada riesgo. Posteriormente se priorizan y se elabora una respuesta a cada riesgo. Si se usan métodos cuantitativos se puede determinar los efectos de las incertidumbres y sobre los objetivos del proyecto. El Plan de riesgos deberá contar con al menos estos elementos:

- Estrategia: Enfoque del proyecto hacia los riesgos, cómo se planifican para ser aceptados dentro del proyecto.
- Presupuesto: debe mencionarse el presupuesto requerido para los recursos que gestionen los riesgos y una asignación para contingencias.
- Herramientas y técnicas: describir el método usado para identificar el riesgo, las herramientas y la evaluación para analizarlos.
- Plantilla: El formulario para realizar el Registro de riesgos.

Con la finalidad de lograr un enfoque más sostenible en la Gestión de Riesgos se deberán identificar los elementos positivos de riesgo del proyecto, los cuales también se conocen como *oportunidades*. En cuanto a las respuestas concebidas para las oportunidades de riesgos se pueden considerar los siguientes métodos:

- **Explotar:** Una oportunidad materializada permite ganar de forma rotunda.
- **Mejorar:** se presenta cuando el equipo de proyecto toma medidas proactivas para maximizar la probabilidad de ocurrencia de una situación.
- **Compartir:** Se debe comunicar la oportunidad para que cualquier otro que la pueda utilizar se beneficie de modo empresarial.
- **Rechazar:** Se deja pasar la oportunidad en virtud de razones financieras que no sean correctas para el proyecto, aunque se lograrían ahorros no se toma.
- **Riesgo Sucede:** Se espera que las acciones de mejora ocasionen que las oportunidades ocurran.

Así mismo la norma ISO 14001 y el Sistema de Gestión Ambiental permitirán al administrador de proyecto la identificación de asuntos ambientales, los cuales podrían verse afectados por los riesgos durante el ciclo de vida del proyecto. Se deben identificar las ventajas obtenidas de la gestión de riesgos, las denominadas *duras*: las cuales permiten tomar mejores decisiones y brindan información para contar con lecciones aprendidas, así como las llamadas *blandas*: las cuales permiten un mayor entendimiento por parte de los interesados.

Las desventajas deben ser identificadas también, tanto las cualitativas como las cuantitativas. En cuanto a las respuestas concebidas para las amenazas de riesgos se pueden considerar los siguientes métodos:

- Contingencia: Un plan que podrá implementarse si el riesgo ocurre.
- Riesgo Sucede: Se confía en las medidas adoptadas para evitar y mitigar las amenazas, pero podrían suceder.
- Implementar la respuesta planificada: Si se ha identificado se puede implementar la respuesta ideada.

Desarrollar el Plan de Gestión de Incidentes: si los riesgos se materializan se convierten en incidentes, como tales, ya no poseen elementos de incertidumbre y deben ser atendidos por las autoridades superiores de un proyecto, pues significa que salió del ámbito del administrador de proyecto. Una vez que el proyecto es puesto en ejecución podrían materializarse algunos riesgos, los cuales deben ser controlados.

Desarrollar el Plan de Gestión de los Beneficios: obtener beneficios de un proyecto es en términos generales responsabilidad de la dirección de la Organización, pues se espera como resultado de los entregables del proyecto obtener beneficios alineados con la estrategia de esta.

Un beneficio de un proyecto es una mejora medida como resultado de la finalización de los entregables de este. Puede ser cuantificada en términos monetarios, pero no únicamente.

El Plan deberá contener al menos lo siguiente:

- Beneficios: Resultados esperables de los entregables del proyecto, los cuales deberán ser cuantificables, tangibles y medibles.
- Perfiles de los beneficios: Se debe indicar en cual etapa y cómo se harán realidad.
- Roles y responsabilidades: Se debe definir el rol de cada participante y responsabilidad que cada rol tendrá.

Gestionar los beneficios abre la posibilidad a los proyectos de tener un enfoque de sostenibilidad, al permitir la obtención de mediciones sobre el impacto positivo causado por los beneficios logrados en cada proyecto con respecto al aporte obtenido para la Institución en aras de cumplir sus objetivos institucionales.

Desarrollar el Plan de Gestión de Recursos Humanos enfocado a la Sostenibilidad: gestionar los recursos humanos de un proyecto se basa en su asignación y gestión eficaz. Asignar a cada rol la responsabilidad adecuada identificando las necesidades y requisitos de cualificación para cada puesto de forma que se cuente con las aptitudes requeridas para completar su trabajo.

Para la gestión de proyectos verdes o ambientales el insumo más relevante consiste en “Adquirir el Equipo de Proyecto” o “Desarrollar el Equipo de Proyecto” y “Gestionar el equipo de Proyecto” para lo cual es importante brindar información y orientación en las áreas de formación y calificación de la persona adecuada para gestionar los aspectos de sostenibilidad basados en el sistema de Gestión ambiental y en los lineamientos que establece la norma ISO 14001, así como las normas ISO 26000, 500001 y 90001.

De esta forma se podrá asegurar la comprensión de los beneficios, la cual tendrá un enfoque sostenible, y permitirá a todo el equipo apreciar los recursos asignados que de otro modo pueden ser considerados un desperdicio o gasto innecesario.

Desarrollar el Plan de Gestión de las Adquisiciones: este plan debe contemplar como las adquisiciones, materiales y servicios deberán ser gestionados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Este Plan deberá incluir:

- La estrategia general de adquisiciones, en cuanto a lo que se debe comprar, hacer, los oferentes competitivos, las cadenas de suministro y las relaciones, además de cualquier otro aspecto a considerar.
- Los principales productos a comprar, su origen, criterios de aceptación, y requerimientos de aseguramiento de calidad.

- Los métodos utilizados para evaluar, seleccionar y controlar los proveedores y subcontratistas.
- Términos y condiciones contractuales en las cuales se prevea la aceptación del producto, las condiciones de entrega, condiciones de pago, términos de compensación, daños y perjuicios, derechos de propiedad intelectual (DPI), indemnización, controversias, terminación.
- Requisitos de referencia para los planes de calidad de los proveedores y subcontratistas, si es permitido.
- Tipos de fijación de precio y métodos de reembolso.
- Satisfacción de requisitos legales y reglamentarios aplicables a bienes adquiridos.

En el Proceso de Selección de Proveedores se deben incluir criterios ambientales cuantitativos y cualitativos de la siguiente manera:

Criterios ambientales cuantitativos: Se basa en términos monetarios. El proveedor podría incurrir en costos de inversión en la gestión ambiental o sus procesos destructivos pueden ser una fuente de costos ambientales a causa de sus procesos destructivos.

- Costos/ efectos contaminantes: Costos ambientales causados por un proveedor potencial
- Costos de mejoras: Significa el compromiso del proveedor en la gestión ambiental.

Criterios ambientales cualitativos: Son de naturaleza subjetiva y dependen del peso dado por la organización de acuerdo a la importancia que tenga para ésta.

- Competencias sobre gestión.

- Imagen Verde
- Diseño para Medio Ambiente
- Sistemas de Gestión Ambiental
- Competencias sobre Medio Ambiente.

En este caso se debe implementar un método de puntaje con base en factores ambientales. El peso representa un porcentaje con un total combinado de 100% es decir se asigna a cada elemento un porcentaje dependiendo de su impacto o importancia en el proyecto. El puntaje es igual al rango por el peso, lo cual promedia la importancia que tiene en el proyecto y los esfuerzos realizados por el proveedor.

Cuadro N° 12: Cuadro de Mando de Proveedores Verdes

Modelo de Decisión		Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
Criterio	Peso	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
Monto de Material reciclado en sus productos	0.2	1					
Productos factibles a reciclar	0.3	2					
Productos de energías eficientes	0.1	4					
Productos dañinos al ambiente	0.2	1					
Cuenta con Política de Gestión Ambiental	0.1	2					
Capacidades de Servicios al Cliente	0.1	2					
Total							

Rango	
Descripción	Clasificación
Sin pensar	0
Todavía en proceso	1
Algo	2
Casi	3
Sí	4

Fuente: Green Project Management.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se debe realizar dicha calificación:

Según el peso definido para cada criterio, lo cual va a depender de la importancia que los aspectos seleccionados tengan dependiendo de la importancia que le asigne la Institución se evalúa a cada proveedor, la calificación del rango se puntúa según el cuadro de rango previamente establecido. De esta forma se puede observar en este ejemplo que el puntaje más alto lo obtuvo el proveedor 3, este será el más idóneo para cumplir con los criterios seleccionados y de esta forma sumar al enfoque de sostenibilidad del proyecto.

Modelo de Decisión		Proveedor 1		Proveedor 2		Proveedor 3	
Criterio	Peso	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje	Rango	Puntaje
Monto de Material reciclado en sus productos	0.2	1	0.2	3	0.6	2	0.4
Productos factibles a reciclar	0.3	2	3	2	0.6	2	0.6
Productos de energías eficientes	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Productos dañinos al ambiente	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.6
Cuenta con Política de Gestión Ambiental	0.1	2	0.2	0	0	1	0.1
Capacidades de Servicios al Cliente	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Total		12	4.2	13	2.1	14	2.3

Cuadro N° 13: Ejemplo de Cuadro de Mando de Proveedores Verdes

Fuente: Green Project Management.

Desarrollar el Plan de Gestión de la Configuración: La configuración consiste en la planificación y el control de las configuraciones del producto, se realiza en todas las fases de un proyecto. Se gestiona para garantizar la integridad de los productos en términos de su descripción o especificaciones, su forma física y su funcionalidad.

Este plan aporta orientación sobre la política de configuración, los objetivos y los procesos. Se aplica a *productos entregables* utilizados durante la operación y a *la gestión de productos*, los cuales son producidos durante el proyecto para fines de desarrollo y de gestión pero no son entregables a usuarios. Va de la mano con el proceso de control de cambios y debe considerar los siguientes aspectos:

Identificación de la configuración: Se denominan ítems de configuración los productos que se van a controlar, para esto debe utilizarse la Estructura de Desglose del Producto y asignarle a cada ítem un número de referencia. Un ítem de configuración es un producto o componente controlado por el sistema de gestión de la configuración.

Control de la Configuración: Una vez que el ítem es identificado, se congela para evitar cambios, los cuales solo se pueden realizar si son autorizados con la garantía de ser rastreados durante el ciclo de vida del producto.

Contabilidad del Estado: Una vez aprobado el cambio se registra el estado del producto, de esta forma se obtienen todos los cambios de registro de ítem. Se recomienda crear la figura del bibliotecario de la configuración quien tendrá a cargo dicho registro.

Auditoría: Se realizan controles de calidad para asegurar la conformidad de los ítems entre sí, de esta forma se asegura que cada producto se ajuste a una especificación técnica y que cada componente en un sistema sea compatible con los demás.

Desarrollar el Plan de Aseguramiento de la Calidad: Una adecuada gestión de la calidad del proyecto implica el empleo de procesos tendientes a asegurar que se cubran las necesidades por las cuales fue iniciado, las cuales comprenden actividades de control y aseguramiento de la calidad durante todo el desarrollo del proyecto, dirigidas tanto a la gestión del proyecto, como al producto resultante. Así mismo se deben definir las tareas y responsables para el Aseguramiento de la Calidad.

La calidad asegura que los trabajos sean realizados una sola vez y se eviten re-trabajos y desperdicios de recursos, por eso es muy relevante desde la perspectiva de la sostenibilidad.

Desarrollar los Costos de la Calidad: Se relaciona directamente con la gestión de proyectos sostenibles, si los objetivos son alcanzados la primera vez se minimizan los costos por desperdicios. Dichos costos se dividen en tres grupos: *Costo de la prevención:* previniendo fallas y reduciendo el número de las revisiones de fallas en la calidad, lo cual responde a un proceso riguroso de planificación y de control, lo anterior permite satisfacer los objetivos y crear mayor confianza en el cliente. *Costo de evaluación de la Calidad:* se evalúan los productos y procesos conforme el progreso del ciclo de vida, para evitar un exceso de recursos despilfarrados. *Costos de fallas:* Si el producto tiene fallas internas y externas una vez entregado, el costo es reputacional, el trabajo se debe repetir y podría afectar los futuros contratos.

Desarrollar el Plan de Gestión de la Información: Este Plan define la forma en que será gestionada la información durante el desarrollo y posterior al cierre del proyecto, el propósito y alcance de los productos de la información, sus propietarios, formatos, distribución, control, tratamiento, almacenamiento y distribución.

Este Plan deberá contener al menos lo siguiente:

- Objetivos de la gestión de la información.
- Roles y responsabilidades
- El proceso
- Documentación e Información de especificaciones del producto
- Vínculos entre el plan de comunicación y el proceso.

Debe incluir las fuentes (reuniones, informes de progreso), distribución se registra y comunica de forma pertinente a los interesados. Se registra y almacena para asegurar su

disponibilidad y se brinda acceso a quienes se encuentren relacionados con el proyecto o los interesados.

Este plan es complementario a la estrategia de comunicación del proyecto.

Desarrolle el Plan de Comunicación: su propósito es determinar las necesidades de información y comunicación de los interesados en el proyecto. Corresponde al Administrador del Proyecto realizar la estrategia de comunicación, el objetivo es asegurar la generación de información oportuna para obtenerla y distribuirla de forma oportuna.

El Plan de Comunicación debe observar los siguientes aspectos:

- Determinar la audiencia
- Determinar el entregable de comunicación
- Determinar el medio de comunicación
- Definir la frecuencia de los mensajes

1.6 Actualizar el Plan de Proyecto: Su revisión y actualización debe ser constante, especialmente al solicitar y aprobar cambios mediante el flujo denominado “Solicitud de Cambios” ya sean en el alcance, el tiempo o los costos del proyecto. También cuando surjan nuevas actividades como respuesta a los riesgos, los cuales pueden implicar modificaciones a los planes existentes. Los cambios que afecten costos, calendarización, calidad o desempeño y recursos deben ser claramente identificados y re estimados para su aprobación posterior por parte del Aprobador del proyecto.

Una vez elaborada toda la documentación requerida para el Plan de Proyecto, el *Supervisor del Proyecto* la evalúa y emite su criterio. Si este la aprueba se traslada al *Aprobador del Proyecto* el cual mediante la actividad “*Revisar Planificación*” registra y

comunica la decisión de aceptación, rechazo o pendiente de resolución. Si es aceptado se procede a nombrar al equipo de proyecto y se procede a su comunicación.

4.2.8 Fase III: Ejecución y Control

Este esquema muestra las principales actividades a realizar en esta etapa:

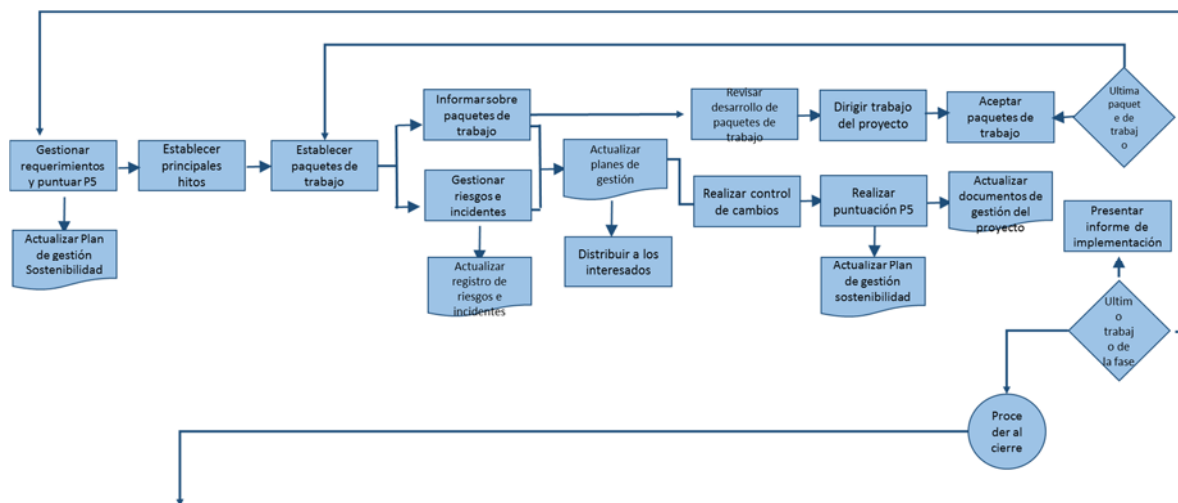


Figura 7273: Principales Actividades Ejecución Monitoreo y Control.

Fuente: Green Project Management.

Descripción del Procedimiento

A continuación se detallan las actividades y las herramientas a utilizar para cumplir con la Fase de Ejecución y Control, en términos generales se siguen el proceso utilizado por el Banco Central para gestionar sus proyectos, se incorporan nuevos elementos los cuales podrían orientar dicha gestión hacia un enfoque más sostenible.

Esta Fase se caracteriza por dos grupos de procesos:

Procesos de Ejecución: Cuyo objetivo es implementar las tareas planificadas en la fase de planificación.

Procesos de Control: Su propósito es monitorear, medir y controlar el desarrollo del proyecto con respecto al plan de proyecto.

En esta etapa el administrador del proyecto se encarga de desarrollar las entregas sobre las cuales debe ejercer un apropiado control para alcanzar los objetivos planeados. Caso contrario, debe tomar las acciones preventivas necesarias para corregirlo y elevarlo a un nivel superior.

La ejecución del proyecto le corresponde al administrador de proyecto quien periódicamente programa y asigna trabajo a los miembros del equipo.

1. Reunión de inicio del proyecto

El administrador debe realizar una, en la cual debe comunicar formalmente el Plan de Proyecto y el Cronograma a los miembros del equipo. Debe publicar el cronograma y verificar que los paquetes de tareas asignados hayan llegado a sus destinatarios. Estos deben enviar un avance diario.

2. Actualizar avance de tarea

El administrador debe actualizar el avance de tareas reportadas por los miembros del equipo, esto es mediante su validación y la revisión de la calidad de las mismas. El Administrador del Proyecto hace uso del dominio técnico sobre el Proyecto para certificar que la tarea o la entrega cumplen con lo que se espera y de esta forma aceptarlas o rechazarlas.

3. Coordinar Equipo de Trabajo

Se deben programar las reuniones de avance del proyecto con los integrantes del equipo de trabajo y en caso que amerite se puede coordinar la participación de otros involucrados en el proyecto.

4. Distribuir los materiales

Previo a la reunión de avance entregar a los participantes, los documentos, cuadros, informes, etc.

5. Realice la reunión de avance del proyecto

Durante la reunión el Administrador del Proyecto comunica a los Miembros de Equipo del proyecto las incidencias del quehacer del proyecto, discute posibles soluciones y asignaría elementos de acción a alguno de los Miembros de Equipo.

6. Registrar la minuta de reunión.

7. Actualizar programación:

Puede ser que haya reprogramación de trabajo y se requiera planear de nuevo.

A medida que el Administrador ejecuta el proyecto puede que necesite replantear el programa de trabajo como producto del proceso de Monitoreo y Control del proyecto o como respuesta a imprevistos. Estos cambios pueden requerir: Inclusión o exclusión de tareas, reprogramación de inicio de tareas, modificación del esfuerzo de la tarea, reasignación de personal.

Para mantener una Línea Base para futuras comparaciones, el Administrador de Proyecto puede actualizar la Línea Base para el proyecto completo.

En caso de que se afecte la fecha final del proyecto, es necesario gestionar el Control de Cambio al proyecto, el cual forma parte del Monitoreo y Control del Proyecto.

Con esta información el administrador del proyecto actualiza el cronograma y lo utiliza para monitorear y controlar el proyecto. Paralelamente, se deben mantener reuniones con el equipo de proyecto.

Monitoreo y Control

1. Controlar el avance

Corresponde al administrador de proyecto recopilar la información sobre el trabajo y el avance real en las tareas. Se requiere efectuar un seguimiento continuo del cronograma del proyecto, a fin de que los Miembros del Equipo realicen el registro oportuno y exacto del tiempo o esfuerzo dedicado a las tareas asignadas, con una periodicidad diaria o semanal, con el objetivo de determinar las actividades iniciadas y/o terminadas, las fechas cumplidas, el estado de cada entregable, de forma tal que se pueda comparar el avance real con el planeado y tomar las acciones requeridas. Se debe actualizar el cronograma del proyecto.

2. Actualizar la evaluación P5

Los resultados sostenibles obtenidos en el análisis inicial del estándar P5™ de GPM se comportan como la línea base del proyecto. Durante la ejecución del mismo debe verificarse si los cambios realizados al proyecto no han introducido nuevos elementos e incidido en la puntuación. Esta actualización se recomienda incluirla en el Informe de Avance del proyecto, de forma que los interesados se mantengan actualizados y se proporcione información relevante para la toma de decisiones.

A continuación un ejemplo de la actualización al puntaje de sostenibilidad:

Cuadro N° 14: Actualización Evaluación P5

Actualización del Puntaje de Sostenibilidad P5					
Puntaje Inicial P5		Puntaje Actual de P5		Variación	
+2		+1		-1	
Cambio					
Categoría P5	Sub Categoría P5	Elemento P5	Razón para el cambio	Puntaje Previo	Nuevo Puntaje
Social	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Capacitación	Se mejoró el plan de capacitación	+2	+1

Fuente: Green Project Management

Se recomienda en los casos en los cuales se presenten cambios, realizar las actualizaciones correspondientes e informarlas como parte de los avances presentados cada mes.

3. Controlar los Costos

Para este control se debe recopilar y analizar la información sobre el costo real y compararlo contra el costo programado. Para este propósito, la Oficina de Proyectos calcula para cada proyecto mensualmente los costos acumulados y mensuales de recurso humano y la ejecución presupuestaria en bienes y servicios.

El control de costos debe considerar los siguientes aspectos:

- Análisis del desempeño del costo para determinar cualquier variación con respecto al plan.
- Tomar acciones correctivas para mantener los costos esperados dentro de límites aceptables.

- Para la medición del desempeño debe contemplarse el Earned Value o "Valor del Trabajo Realizado", el cual constituye un indicador que cuantifica tanto el trabajo que ha sido completado como un estimado, del tiempo y del costo faltante.
- El control de costos se integra con los otros procesos de control definidos para el proyecto.

4. Controlar la Calidad

Verificar los resultados del proyecto a fin de determinar si cumplen con los estándares de calidad establecidos e identificar maneras de eliminar las causas de los resultados insatisfactorios. Las listas de verificación permiten comprobar que un grupo de pasos requeridos ha sido llevado a cabo, las cuales pueden ser simples o complejas.

Dichas verificaciones deben ocurrir durante todo el proyecto, y podrían incluir actividades de medición, inspección y pruebas, los cuales permiten determinar si los resultados se dan de conformidad con los requerimientos establecidos. El Administrador consolida las métricas de calidad para tener una imagen total del progreso del proyecto y lo confronta con los planes y objetivos de calidad definidos. Esta información debe ser comparada por el Administrador de Proyecto en relación con el estado esperado del proyecto, de acuerdo al Plan de Proyecto. Se deberá evaluar si los planes de trabajo están completos, si las entregas fueron realizadas según lo planeado, si la calidad está dentro de los límites aceptables

5. Controlar los riesgos

Una vez al mes se debe revisar la estrategia de respuesta a los riesgos posterior a su evaluación según la Matriz de Riesgos, para verificar cambios en el estado de alguno de los

riesgos existentes o para revisar o identificar nuevos riesgos. Se debe informar al Supervisor del proyecto de los principales riesgos y problemas que se presenten.

Con la finalidad de lograr un enfoque más sostenible en la Gestión de Riesgos se deberán monitorear y controlar los elementos positivos de riesgo del proyecto, los cuales también se conocen como oportunidades. Así mismo se deberá monitorear la identificación de asuntos ambientales derivados de la revisión del ISO 14001 y el Sistema de Gestión Ambiental, en caso de tenerlo, el cual permitirán al administrador de proyecto identificar si estos temas ambientales podrían verse afectados por los riesgos durante el ciclo de vida del proyecto.

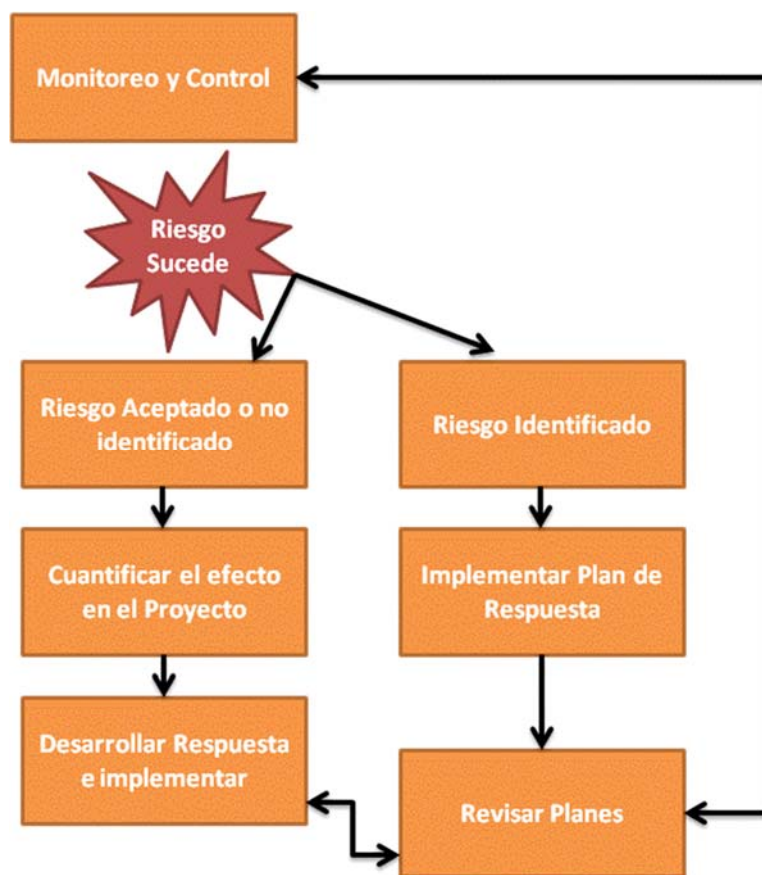


Figura 7374: Proceso Monitoreo y Control de Riesgos.

Fuente: Green Project Management.

6. Controlar los Incidentes:

Un incidente es una amenaza para cumplir con los objetivos del Proyecto, es diferente a un problema el cual consiste en un asunto con el cual el administrador del proyecto lidia cada día, tampoco consiste en un riesgo, pues estos últimos son inciertos dado que podría no materializarse, en el caso de los incidentes estos ya ocurrieron por tanto no son inciertos. Los incidentes que permanecen sin resolver pueden causar fallas en los proyectos. El director de proyectos debe asegurar la correcta identificación, registro, elevación y resolución de los incidentes.

En la siguiente figura se muestra como deberían escalarse los incidentes, de acuerdo con los roles establecidos en el Banco Central.

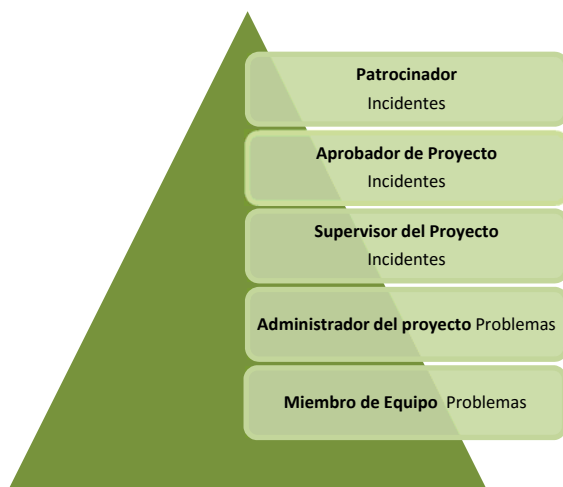


Figura 7475: Ruta Elevación de los Incidentes.

Fuente: Green Project Management.

Los incidentes deben ser escalados, la razón principal de esto es que al ser un riesgo materializado ya salió de la esfera de acción del administrador de proyecto.

El administrador del proyecto debe ser cuidadoso de no confundir un problema con un incidente, pues un problema es una tarea cotidiana en un proyecto, también debe tener cuidado en no extender el tiempo para encumbrar el incidente, pues si toma más tiempo del deseado podría no resolverse a satisfacción.

Registro de incidentes: El registro se usa para comunicar y seguir el progreso de los incidentes, para servir de soporte en las revisiones y en los ejercicios de lecciones aprendidas. Se debe conservar a lo largo del ciclo de vida del proyecto y luego ser cerrado en la fase de cierre del proyecto.

Se debe usar esta plantilla para su registro y trámite.

Registro de Incidentes								
N°	Descripción	Elaborado por:	Fecha de Emisión	Impactos	Posibles soluciones	Resolución	Resultado Final	Fecha de Cierre

Figura 7576: Registro de incidentes.

Fuente: Green Project Management

7. Controlar la Gestión de Beneficios

Se deben realizar revisiones constantes de la obtención de los beneficios derivados de un proyecto, e incluidos en el estado actual del proyecto. Dado que los beneficios incluidos

en el planeamiento son tangibles, cuantificables y medibles este control es importante pues permitirá conocer el avance en su obtención.

8. Controlar la Gestión de Recursos Humanos orientado a la Sostenibilidad

Con la finalidad de darle a la sostenibilidad el valor que merece es importante asegurarse que los funcionarios que ocuparán los diversos roles y responsabilidades a lo largo de un proyecto hayan sido capacitados y tengan conocimiento en las áreas de formación basados en el sistema de Gestión ambiental y en los lineamientos que establece la norma ISO 14001, así como las normas ISO 26000, 500001 y 90001.

9. Controlar la Gestión de las Adquisiciones

Las adquisiciones, materiales y servicios deben ser gestionados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, por esta razón debe incluirse en los planes de avance el control del cumplimiento en cuanto a lo establecido en lo referente a este plan, así como el cumplimiento de los proveedores verdes, en caso de haber sido contratados.

10. Controlar la Gestión de la Configuración

Debido a que el propósito de la configuración es definir las características funcionales y físicas de los entregables y la gestión de los productos, incluidos sus componentes y la documentación relacionada, se deben controlar los cambios en los productos y sus componentes, durante la ejecución para asegurar la compatibilidad física, funcionalidad y la integridad de los mismos.

11. Controlar el Plan de Gestión de la Información y de las Comunicaciones

Este control permitirá asegurar la disponibilidad de la información para la toma de decisiones en el momento oportuno. Se controla la calidad, uso y mantenimiento de la información durante su ejecución y una finalizado. Permite evaluar la calidad de los procesos de comunicación.

12. Documentar el estado actual del proyecto

Trasladarlo al Supervisor de Proyecto y demás interesados en su desarrollo, mediante un informe el cual incluirá el avance del proyecto, el detalle de los logros alcanzados, las situaciones que dificultaron el avance de las tareas programadas, expectativas de cumplimiento para el siguiente período, estado de los cambios aprobados en el alcance del proyecto, situación de los riesgos del proyecto. Se debe publicar el Informe de Estado en el sitio del proyecto en la Intranet institucional.

13. Documentar solicitudes de cambio

Si se presentan situaciones las cuales ameriten modificaciones en el alcance del proyecto, afectando en alguna medida su costo, tiempo o calidad. Se deberá informar a los niveles superiores por escrito.

El control de cambios se debe realizar durante todo el desarrollo del proyecto, pues en caso de producirse cambios significativos al alcance del proyecto, estos deberán formar parte de las actualizaciones del Plan de Proyecto y requerirá de la actualización de la Línea Base del Cronograma. Los cambios deben documentarse, para lo cual debe prepararse la Solicitud de Cambios al proyecto, la cual deberá incluir el nombre del proyecto, la descripción del cambio solicitado, su justificación, la razón de su necesidad, la solución proporcionada, los beneficios a obtener de su implementación y en caso de no realizarse, cuál sería su impacto.

Se debe analizar el impacto del cambio solicitado en términos de costo, tiempo y alcance del proyecto (CTA). Se debe remitir la Solicitud de Cambios al Supervisor de Proyecto para su aprobación.

14. Programar y realizar la reunión de supervisión

El supervisor en esta reunión en conjunto con el administrador revisará los principales aspectos contenidos en la solicitud. Analizará la solicitud y realizará recomendaciones. Si los problemas son muy serios debe escalarlos al aprobador de proyecto, quien revisará las solicitudes de cambio al proyecto y las aprobará o rechazará. De ser aprobadas el administrador debe ajustar el Plan de Proyecto.

15. Preparar Informe del Estado de Proyecto

Se debe realizar un informe de estado de proyecto al menos al cierre de cada trimestre, con información relevante y actualizada que permita a los Supervisores de Proyectos y a los patrocinadores conocer el avance de los proyectos.

4.2.9 Fase IV: cierre y revisiones

Este esquema muestra las principales actividades a realizar en esta etapa:

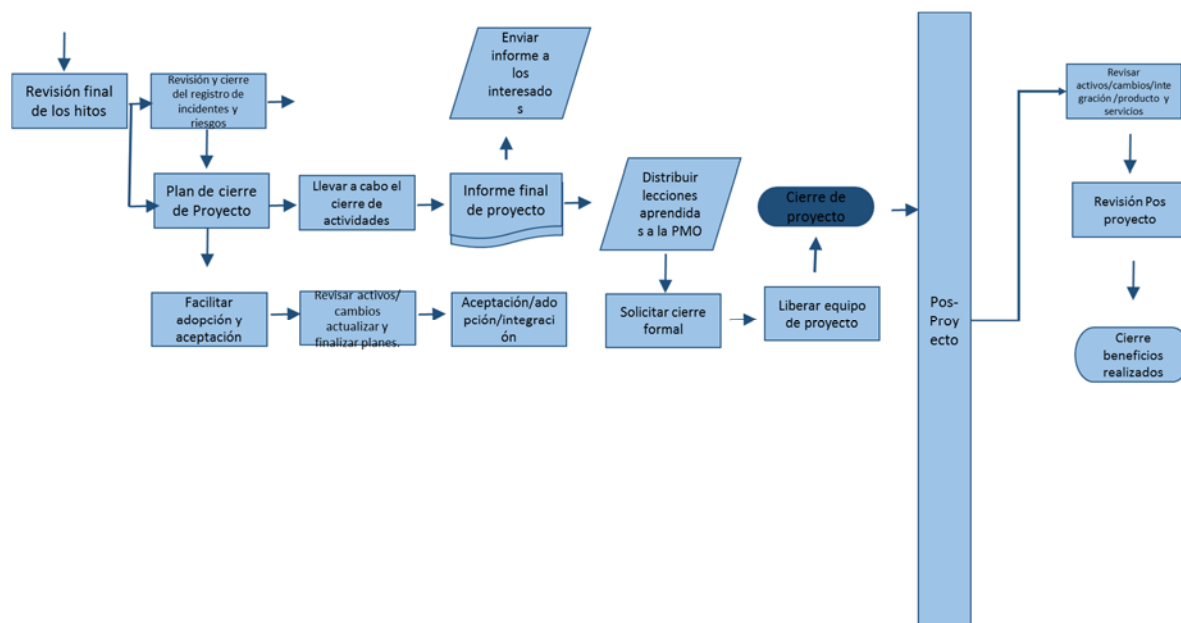


Figura 7677: Cierre del Proyecto

Fuente: Green Project Management

Descripción del Procedimiento

A continuación se detallan las actividades y las herramientas a utilizar para cumplir con la Fase de Cierre, en términos generales se siguen el proceso utilizado por el Banco Central para gestionar sus proyectos, sin embargo se incorporan nuevos elementos los cuales podrían orientar dicha gestión hacia un enfoque más sostenible.

Esta Fase se caracteriza por el grupo de procesos de cierre: Se verifica el cumplimiento satisfactorio de los objetivos establecidos previamente. Se completan las formalidades asociadas al cierre del proyecto.

Puede presentarse el cierre de una fase de un proyecto, cuando son muy complejos y se subdividen en fases, en cuyo caso se evalúa la evolución en contraste con lo previamente estimado.

En el cierre del proyecto se cumple con las formalidades, esto con la finalidad de documentar la aceptación de los productos generados por el desarrollo del proyecto y el logro de los objetivos previamente establecidos, la aceptación del producto y la aceptación del cierre del proyecto, se deben actualizar los documentos y el cronograma del proyecto y extraer lo aprendido para beneficio de la organización, mediante la documentación de las lecciones aprendidas, las cuales deberán ser difundidas a la organización, mediante un Plan de Acción para atender las oportunidades de mejora encontradas y reforzar los aspectos positivos logrados a fin de favorecer el mejoramiento de la productividad y eficiencia en el desarrollo de nuevos proyectos.

El Administrador de Proyecto genera un Informe Final del Proyecto, el cual deberá ser avalado por el Supervisor y finalmente aceptados por el Aprobador, lo que significará la conclusión oficial del proyecto.

El Administrador de Proyecto deberá:

1. Revisar el Plan del Proyecto y programar las Actividades de Cierre

Se revisa el Plan del Proyecto detalladamente para determinar si se alcanzaron los objetivos del proyecto y si debe ser finalizado, se terminan algunos elementos restantes necesarios para la aceptación del producto.

La *Revisión del Proyecto* debe incluir varios objetivos:

- Evaluar el proceso de gestión de proyecto utilizado.
- Asentar las lecciones aprendidas y las acciones que se deriven de estas.
- Elevar asuntos inquietantes y acordar acciones para atenderlas.
- Revisar las posibilidades de éxito técnico del proyecto.
- Validar el progreso general en relación con el plan, el cronograma, el presupuesto, los recursos y la calidad.

- Evaluar las relaciones de los interesados.
- La revisión por parte del Director de Sostenibilidad.
- Incorporar la sostenibilidad en la revisión Pos Proyectos.

Debe realizarse una *Revisión de Calidad del producto o de la capacidad del proyecto* para continuar los procesos, del cual pueden darse tres posibles resultados:

1.- El ítem o equipo ha pasado la evaluación y se sigue según lo planificado. 2.- Se encontraron algunos defectos o áreas de mejora las cuales deben realizarse para cumplir con los requerimientos de calidad. 3.- El elemento o equipo no pasó la prueba y las fallas deben ser rectificadas para volverse a evaluar hasta que pasen la evaluación.

En el cierre también debe incluirse la información derivada del *análisis de P5*, el cual brinda información de interés para dar soporte a los informes o memorias de sostenibilidad del GRI, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y un puntaje final para el proyecto.

- Las medidas adoptadas durante el proyecto para mitigar los riesgos de sostenibilidad basados en las diferentes categorías P5.
- Problemas de sostenibilidad surgidos y sobre los cuales no fue posible encontrar solución y su justificación.
- Las áreas sobre las cuales se centraran en proyectos similares en proceso o futuros.
- Los puntajes obtenidos en la evaluación de impacto P5 por cada línea base (económica, social, ambiental) y el puntaje total para colaborar en los informes de sostenibilidad.

Antes del cierre, se debería llevar a cabo la *Revisión Pos-Proyecto*, registrar las lecciones aprendidas y las recomendaciones de mejora.

Esta revisión consiste en una auditoría y revisión estructurada del desarrollo del proyecto. Sus principales objetivos son los siguientes:

- Identificar las fortalezas y debilidades durante el desempeño del proyecto
- Determinar lecciones aprendidas más importantes
- Realizar recomendaciones de mejora en cuanto a métodos y competencias.
- Alcance, en el cual se deben observar los siguientes aspectos:
 - *Historia del Proyecto*: Los problemas surgidos durante el desarrollo del proyecto y su forma de resolverlos.
 - *Desempeño*: Evaluar el buen desempeño de los equipos en las áreas de toma de decisiones, liderazgo de equipos, trabajo en equipo.
 - *Estrategia del proyecto*: Evaluar si permitió una buena ejecución o si hubo problemas y por tanto cambios.
 - *Estimación de la Precisión*: Determinar si fue precisa si cubrió incertidumbres, cambios y riesgos.
 - *Eficacia de los procesos específicos*: Evaluar el control de cambios, la gestión de riesgos, si lograron controlar los aspectos específicos del proyecto.
 - *Reunión de Pos-Revisión*: Su objetivo es conocer la opinión de los interesados, tanto los del equipo interno como los del exterior. Deberá ser dirigida por un miembro de la Oficina de Proyectos, quien a su vez debe documentar la revisión y registrar los resultados y las acciones que se plantean.

Finalmente el Administrador de Proyecto realiza las *tareas administrativas* necesarias para el cierre del proyecto. Dentro de las acciones requeridas para el cierre del proyecto se deben considerar las siguientes:

- Archivo de documentación de documentos no entregables, así como los materiales.
- La desmovilización, disolver equipo de proyecto y la infraestructura de apoyo, realizar evaluaciones de desempeño, auditorías técnicas y de calidad.
- Cerrar órdenes de compra y contratos.
- Finalizar cuentas del proyecto.

La preparación para el Cierre del Proyecto sucede en forma posterior a la "entrega" final del producto del proyecto al cliente, Patrocinador o la autoridad competente. Todos los proyectos deben enfrentarse a un cierre, sean estos exitosos o no. En los proyectos complejos (tamaño mediano-grande) se recomienda cerrar cada fase a fin de facilitar el cierre final.

2. Realizar el Informe Final del proyecto

Debe preparar el Informe Final de cierre del proyecto, el cual deberá ser revisado por el Supervisor del Proyecto y posteriormente avalado por el Aprobador. Debe incluir los principales sucesos del proyecto, la forma en que se lograron los objetivos, si algunos objetivos no pudieron ser conseguidos, las lecciones aprendidas durante la gestión del proyecto, así como recomendaciones para la organización y para el portafolio de proyectos.

3. Finalizar el proyecto

Este paso lo realiza el Administrador del proyecto una vez que cuenta con la seguridad de la formal aceptación de los entregables, en cuyo caso procede a realizar su transferencia al patrocinador y a los usuarios. Por otro lado, el plan de adquisiciones debe ser concluido, y con ello aquellos trámites pendientes en relación con las compras de bienes y servicios. Debe incluir la revisión del rendimiento de las adquisiciones realizadas. Deben incluirse los resultados del monitoreo del aseguramiento de la Calidad. Se debe archivar toda la documentación del proyecto y sus registros. Se deben transferir los activos de ambiente al

pool de activos de la organización, así como las mediciones del proyecto a la base de datos histórica de la organización, como parte de la gestión de cierre de la información.

4. Programar y realizar la reunión para la supervisión del cierre de proyecto

Esto le corresponde al Supervisor del Proyecto, quien en conjunto con el Administrador del Proyecto revisara los principales aspectos incluidos en el Informe Final del Proyecto. Se deben analizar aspectos relacionados con el adecuado progreso al entregar capacidad, calidad y productos planeados a través de su ciclo de vida, si todos los riesgos fueron atendidos, el desempeño en costos y cronogramas, las principales lecciones aprendidas durante el proyecto, se debe examinar la Matriz de Riesgos para revalidar sus conclusiones, la revisión de incidentes, los beneficios y los resultados de la gestión de configuración y registrar una minuta de reunión.

5. Programar y realizar una reunión para la aprobación del cierre de proyecto

Esta reunión será convocada por el Aprobador del proyecto, una figura de alto nivel en el Banco, quien posteriormente se dirigirá al patrocinador, una vez que le haya sido remitido el Informe Final indicándole el cierre de proyecto. Se revisaran los mismos aspectos de la reunión previa, más la administración de costos mediante un breve análisis del Valor Acumulado. Al final de la reunión el Aprobador debería tomar la decisión de aprobar o no la conclusión del proyecto. Si se encuentra que alguno de los resultados del proyecto no son satisfactorios, el Administrador de proyecto podría estar obligado a continuar con la fase final o tal vez la resolución del problema se le escala al Revisor si fuera necesario. Se registra la decisión.

El resultado de la reunión puede ser uno de los siguientes:

Cierre Aprobado: Se acepta que el proyecto ha alcanzado las expectativas y se puede proceder con las tareas finales del cierre administrativo del proyecto.

Aceptación Condicional: Se aceptan los resultados del proyecto, sujeto a la finalización de acciones correctivas específicas.

Cierre Rechazado: El proyecto falla en alcanzar los criterios de aceptación del producto y requiere trabajo adicional y probablemente requiera otro ciclo de trabajo.

4.3 Propuesta de Implementación de la Metodología

Dentro de las acciones necesarias para la implementación de la Metodología para la Gestión de Proyectos Sostenibles en el Banco Central de Costa Rica, se considera necesario desarrollar las siguientes actividades:

- Presentación de la Propuesta Metodológica a la Oficina de Proyectos.
- Incorporación de la Metodología de Proyectos Sostenibles en el Sitio de Proyectos.
- Conformación de los equipos de proyecto, los cuales deben ser capacitados en la Metodología.
- Programa de Capacitación en la Metodología de Proyectos Sostenibles.
- Programa de Capacitación en Temas de Sostenibilidad.

4.3.1 Presentación de la Propuesta Metodológica a la Oficina de Proyectos.

La Oficina de Proyectos del Banco tiene como función primordial proponer y actualizar continuamente una metodología estandarizada de administración de proyectos. Asimismo, tiene la responsabilidad de dirigir de forma centralizada y coordinada todos los proyectos de la Institución. Otro aspecto muy relevante es el lazo que la une con la alta administración y

la planificación estratégica, pues le provee información integral y periódica sobre la situación y progreso de los proyectos.

En virtud de la relevancia de dicha Oficina para la gestión de proyectos del Banco, es necesario realizar una entrega y presentación formal de la presente propuesta a la Directora de esta oficina y su equipo de trabajo, así como al Departamento de Calidad y al Departamento de Riesgos, de la División de Gestión y Desarrollo del Banco Central.

Mediante esta presentación se les brindará una explicación detallada sobre la metodología y todas sus implicaciones futuras en el proceso de administración de proyectos sostenibles.

4.3.2 Incorporación de la Metodología de Proyectos Sostenibles en la intranet institucional en el Sitio de Proyectos.

Una vez que la Oficina de Proyectos haya recibido formalmente la Metodología para la Gestión de Proyectos Sostenibles, será necesario incluirla en el repositorio institucional de la intranet denominado "*Sitio de Proyectos*", cuyo función es precisamente darle accesibilidad a las herramientas metodológicas a todos los miembros de la Organización, especialmente a aquellos que forman parte de los equipos de trabajo de los diferentes proyectos institucionales.

Este paso es de vital importancia para lograr que la gestión de proyectos sostenibles pueda integrarse de manera efectiva dentro de la cultura de trabajo del Banco Central.

4.3.3 Conformación de los equipos de proyecto, los cuales deben ser capacitados en la Metodología.

Es importante considerar el personal cuyas funciones se relacionan con el desarrollo o la gestión de proyectos ya sea a tiempo completo o parcial. Estos funcionarios pertenecen a diversas áreas de trabajo de la Institución, las que tradicionalmente cumplen un rol en el desarrollo de los portafolios de proyectos. Es necesario brindar a estos colaboradores una capacitación en los aspectos sostenibles de la Metodología, con la finalidad de hacer posible su implementación efectiva en el desarrollo de los proyectos.

4.3.4 Programa de Capacitación en la Metodología de Proyectos Sostenibles.

Con la finalidad de implementar la Metodología, se requiere el desarrollo de un Programa de Capacitación, que les permita a todos los funcionarios una mejor comprensión de los aspectos sostenibles de la propuesta. En primer lugar es importante definir la conformación de los grupos, los cuales deberán ser capacitados. Se considera importante capacitar según los roles ejecutados por cada funcionario en la gestión de los proyectos, también se considera beneficioso realizarlo en cascada iniciando por los altos mandos, de forma tal que el conocimiento de cada grupo pueda permear al siguiente y permitir una mayor conciencia institucional acerca de su importancia.

Cuadro N° 13: Conformación de los Grupos de Capacitación.

Programa de Capacitación en la Metodología de Proyectos Sostenibles.	
Cada uno de los roles conformará un grupo, por lo cual se capacitarán 5 grupos	
Grupo 1: Patrocinadores	Junta Directiva, Presidencia, Gerencia y Sub-Gerencia.
Grupo 2: Aprobadores del Proyecto	Gerencia y Directores de División
Grupo 3: Supervisores del Proyecto	Directores de Departamento, Directores de División.
Grupo 4: Administrador de Proyecto	Directores de Departamento, Coordinadores de Áreas, Ejecutivos de Áreas.
Grupo 5: Miembros de Equipo	Funcionarios de la Institución.

Fuente: Elaboración Propia

En segundo lugar es importante definir la metodología mediante la cual se llevará a cabo la capacitación para cubrir la totalidad del proceso de gestión de proyectos enfocado en sostenibilidad. Se considera muy conveniente organizarla por módulos los cuales pueden corresponder a grupos de procesos, de esta forma se podrá abarcar todo el alcance de una forma ordenada y comprensible.

Cuadro N° 14: Módulos por Grupos de Procesos

Programa de Capacitación en la Metodología de Proyectos Sostenibles		
Módulo	Grupo de Proceso	Duración
N° 1	Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos	2 horas
N°2	Pre Proyecto o Identificación y Formulación / Iniciación	2 horas
N°3	Planificación	3 horas

N°4	Ejecución, Monitoreo y Control	3 horas
N°5	Cierre y revisiones Post Proyecto	2 horas
Total de horas		12 horas.
Total de días: Durante 10 días se capacitará a los 5 Grupos para completar la capacitación.		
Ubicación: La capacitación será impartida en los Auditorios del Tercer Piso del Banco Central.		
Coordinación y Ejecución: Este programa de capacitación será coordinado y ejecutado por los funcionarios de la Oficina de Proyectos.		

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.5 Calendario para el Programa de Capacitación

Con la finalidad de organizar el Programa de Capacitación en la Metodología de Proyectos Sostenibles se propone la siguiente calendarización:

Cuadro N° 15: Calendarización de los Grupos por Módulos.

Día	Horario	Extensión	Módulo1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5
1	9:00-11:00	2 horas	Grupo 1				
1	1:00 -3:00	2 horas	Grupo 2				
1	3:00-5:00	2 horas	Grupo 3				
2	9:00-11:00	2 horas	Grupo 4				
2	1:00-3:00	2 horas	Grupo 5				
3	9:00-11:00	2 horas		Grupo 1			
3	1:00-3:00	2 horas		Grupo 2			
3	3:00-5:00	2 horas		Grupo 3			
4	9:00-11:00	2 horas		Grupo 4			
4	1:00-3:00	2 horas		Grupo 5			

4	3:00-6:00	3 horas			Grupo 1		
5	9:00-12:00	3 horas			Grupo 2		
5	1:00-4:00	3 horas			Grupo 3		
6	9:00-12:00	3 horas			Grupo 4		
6	1:00-4:00	3 horas			Grupo 5		
7	9:00-12:00	3 horas				Grupo 1	
7	1:00-4:00	3 horas				Grupo 2	
8	9:00-12:00	3 horas				Grupo 3	
8	1:00-4:00	3 horas				Grupo 4	
9	9:00-12:00	3 horas				Grupo 5	
9	1:00-3:00	2 horas					Grupo 1
9	3:00-5:00	2 horas					Grupo 2
1	9:00-11:00	2 horas					Grupo 3
1	1:00-3:00	2 horas					Grupo 4
1	3:00-5:00	2 horas					Grupo 5

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.6 Temario de Capacitación

A continuación se detallan los temas sugeridos como contenido del Programa de capacitación en la Metodología de Proyectos Sostenibles.

Es importante destacar que el Proceso de Gestión de Proyectos utilizado por el Banco Central es de conocimiento de los funcionarios que participan en la gestión de proyectos, la Metodología de Proyectos Sostenibles propuesta, incluye elementos de sostenibilidad, los cuales, deben ser desarrollados detalladamente para capacitar a los funcionarios que conforman los diversos grupos. En virtud de lo anterior, se considera de suma relevancia enfocar el presente programa de capacitación en dichos contenidos y de esta forma asegurar un mejor aprovechamiento.

Cuadro N° 16: Contenido del Programa de Capacitación.

Módulo	Objetivo	Contenido
Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos	Capacitar sobre conductores de sostenibilidad	Breve explicación de los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Memorias de Sostenibilidad • Pacto Global de las Naciones Unidas. • Guía ISO 26000 cuyo objetivo es orientar a las organizaciones sobre Responsabilidad Social y contribuir con el desarrollo sostenible. • ISO 14000 desarrollo de sistemas de gestión ambiental. • ISO 50001 la cual proporciona requerimientos para los sistemas de gestión de la energía. • ISO 9001 cuyos principios permiten gestionar la calidad hacia la mejora del desempeño. • Sistema de Gestión Ambiental (SGA). • Concepto de Impacto P5. • Las Mejores Prácticas de Liderazgo • Modelo de Gestión de Conflictos
Pre Proyecto o Identificación y Formulación / Iniciación	Conocer los elementos de sostenibilidad de esta fase.	Explicación detallada de los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de interesados • Revisión de lecciones aprendidas. • Elementos de sostenibilidad • Análisis de Impacto P5 • Plan de Gestión de la Sostenibilidad
Planificación	Conocer los elementos de sostenibilidad de esta fase.	Explicación detallada de los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Plan de Administración de Riesgos • Desarrollo Plan de Gestión de Incidentes. • Desarrollo Plan de Gestión de Beneficios. • Desarrollo el Plan de Gestión de Recursos Humanos enfocado a la Sostenibilidad • Desarrollo Plan de Gestión de Adquisiciones. • Desarrollo Plan de Gestión de la Configuración.

Módulo	Objetivo	Contenido
		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Plan de Aseguramiento de la Calidad. • Desarrollar Plan de Costos de la Calidad. • Desarrollo plan de Gestión de la Información y Plan de Comunicaciones.
Ejecución, Monitoreo y Control	Conocer los elementos de sostenibilidad de esta fase.	<p>Explicación detallada de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el avance. • Actualizar la Evaluación P5 • Controlar Costos • Controlar Calidad • Controlar Incidentes • Controlar Gestión de Beneficios • Controlar Gestión de Recursos Humanos enfocado a la Sostenibilidad. • Controlar Gestión de Adquisiciones • Controlar Gestión de la Configuración. • Controlar Gestión de la Información y Comunicaciones
Cierre y Revisiones Post Proyecto	Conocer los elementos de sostenibilidad de esta fase.	<p>Explicación detallada de los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del Proyecto y Programación de las actividades de Cierre. • Revisión de la Calidad del Producto. • Revisión Post -Proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

Se sugiere que una vez realizada la capacitación, sea la Oficina de Proyectos del Banco la instancia que determine la realización de un proyecto bajo estos nuevos parámetros, para probar la capacidad de la Institución de realizar las modificaciones requeridas con la finalidad de enfocar los esfuerzos hacia la obtención de resultados sostenibles.

4.3.7 Temas adicionales de capacitación

Adicional al programa de capacitación propuesto, se considera de gran valor profundizar la capacitación de los funcionarios en temas relacionados con sostenibilidad, de manera que el Banco pueda generar expertos en los diferentes campos específicos, para lo cual se sugiere incluir los siguientes temas en el plan de capacitación anual de la Institución.

- Memorias de Sostenibilidad (GRI), experiencia del Banco de la República de Colombia.
- Pacto Global de las Naciones Unidas, para el desarrollo de temas relacionados con Derechos Humanos.
- Guía ISO 26000 cuyo objetivo es orientar a las organizaciones sobre Responsabilidad Social y contribuir con el desarrollo sostenible.
- Norma ISO 14000 cuya finalidad es el desarrollo de Sistemas de Gestión Ambiental.
- Norma ISO 50001 cuyo interés se relaciona con los requerimientos para los Sistemas de Gestión de Energía.
- Norma ISO 9001 cuyos principios permiten gestionar la calidad hacia la mejora del desempeño.
- Desarrollo de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), para cumplir con la Ley 7554, Ley Orgánica del Ambiente del 4 de octubre de 1995, atender el Acuerdo de Junta Directiva tomado mediante artículo 16 de la sesión 5441-2009 del 11 de Noviembre del 2009 y cumplir la Resolución de Gerencia 048-2016 del 18 de abril del 2016.
- El Estándar P5™ del Green Project Management Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos.
- Las Mejores Prácticas de Liderazgo.
- Modelos de Gestión de Conflictos.

4.3.8 Gestión de Sostenibilidad en el Banco Central

En el esquema de Gobernabilidad del Banco Central la máxima autoridad es la Junta Directiva, quien por facultad otorgada por la Ley Orgánica del Banco Central es el responsable del cumplimiento de sus obligaciones en el campo legal y económico.

Para progresar hacia un verdadero cambio enfocado hacia temas de sostenibilidad, se requiere la determinación y la incorporación por parte de este Órgano, de objetivos sostenibles en la estrategia organizacional, así como en los planes estratégicos y en los planes de servicio de las diferentes áreas tanto sustantivas como de apoyo.

Una vez incorporados estos elementos es necesario elaborar un plan de comunicación a lo interno de la Institución para transmitir la trascendencia de estos primeros pasos adoptados y permitir que se conozca, se comprenda y se comparta la responsabilidad en los esfuerzos requeridos para coadyuvar en el legado que podamos aportar a las generaciones futuras con respecto a un mejor ambiente.

A nivel administrativo las altas autoridades ya han dado su autorización para iniciar con el desarrollo de temas sostenibles predispuestos a cumplir con mandatos legales adoptados en nuestra carta magna, así como en leyes y reglamentos.

Dentro de la estructura organizacional corresponde a la Oficina de Proyectos, la adopción de la presente Metodología de Proyectos Sostenibles para su desarrollo, en virtud de que dicha instancia actúa como una especie de médula espinal, encargada de llevar los impulsos ligados a la gestión de programas, portafolios y proyectos institucionales, hacia las diferentes áreas de la institución que participan en la ejecución de los mismos.

5 CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones más relevantes obtenidas durante el desarrollo de la presente propuesta:

- El Banco Central de Costa Rica, cuenta con una metodología para la gestión de administración de proyectos, la cual se basa en las mejores prácticas del Project Management Institute, según indica en el sitio de proyectos.
- La oficina de proyectos institucional en el Banco Central es la encargada de administrar el proceso de administración de proyectos, así como la responsable de capacitar a la organización en temas de gestión de proyectos, según se indica en el proceso de gestión de proyectos utilizado por el Banco.
- En cuanto a temas de sostenibilidad, el Banco ha impulsado recientemente algunas iniciativas que buscan integrar los ejes económicos, sociales y ambientales basados en las mejores prácticas internacionales y desarrollar un modelo de sostenibilidad el cual le permita articular esos ejes en la estrategia institucional así como su implementación en las operaciones del Banco. A pesar de lo anterior, estos esfuerzos son poco conocidos por sus funcionarios y no han sido incorporados dentro de los programas institucionales de capacitación.
- El estudio desarrollado como parte del presente trabajo final de graduación, ha permitido observar, que la Institución no cuenta con objetivos estratégicos enfocados a cumplir metas sostenibles y que la metodología de administración de proyectos carece absolutamente de un enfoque de sostenibilidad.
- Como parte del desarrollo del presente trabajo final de graduación, se ha desarrollado una metodología para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA)

basada en la Guía de Referencia GPM para la Sostenibilidad en la gestión de proyectos.

- La implementación de la metodología propuesta, contribuirá como resultado de los análisis que deben realizarse para implementar algunos planes en la fase de planeamiento a la identificación de las causas de problemas ambientales, lo cual a su vez podría prevenir la contaminación y facilitar la implementación de una adecuada regulación ambiental y su aplicación.
- Por medio de la aplicación a la metodología del Estándar P5, se permite la consideración de cinco elementos medibles para la sostenibilidad: Planeta (aspecto ambiental), Personas (aspecto social), Ganancias (aspecto financiero), Procesos (aspectos de gobernabilidad) y Producto (aspecto técnico), aspectos ausentes en la actual metodología utilizada para la gestión de proyectos del Banco.
- Con el conocimiento obtenido mediante la aplicación del Estándar P5, se pueden realizar cambios al alcance del proyecto, así como definir objetivos de sostenibilidad sobre todo en los ámbitos social y ambiental, esto en virtud de que el proceso de gestión de proyectos actual utilizado por el Banco no contempla la definición de objetivos de sostenibilidad.
- El estudio realizado, ha permitido además identificar la ausencia del análisis de interesados dentro de la práctica de gestión de proyectos del Banco Central, por lo cual se propone su incorporación para facilitar la identificación de aquellos miembros del equipo de trabajo con un interés directo en el proyecto, lo cual permitirá priorizar su importancia en términos de interés (necesidad) y poder (grado de influencia) en el proceso de toma de decisiones y actividades principales.

- El aporte del análisis de interesados no está presente en el actual proceso de gestión de proyectos utilizado por el Banco, se consideró importante incluirlo dado que permite establecer las personas y grupos que tienen un interés directo en el proyecto, y prioriza su importancia en términos de interés (necesidades) y poder (grado de influencia) en las decisiones y actividades claves. Una vez realizado dicho análisis, es posible gestionar el desarrollo de planes de acción para atender cada interesado de forma idónea, así como incorporarlos en el proceso de monitoreo y control para asegurar su eficacia.
- De igual forma, y a pesar de que la gestión de riesgos forma parte del proceso de gestión de proyectos utilizado por el Banco, se ha detectado que no existe un Plan de Gestión de Incidentes, por tanto una vez materializados los riesgos, no se indica como procede su atención o control. Se propone gestionar los incidentes fuera del ámbito del administrador de proyecto, pues ya no poseen elementos de incertidumbre, por tanto deben ser atendidos por las autoridades superiores de un proyecto, y controlarse.
- Se incorpora el desarrollo de un Plan de Gestión de Sostenibilidad el cual consiste en un documento cuya utilidad permite orientar los beneficios del proyecto. Este plan facilita la toma de decisiones sobre aquellos proyectos encaminados al cumplimiento de los objetivos y prioridades de la Organización en relación con la gobernabilidad de la sostenibilidad ambiental y social
- Se detectó como otro de los elementos en los cuales es necesario mejorar, la realización de un Plan de Gestión de los Beneficios, lo cual permitirá medirlo como resultado de la finalización de los entregables del proyecto, dicha gestión abre la posibilidad a los proyectos de tener un enfoque de sostenibilidad, al permitir la obtención de mediciones sobre el impacto positivo causado por los beneficios

logrados en cada proyecto con respecto al aporte obtenido para la Institución en aras de cumplir sus objetivos institucionales.

- Como resultado de la investigación se determinó que el proceso actual de gestión de proyectos no incluye un Proceso de Selección de Proveedores que utilicen criterios ambientales, por lo cual se incorpora en la metodología propuesta, un plan para la Gestión de las Adquisiciones y un análisis para la selección de proveedores verdes.
- Se agrega al modelo el desarrollo de un Plan de Gestión de la Configuración, el cual aporta orientación sobre la política de configuración, los objetivos y los procesos. Su gestión garantiza la integridad de los productos en términos de su descripción o especificaciones, su forma física y su funcionalidad, en cuanto a los entregables y la gestión del producto.
- El proceso actual de gestión de proyectos del Banco no incluye un Plan de Aseguramiento de la Calidad, el cual se añade a la metodología en aras de asegurar que los trabajos sean realizados una sola vez y se eviten re-trabajos y desperdicios de recursos, lo cual es muy relevante desde la perspectiva de la sostenibilidad.
- Se incluye también en la metodología, un desarrollo que incluye los Costos de la Calidad dentro de los cuales se consideran tres tipos de costos: Costos de Prevención para prevenir fallas, lo cual se relaciona directamente con la gestión de proyectos sostenibles, si los objetivos son alcanzados la primera vez se minimizan los costos por desperdicios. Costos de evaluación de la Calidad según los cuales se evalúan los productos y procesos conforme el progreso del ciclo de vida, para evitar un exceso de recursos despilfarrados y los Costos por fallas, pues si el producto tiene fallas internas y/o externas una vez entregado, el costo es reputacional, el trabajo se debe repetir y podría afectar los futuros contratos.

- En el proceso de cierre se incluye una Revisión del Proyecto dentro de la cual se sugiere incluir la evaluación del proceso de gestión de proyectos utilizado. El asentamiento de las lecciones aprendidas y las acciones que se deriven de estas, la elevación de asuntos inquietantes y las respectivas acciones para atenderlas, la revisión de las posibilidades de éxito técnico del proyecto, la validación del progreso general en relación con el plan, el cronograma, el presupuesto, los recursos y la calidad, la evaluación de las relaciones de los interesados, la revisión de aspectos de sostenibilidad.
- Asimismo se incorpora antes del cierre, la *Revisión Pos-Proyecto*, la cual consiste en una auditoría y revisión estructurada del desarrollo del proyecto lo cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades durante el desempeño del proyecto, determinar las lecciones aprendidas más importantes, realizar recomendaciones de mejora en cuanto a métodos y competencias y la revisión del alcance, el cual debe considerar en la historia del Proyecto los problemas surgidos y como se resolvieron, la evaluación del desempeño de los equipos en las áreas de toma de decisiones, liderazgo de equipos, trabajo en equipo, la evaluación de la estrategia para valorar si permitió una buena ejecución o si hubo problemas y por tanto cambios, evaluar la estimación de la precisión, si fue precisa si cubrió incertidumbres, cambios y riesgos, evaluar el control de cambios, la gestión de riesgos, si lograron controlar los aspectos específicos del proyecto y la sugerencia de una Reunión de Pos-Revisión, de la cual se puede conocer la opinión de los interesados, tanto los del equipo interno como los del exterior.
- La propuesta metodológica desarrollada en el presente estudio está basada en la Metodología PRiSM Proyectos que integran métodos sostenibles del Green Project Management, la cual permitirá brindar las herramientas necesarias para instaurar y legitimar la metodología de proyectos sostenibles como disciplina institucional.

- El desarrollo de un adecuado programa de capacitación, permitirá a su vez generar las competencias requeridas dentro del personal del Banco, para hacer posible la implementación práctica de esta metodología.
- La capacitación propuesta para el personal, no sólo deberá abarcar los aspectos directamente relacionados con la metodología, sino también otros temas específicos ligados a conductores de sostenibilidad sobre los cuales se deberán generar expertos que guíen el desarrollo de los diferentes puntos incorporados a la gestión de proyectos con enfoque sostenible.

6 RECOMENDACIONES

- La implementación de la metodología requiere de la disposición de las altas autoridades del Banco, a las cuales se les recomienda asumir un compromiso con la sostenibilidad y establecer objetivos estratégicos e incorporar valores de sostenibilidad a los cuales se puedan ligar los proyectos, además de adoptar la metodología propuesta.
- La implementación exitosa de esta propuesta metodológica basada en la Metodología PRiSM Proyectos que integran métodos sostenibles del Green Project Management requiere el compromiso de capacitación de la oficina de proyectos, la cual deberá velar por transmitir el conocimiento a los funcionarios involucrados en el proceso de gestión de proyectos.
- Se recomienda realizar un plan de comunicación a lo interno de la Institución para motivar a los funcionarios con el objetivo de incorporar los ejes económico, ambiental y social en el desarrollo tanto de la operativa como de la gestión de proyectos sostenibles.
- Se recomienda incorporar al plan de capacitación institucional el desarrollo de las competencias requeridas para generar expertos en las diferentes materias relacionadas con esta Metodología, así como los diferentes temas propuestos en este trabajo.
- Se recomienda a la Oficina de Proyectos de la Institución la incorporación de un proyecto piloto que contenga todos los elementos contenidos en la presente propuesta, con la finalidad de generar experiencia y conocimientos que permitan mejorar continuamente la adopción de estas nuevas prácticas.

- Se recomienda la incorporación de esta Metodología de Proyectos Sostenibles en el sitio de proyectos que forma de la intranet institucional con el propósito de permitir a los funcionarios familiarizarse con las nuevas exigencias y facilitar la adopción paulatina de este nuevo modelo de gestión de proyectos.

7 BIBLIOGRAFIA

Guía de Referencia

Green Project Management. (2013) *Guía de Referencia GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. Recuperado de [http:// www.greenprojectmanagement.org](http://www.greenprojectmanagement.org)

Libros

Eyssautier de la Mora, M. (2006). *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia* México: International Thomson Editores S.A. de C.V.

Hernández, S.R.; Fernández.C.C.; Baptista, L.P. (2006). *Metodología de la Investigación*. D.F México: McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A. de C.V.

Méndez, A.C. (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Bogotá Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Méndez R. O. (1994) *La Investigación Científica*. San José, Costa Rica: Imprenta y Litografía Mundo Gráfico.

Project Management Institute Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía PMBOK). Pennsylvania: Project Management Institute.

Tamayo, T.A. (1993). *El Proceso de la Investigación Científica*. D.F. México: Limusa S.A de C.

Vives Antonio & Peinado Vara Estrella (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Recuperado de [http:// www.fomin.org](http://www.fomin.org)

Tesis

Aguirre, R.P. (2007) *Propuesta de Implementación de una Oficina de Proyecto para la Urbanizadora La Laguna S.A.* (Tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional. San José Costa Rica.

Alpizar, M.L. (2011) *Metodología para la Administración de Proyectos en la Municipalidad de Santa Ana* (Tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional. San José Costa Rica.

Materiales Legales

Ley 7558 de 1995. Por la cual se establece el Banco Central de Costa Rica. 3 de noviembre de 1995. Gaceta N°225.

8 ANEXOS

8.1 Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	
20 de febrero del 2016	Metodología para la Gestión de Proyectos Sostenibles en el Banco Central de Costa Rica.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre Areas de Conocimiento: Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión del Costo, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión de los Riesgos, Gestión de los interesados	Proyecto de diagnóstico en el área de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
20 de febrero del 2016	20 de julio del 2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo General: Diseñar una metodología para la Administración de Proyectos Sostenibles, basada en las mejores prácticas del Project Management Institute para que guíe el proceso de su planificación, ejecución y cierre en el Banco Central de Costa Rica.	
Objetivos Específicos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica, para generar insumos que orienten la elaboración de herramientas, técnicas y competencias en administración de proyectos. 2. Identificar los procesos y diseñar los procedimientos metodológicos para guiar el accionar de los involucrados en la ejecución de los proyectos con enfoque de sostenibilidad en el Banco Central de Costa Rica. 	

3. Proponer una estrategia de implementación de la metodología de administración de Proyectos sostenibles, para alinearla al planeamiento estratégico y a la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El Banco Central está haciendo esfuerzos para incorporar dentro de sus funciones y operaciones la medición del desempeño en materia de sostenibilidad con el propósito de ser cada vez más sostenible.

A nivel operativo se han realizado algunas acciones institucionales en materia de energía eléctrica como cambiar a tecnología LED lo cual le ahorra un 4% mensual en facturación. Otra acción concreta es la sustitución de baterías UPS lo cual arroja ahorros por el corte de los tres millones de colones mensuales.

Considerando que la rentabilidad de una Institución a largo plazo debe caminar conjuntamente con la protección al medio ambiente, se pretende a partir de la información que se pueda obtener a partir de la aplicación de la matriz P5 del análisis de situación sobre la gestión de proyectos, elaborar una propuesta metodológica para la gestión de proyectos sostenibles que le permita implementar el enfoque de sostenibilidad ambiental en la administración de proyectos de la Institución.

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

1. Análisis de situación sobre la gestión de proyectos en el Banco Central de Costa Rica, para generar insumos que orienten la elaboración de herramientas, técnicas y competencias en administración de proyectos.
2. Metodología para identificar los procesos y diseñar los procedimientos metodológicos para conducir el desarrollo de los proyectos sostenibles en el Banco Central.
3. Propuesta de Estrategia de implementación de la metodología de administración de Proyectos sostenibles para alinearla al planeamiento estratégico y a la cultura organizacional del Banco Central de Costa Rica.

Supuestos

Las autoridades del Banco Central pretenden dar mayor importancia al factor de la sostenibilidad ambiental como parte de las actividades del portafolio de proyectos que la Institución debe desarrollar para el cumplimiento de sus objetivos y funciones esenciales determinados en su Ley Orgánica.

La aplicación del análisis de impacto P5 arrojará los aspectos sostenibles que son deseables para el presente proyecto.
 El proceso de administración de proyectos del Banco central no contempla el factor de sostenibilidad ambiental, social o económico.
 En virtud de su naturaleza la información generada por la Institución es de carácter pública y puede ser utilizada para desarrollar el proyecto.
 Una vez que se implementa la estrategia con una metodología de administración de proyectos sostenibles, el banco podrá desarrollar proyectos de forma sostenibles.

Restricciones

Se cuenta con un plazo de tres meses para el desarrollo del proyecto.
 La implementación de una propuesta con una metodología de administración de proyectos sostenibles, dependerá de la aprobación de las autoridades institucionales.
 El presupuesto actual del Banco no contempla recursos para financiar acciones de sostenibilidad de la propuesta en los proyectos aprobados.
 La formulación presupuestaria para el 2017 finaliza en agosto del 2016, y se aprueba por la Junta Directiva para enviarlo a la Contraloría General de la República, por lo cual no se incluirá en el financiamiento de proyectos rubros destinados a sostenibilidad ambiental hasta el siguiente año (formulación 2017) para utilizarlo en el año 2018.

Identificación riesgos

Si no se cuenta con la información suficiente, podría no cubrirse el alcance del proyecto.
 Los funcionarios de la PMO del BCCR podrían no contar con el tiempo suficiente para colaborar con mi proyecto.
 Podría ser muy extenso el trabajo para desarrollarlo en el Proyecto Final de Graduación.
 Podría no alcanzar el tiempo destinado por la Institución y la Universidad para lograr finalizar el proyecto.

Presupuesto

La estimación para los costos del proyecto se basará considerando los siguientes aspectos:

Costos relacionados con la Universidad:

Seminario de Graduación aproximadamente un total de ₡623.000 colones.

El costo por hora del desarrollador del proyecto: ₡3.870 colones

Suministros:

Computadora, ₡200.000 colones

Dispositivo USB para trasiego de información ₡8.000

Papel ₡2.000

Impresora :₡30.000

Cartuchos de tinta ₡40.000.

Gastos Generales:

Llamadas telefónicas e internet ₡100.000 colones.

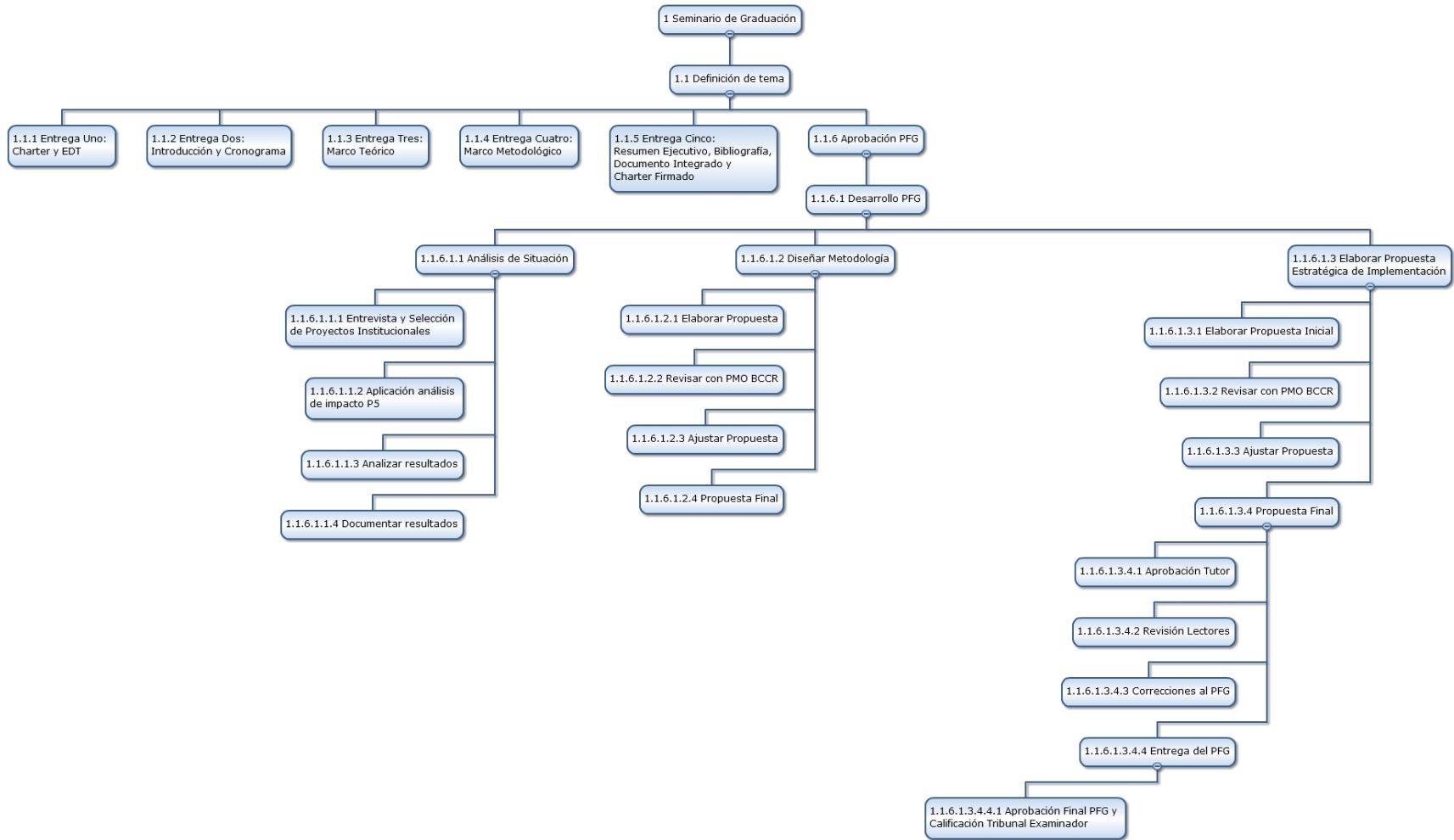
Costo de empaste ₡8.000 colones.

Presupuesto base : ₡1.011.000 colones.

Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Entrega Charter y EDT	15 de febrero del 2016	21 de febrero del 2016
Entrega Introduccion y Cronograma	22 de febrero del 2016	28 de febrero del 2016
Entrega Marco teórico	29 de febrero del 2016	06 de marzo del 2016
Entrega Marco Metodológico	7 de marzo del 2016	13 de marzo del 2016
Entrega Resumen Ejecutivo y Bibliografía. Documento Integrado. Charter firmado .	14 de marzo del 2016	20 de marzo del 2016
Aprobación del perfil	21 de marzo del 2016	27 de marzo del 2016
Desarrollo del PFG	01 de abril del 2016	8 de abril del 2016
Análisis de situación	8 de abril del 2016	15 de abril del 2016
Entrevista y Selección de Proyectos Institucionales	16 de abril del 2016	Abril del 2016
Aplicación análisis de impacto P5	23 de abril del 2016	30 de abril del 2016
Analizar resultados	30 de abril del 2016	7 de mayo del 2016
Documentar resultados	8 de mayo del 2016	15 de mayo
Diseñar Metodología	16 de mayo del 2016	21 de mayo del 2016
Elaborar propuesta	22 de mayo del 2016	28 de mayo del 2016
Revisar con PMO BCCR	4 de junio del 2016	11 de junio del 2016
Ajuste propuesta	11 de junio del 2016	18 de junio del 2016
Propuesta Final	18 de junio del 2016	25 de junio del 2016
Elaborar Propuesta Metodológica de implementación	18 de junio del 2016	25 de junio del 2016
Elaborar propuesta	26 de junio del 2016	26 de junio del 2016
Revisar con PMO BCCR	27 de junio del 2016	27 de junio del 2016
Ajuste propuesta	28 de junio del 2016	28 de junio del 2016
Propuesta Final	29 de junio del 2016	29 de junio del 2016
Aprobacion tutor	30 de junio del 2016	11 de julio del 2016
Revision lectores	05 de agosto del 2016	12 de agosto del 2016
Correcciones y ajustes PFG	12 de agosto del 2016	19 de agosto del 2016
Entrega PFG	19 de agosto del 2016	26 de agosto del 2016
Aprobacion y calificación del Tribunal Examinador	26 de agosto del 2016	31 de agosto del 2016.

Información histórica relevante	
<p>La institución se plantea la posibilidad de integrar en la administración de proyectos aspectos de sostenibilidad ambiental.</p> <p>Se han realizado esfuerzos institucionales en materia de energía eléctrica como cambiar a tecnología LED lo cual le ahorra un 4% mensual en facturación. Otra acción concreta es la sustitución de baterías UPS lo cual arroja ahorros por el corte de los tres millones de colones mensuales.</p> <p>Otros de los esfuerzos que se realiza por parte del área económica es la posibilidad de integrar las cuentas económicas con las cuentas verdes como los bosques y el agua, dirigiendo los esfuerzos de un sistema de cuentas nacionales hacia un sistema de contabilidad ambiental y económica.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos:</p> <p>Autoridades del Banco Central Funcionarios del Banco Central. Oficina de Proyectos del Banco Central.</p> <p>Involucrados Indirectos:</p> <p>La Sociedad costarricense</p>	
Director de proyecto:	Firma:
Autorización de:	Firma:

8.2 Anexo 2: EDT



8.4 Anexo 4: Cuestionario

Este cuestionario se basó en el cuestionario básico PSM3 Lite derivado del Modelo de Evaluación de Sostenibilidad Organizacional PSM3 desarrollado por GPM Global, con miras a determinar un análisis de situación sobre los principales temas abordados en sostenibilidad,

Para cada pregunta se contestan las primeras seis preguntas.

1. ¿Es requerido por la legislación?
2. ¿Es esto importante para su organización?
3. ¿Ocurre esto en su cadena de proveedores?
4. ¿Es esto importante para sus clientes o interesados?
5. ¿Ha su organización demostrado esto en sus proyectos?
6. ¿Qué tiene la organización realizada hasta la fecha?

Nivel de conocimiento general

1. ¿Su organización es signataria de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas?
2. ¿Su organización reporta usando el marco GRI para la elaboración de memorias de sostenibilidad?

Sociedad y Personas

Prácticas Laborales y trabajo decente

3. ¿En cuánto a las relaciones de dirección laborales cuenta con políticas para los incidentes, riesgos, desempeño y los procedimientos para una mediación justa?
4. ¿Paga a sus empleados un salario promedio?
5. ¿Apoya usted el aprendizaje permanente, la tutoría y el desarrollo de competencias como un activo corporativo?

6. ¿Están sus empleados capacitados en sostenibilidad?
7. ¿Cuenta con herramientas para impedir la discriminación del personal con base en edad, sexo, grupos minoritarios u otros indicadores de diversidad?
8. ¿Cuenta su organización con procedimientos para la gestión de la salud, la seguridad y las emergencias en lo que se refiere al equipo de proyecto?
9. ¿Ha medido el impacto para su organización de la emigración de profesionales capacitados?

Sociedad y Clientes

10. ¿Conoce el nivel de apoyo por parte de la comunidad en la cual el proyecto tendrá un impacto en forma directa o indirecta desde la perspectiva global, nacional, regional y local?
11. ¿Cumplen los proyectos desarrollados por su organización con el principio de legalidad que rige al sector público costarricense?
12. ¿Se toman medidas para asegurar que el proyecto no ponga en peligro o cause daño al consumidor final?
13. ¿Se brinda una adecuada información del servicio y/o para asegurar la precisión del contenido producto del proyecto, su uso o cualquier factor que pueda tener impactos ambientales o sociales?
14. ¿Durante el cierre de un proyecto se realizan informes sobre riesgos materializados conocidos como incidentes en relación con el cumplimiento normativo, derechos humanos, leyes o políticas públicas?
15. ¿Maneja usted la privacidad del cliente y la protección de datos electrónicos?

Derechos Humanos

16. ¿Cuenta su organización con políticas para evitar la discriminación por motivos de raza, color origen nacional o étnico, edad, religión, discapacidad, sexo u orientación sexual?

17. ¿Se garantizan los derechos de asociación o retiro de los grupos que emprenden acciones colectivas para defender los intereses de sus miembros?
18. ¿Es el trabajo forzado o trabajo infantil tomado en consideración como Organización?
19. ¿Se realiza la contratación del staff y la remuneración basada en habilidades?

Comportamiento Ético

20. ¿Su organización es signatario del Pacto Global de las Naciones Unidas anti corrupción?
21. ¿Cómo selecciona su organización los proyectos en los que invierte?
22. ¿Cuenta su organización con políticas para combatir la corrupción, la extorsión y el soborno?
23. ¿Se siguen practicas procedimentales éticas? (Pago oportuno, competencia justa).

Planeta y Ambiente

Transporte

24. ¿Su organización adquiere bienes y servicios de fuentes locales para reducir el impacto ambiental?
25. ¿Su organización limita los viajes innecesarios?
26. ¿Su organización enfatiza o prioriza en comunicación digital?

Energía

27. ¿Su organización está comprometida con la reducción de las emisiones de carbono producidas durante el ciclo de vida de un proyecto?
28. ¿Esta su organización comprometida con el uso de recursos renovables?
29. ¿Esta su organización comprometida con la reducción del consumo de energía?

Agua

30. ¿Su organización está comprometida con la reducción innecesaria del consumo de agua?
31. ¿Su organización toma en consideración el impacto en los recursos del agua?

Desperdicios

32. ¿Recicla su organización?
33. ¿Se usan materiales reciclados?
34. ¿Es su organización signataria de la Iniciativa para el Cuidado del Clima de las Naciones Unidas?
35. ¿Su organización contabiliza las emisiones de carbono?
36. ¿Cuenta su organización con políticas de eliminación de recursos y activos al finalizar el ciclo de vida de los productos?
37. ¿Consume su organización energía de fuentes renovables durante el ciclo de vida del proyecto?
38. ¿Cuáles son las prácticas de eliminación de residuos, en su organización, durante el ciclo de vida del proyecto?

Materiales y adquisiciones

39. ¿Son sus prácticas de adquisición sostenibles (proveedores locales)?

Ganancias

Retorno Sostenible de la inversión

40. ¿Considera su organización contablemente externalidades como los impactos sociales o ambientales cuando calcula el ROI?
41. ¿Considera su organización la relación costo beneficio como la relación entre el valor, tanto cualitativo como cuantitativo y los costos asociados a un proyecto?

42. ¿Considera su organización el beneficio económico directo como resultado de un proyecto?
43. ¿Considera su organización la tasa interno de retorno asociada a cada proyecto?
44. ¿Considera su organización la tasa externa de retorno asociada a cada proyecto?
45. ¿Considera su organización el valor actual neto, entendido como el total monetario que resulta del valor descontado de los costos esperados de un portafolio, programa o proyecto, deducido del valor descontado de los beneficios esperados?

Agilidad del negocio

46. ¿Su cultura organizacional empodera mejoras constantes y agilidad vertical y horizontal?
47. ¿Los proyectos que desarrolla su organización son flexibles para ajustarse a los requerimientos y lograr un mayor grado de sostenibilidad, aumentar el beneficio social así como mejorar los impactos ambientales?

Estimulación Económica

48. ¿Es el impacto económico local un criterio para actividades de negocio?
49. ¿Se consideran los beneficios económicos indirectos como consecuencia del proyecto, programa o portafolio a pesar de no estar definidos en el plan de negocios, pero que se materializan como resultado de la inversión?

Manejo del Caso de Negocio

50. ¿Se realiza el seguimiento de los casos de negocio a lo largo de todo el ciclo de vida del activo considerando el impacto del costo/ beneficio?

Prácticas de Portafolio

Enfoque del ciclo de vida de los activos

51. ¿Cómo se evalúa el beneficio completo del nuevo ciclo de vida de los activos impacto costo/ riesgo/ beneficio?

Gestión de Riesgos

52. ¿Su organización evalúa riesgos sostenibles en sus iniciativas de cambio?

Gestión de Portafolios

53. ¿Su organización tiene una función de portafolio para priorizar y seleccionar iniciativas de cambio?

Gobernabilidad

54. ¿Sus patrocinadores están capacitados en patrocinio sostenible (roles y responsabilidades)?
55. ¿Su organización mide los beneficios de las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa? (CSR)

Administración de Proyectos

Fase de Iniciación

56. ¿Cuenta su organización con objetivos organizacionales de sostenibilidad?
57. ¿Para el desarrollo de cada proyecto se definen objetivos de sostenibilidad?
58. ¿Cómo parte del proceso de administración de proyectos de su organización se desarrolla un Plan de Gestión de Sostenibilidad?

59. ¿Conoce o realiza su organización un análisis de impacto P5 basado en las categorías de personas, planeta y ganancias?

Gestión de la Calidad

60. ¿Gestiona su organización la calidad en los proyectos determinando políticas de calidad, estableciendo objetivos y responsabilidades de manera que satisfagan las necesidades por las cuales se llevan a cabo?
61. ¿Se consideran algunos de los siguientes ISOS 14001,26000, 9001 o 50001 en la planificación de la calidad?

Cierre del Proyecto

62. ¿Cuenta su organización con un proceso de cierre de proyecto?
63. ¿La gestión de lecciones aprendidas es parte de la etapa de cierre del proyecto?