UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE MODELO DE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS PARA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA C.C.S.S.

JORGE QUESADA RODRÍGUEZ

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

San José, Costa Rica

Junio 2010

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 (Nombre de la Maestría)

_____
Lic. Manuel Álvarez Cervantes
PROFESOR TUTOR

_____
Yorleny Hidalgo Morales
LECTOR No.1

_____
Marlon Velázquez González
LECTOR No.2

_____
Jorge Quesada Rodríguez
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a quien siempre ha estado conmigo, El que me sostiene con Su mano poderosa y me da el aliento para seguir adelante.

A mi buen y fiel amigo, Jesús, ¡El que fue, es y siempre será!

AGRADECIMIENTOS

Todo este tiempo ha sido muy lindo, no solo por el conocimiento adquirido, sino por las personas que uno logra conocer.

Doy gracias primero que nada a Dios, porque sin El nada tiene sentido, a mis padres, y mis compañeritas Ale y Su.

INDICE

HOJA DE APROBACION ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
INDICE v
INDICE ILUSTRACIONES vii
INDICE CUADROS viii
RESUMEN EJECUTIVO ix
1 INTRODUCCION 1
1.1 Antecedentes 1
1.2 Problemática 2
1.3 Justificación del Problema 2
1.4 Supuestos 3
1.5 Restricciones 3
1.6 Objetivo General 4
1.7 Objetivos Específicos 4
2 MARCO TEORICO 5
2.1 Antecedentes de la Institución 5
2.2 Misión y Visión 7
2.3 Estructura Organizativa 8
2.4 Productos ó Servicios 10
2.5 Teoría de Administración de Proyectos 10
2.5.1 Proyecto 10
2.6 Administración de Proyectos 12
2.7 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos 12
2.8 Ciclo de vida de un proyecto 13
2.9 Procesos en la Administración de Proyectos 14
2.10 Oficina de Administración de Proyectos 15
2.11 Modelos de Madurez en Administración de Proyectos 16
2.12 Portafolio de Proyectos 17
2.13 Planeación Estratégica 17
2.14 Planeación Anual Operativo (PAO) 18
2.15 Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI) 18
3 MARCO METODOLOGICO 19
3.1 Fuentes de información 19
3.2 Técnicas de Investigación 20
3.3 Métodos de Investigación 21
4 DESARROLLO 24
4.1 Gerencia Administrativa y su entorno respecto de la Administración de Proyectos 24
4.1.1 Introducción 24
4.1.2 Diagnóstico sobre Nivel de Madurez en Proyectos de la Dirección de Sistemas Administrativos 27
4.1.3 Gestión del Portafolio de Proyectos de la Gerencia Administrativa 29
4.1.4 Análisis de Funciones Dirección de Sistemas Administrativos 30

4.2 Oficina de Administración de Proyectos 32
4.2.1 Introducción 32
4.2.2 Modelos de Oficinas de Administración de Proyectos 34
4.2.2.1 Estación Meteorológica 34
4.2.2.2 Torre de Control 35
4.2.2.3 Pool de Recursos 37
4.3 Selección del Modelo de Oficina de Administración de Proyectos 38
4.3.1 Personal de la Oficina de Administración de Proyectos 42
4.3.2 Organización y principales roles de la OAP 44
4.3.3 Roles y Funciones de la OAP 45
4.4 Implementación de la Oficina de Administración de Proyectos 49
4.4.1 Plan de Implementación 49
4.4.2 Factores Clave de Éxito 52
5 CONCLUSIONES 54
6 RECOMENDACIONES 55
7 BIBLIOGRAFIA 57
8 ANEXOS 58
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO 58
Anexo 2: EDT 60
Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG 61
Anexo 4: CRONOGRAMA PLAN DE ACCION OAP 62
Anexo 5: PARÁMETROS PARA CALIFICACIÓN DE RIESGOS 63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional C.C.S.S. 8
Figura 2: Estructura Funcional C.C.S.S 24
Figura 3: Situación Gerencia Administrativa sin proyectos 26
Figura 4: Resultados por área de conocimiento 28
Figura 5: Modelo inicial por proyectos Gerencia Administrativa 29
Figura 6: Modelo de Estación Meteorológica 34
Figura 7: Modelo de Torre de Control 36
Figura 8: Modelo de Pool de Recursos 37
Figura 9: Perfil para Personal OAP 42
Figura 10: Posición de la OAP en la estructura organizacional 44
Figura 11: Roles y Funciones de la OAP 45
Figura 12: Organización Inicial OAP 46
Figura 13: Dinámica de Operación de la OAP 48

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Tabla Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico 23
Cuadro 2: Funciones de una Oficina de Administración de Proyectos Vs. Funciones Dirección Sistemas Administrativas 31
Cuadro 3: Nombres de oficinas en organizaciones 32
Cuadro 4: Cantidad y posición de oficinas de administración 33
Cuadro 5: Enfoque de Modelos de Oficinas de 39
Cuadro 6: Inventario de Proyectos Gerencia Administrativa 2010 40
Cuadro 7: Ventajas y Retos para la administración de proyectos 41
Cuadro 8: Personal en Oficinas de Administración de Proyectos 42
Cuadro 9: Matriz de Roles y Funciones para Implementación OAP..... 51
Cuadro 10: Matriz de Comunicaciones para Implementación OAP..... 51
Cuadro 11: Matriz de Riesgos para Implementación OAP 53

RESUMEN EJECUTIVO

La Caja Costarricense de Seguro Social es la institución pública encargada de la seguridad social en Costa Rica, y se compone de seis gerencias: Médica, Pensiones, Financiera, Logística, Infraestructura/Tecnología y Administrativa. Sobre la base de esta estructura organizacional, la Gerencia Administrativa proporciona los recursos humanos que permiten la puesta en operación de los servicios, así como las políticas, procesos administrativos y el marco legal que deberá respetar la institución. Ante la creación de la Visión 2025 de la CCSS y el Plan Estratégico Institucional, en que se establecieron tanto objetivos a nivel institucional como gerencial, la Gerencia Administrativa vislumbró que los procesos operativos eran limitados para el cumplimiento cabal de sus objetivos, e inició un proceso bajo el liderazgo de la Dirección de Sistemas Administrativos, para incorporar proyectos a nivel de todas las direcciones de la gerencia, que permitieran un mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Sin embargo, en el desarrollo del proceso de transición, se logró detectar que a nivel gerencial existe poca experiencia y conocimiento en el tema de administración de proyectos, y que incluso la Dirección de Sistemas Administrativos, líder de este proceso, no tenía certeza clara de su nivel de experiencia y conocimiento en materia de administración de proyectos, ni tampoco se le había definido una estructura organizacional y funciones formales para asumir este proceso de manera efectiva. Es por esto, y ante los resultados de un estudio realizado en que se concluyo que la Dirección de Sistemas Administrativos tiene un nivel de 54.5% en sus prácticas de administración de proyectos[1], de acuerdo con el modelo de Kerzner (2001), que se evidenció la necesidad de proponer un modelo de Oficina de Administración de Proyectos para mejorar la gestión del Portafolio de Proyectos de la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S., el cual se constituye como el objetivo general de este proyecto. Como objetivos específicos se plantearon realizar un diagnóstico de la Gerencia Administrativa en materia de administración de proyectos, investigar sobre distintos modelos de oficinas de administración de proyectos y un plan de implementación con base en el modelo propuesto. La metodología utilizada se basó en el análisis sintético de la situación actual de la Gerencia Administrativa en materia de administración de proyectos, en complemento con la observación directa e indirecta y el análisis de diferentes modelos y enfoques de oficinas de administración de proyectos. La principal fuente de información primaria fue la entrevista con funcionarios de la Gerencia Administrativa, y como fuentes secundarias el Plan estratégico 2007-2012 de la C.C.S.S., Plan estratégico gerencial, Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos del PMI y distintas tesis y artículos relacionados con el tema de oficinas de administración de proyectos.

[1] Chinchilla, A. (2009). *Diagnóstico sobre Nivel de Madurez en Proyectos de la Dirección de Sistemas Administrativos*. Tesis de maestría no publicada, U.C.I, San José, Costa Rica.

Como conclusiones, la Gerencia Administrativa no cuenta actualmente con un portafolio de proyectos ni una oficina de administración de proyectos para su gestión; la práctica actual es un listado de proyectos a los cuales da seguimiento la Dirección de Sistemas Administrativos. La estructura organizacional de la Gerencia Administrativa es de tipo funcional, lo cual ha repercutido en que los proyectos actuales respondan a objetivos departamentales y no gerenciales. Sobre la base del nivel de madurez actual, la estructura funcional y las características de los proyectos de la Gerencia Administrativa, el modelo de oficina de administración de proyectos que mejor se adecua a las condiciones actuales es el de "estación meteorológica", como opción a implementar en el corto plazo, y cuyo enfoque sería dar seguimiento a los proyectos generados en las diferentes direcciones, a través de informes de carácter recomendativo. En un mediano plazo, y si se logra avanzar en el nivel de madurez, desarrollando y formalizando una metodología única en administración de proyectos, junto con un proceso de capacitación que logre un lenguaje y procesos comunes en administración de proyectos, se puede considerar pasar a una modalidad de "torre de control", donde la oficina de administración de proyectos logre darle un mejor direccionamiento estratégico a los proyectos, y se logre trascender de proyectos medianos a proyectos multifuncionales y de mayor impacto en los objetivos gerenciales, que se constituyan en el portafolio de proyectos de la Gerencia Administrativa.

Como recomendaciones, revisar el estado de las acciones recomendadas por Chinchilla (2009) tendiente a mejorar el nivel de madurez de la Dirección de Sistemas Administrativos en administración de proyectos. Contemplar dentro de la estructura organizacional de la Dirección de Sistemas Administrativos la Oficina de Administración de Proyectos, de manera que sea oficial y eventualmente se le pueda asignar un presupuesto específico para el desarrollo de sus funciones. En apoyo con la Dirección de Administración y Gestión de Personal, diseñar los perfiles de puesto para el personal que a futuro deba agregarse para desempeñar funciones en la Oficina de Administración de Proyectos. Realizar un Consejo de Directores de la Gerencia Administrativa en el cual se haga de conocimiento oficial la Oficina de Administración de Proyectos, sus funciones y el grado de autoridad que tendrá. Enfocar los esfuerzos de capacitación en materia de administración de proyectos, primeramente en el personal de la Dirección de Sistemas Administrativos que tendrá funciones directamente relacionadas con la Oficina de Administración de Proyectos, para posteriormente capacitar al personal de las demás direcciones. Una vez que se haya logrado diseñar y capacitar al personal de las direcciones de la Gerencia Médica en los fundamentos de administración de proyectos y la aplicación de la metodología única, comenzar con el proceso hacia la conformación y gestión de un portafolio de proyectos a nivel gerencial. Integrar objetivos tanto a nivel de direcciones como gerenciales, de manera tal los proyectos no se limiten a responder a objetivos departamentales, sino trascender a proyectos multifuncionales, que involucren a una o más direcciones y tengan un impacto a nivel gerencial.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

La CCSS tradicionalmente ha sido una institución caracterizada por realizar proyectos en procura de mejorar la seguridad social de los costarricenses. Sin embargo, estos proyectos se han enfocado en temas de infraestructura (construcción o remodelación de hospitales, clínicas, áreas de salud) y equipamiento (compra de nuevos equipos como rayos x, resonadores magnéticos). Al limitarse los proyectos a estos temas, la experiencia y conocimiento no ha sido exportada a otras Gerencias como la Administrativa, cuya gestión tradicionalmente se ha basado en el cumplimiento de un Plan Anual Operativo (PAO). Sin embargo, al ser el horizonte de planeación anual, las acciones contempladas en estos planes se limitaban a este periodo de tiempo, y se enfocaban a los procesos operativos. La situación planteada se muestra en la figura 1, del punto 4.1.1.

Sin embargo, a partir del 2008, se vio la necesidad de proponer acciones que tuvieron un mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la gerencia, y los proyectos se vislumbraron como la alternativa para lograr este fin. Desde un inicio se notó que no existía a nivel de la Gerencia Administrativa plantillas ni herramientas que sirvieran de plataforma o base, por lo que desde un principio se empezaron a percibir limitaciones y la necesidad de emprender un gran esfuerzo. El proceso se basaba en que cada unidad planteará al menos una alternativa de proyecto, pero se evidenciaba la necesidad de que una unidad integrará y coordinará esfuerzo, y logrará un mayor alineamiento entre los proyectos y los objetivos gerenciales e institucionales.

1.2 Problemática

Desde un inicio, cuando la Gerencia Administrativa dictó un lineamiento para que todas sus unidades o departamentos presentaran propuestas de proyectos, se detectó que muy poco personal contaba con conocimiento o experiencia en proyectos. Una de las unidades que contaban con personal más capacitado en el tema era la Dirección de Sistemas Administrativos, la cual fue facultada por la Gerencia para iniciar un proceso de capacitación que permitiera, al menos de inicio, brindar a las unidades los conocimientos y herramientas básicas para elaborar sus perfiles de proyecto.

Una vez que las unidades presentaron sus propuestas, se evidenció que la Gerencia no contaba con una metodología formal para la selección y aprobación de los proyectos que conformarían su portafolio, la necesidad de seguir capacitando a las unidades ahora en el tema propio de administración de los proyectos que estaban pronto a ejecutar, y de una unidad centralizada que se encargara de la coordinación y seguimiento de los proyectos, elaboración de plantillas, políticas así como de diseñar y mantener un programa de capacitación. Ante esta situación, la Dirección de Sistemas Administrativos asumió este rol, asumiendo sus nuevas funciones como una carga de trabajo adicional a las labores que debe cumplir como parte de su compromiso de gestión.

1.3 Justificación del Problema

Debido a la necesidad que tiene la Gerencia Administrativa de mantener un seguimiento y control centralizado de sus proyectos, así como de seguir capacitando a su personal, es necesario darle un carácter más formal a la función que actualmente asume la Dirección de Sistemas Administrativos, de manera tal que se defina un modelo de oficina de gestión de proyectos que se adecue a las necesidades actuales y a futuro, y que permita aumentar la capacidad de gestión del portafolio de proyectos que se maneja a nivel gerencial.

Dentro de los beneficios que se esperan traerá consolidar una oficina de administración de proyectos en la Gerencia Administrativa se citan:

- Alinear de los proyectos con los objetivos gerenciales e institucionales
- Desarrollar e implementar una metodología estándar
- Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos
- Desarrollar competencias en el personal a través de la capacitación
- Proveer asesoría a la Alta Dirección
- Mejorar la coordinación entre proyectos
- Promover la administración de proyectos en la organización
- Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos
- Implementar y administrar bases de datos de lecciones aprendidas

1.4 Supuestos

Un supuesto es un hecho que se supone como verdadero, aunque no se haya demostrado o confirmado. Para este proyecto se establecen los siguientes:

- Compromiso de la Gerencia Administrativa por implementar una oficina de administración de proyectos.
- Acceso a la información del Portafolio de Proyectos de la Gerencia Administrativa.

1.5 Restricciones

Una restricción es un factor limitante para el cumplimiento de los objetivos. Para este proyecto se identifican la siguiente restricción:

- No se cuenta con experiencias de implementación de oficinas de administración de proyectos a nivel institucional.
- Ninguno de los proyectos planteados ha concluido, por lo que no hay parámetros de medición o comparación.

1.6 Objetivo General

A continuación se describe el objetivo principal de este proyecto:

- Proponer una modelo de Oficina de Administración de Proyectos para mejorar la gestión del Portafolio de Proyectos de la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S.

1.7 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la Gerencia Administrativa para conocer el estado actual en materia de administración de proyectos.

- Realizar una investigación sobre distintos modelos de oficinas de administración de proyectos para identificar cual es el adecuado para el contexto y necesidades específicas de la Gerencia Administrativa.

- Diseñar un Plan de Implementación que permita a la Gerencia Administrativa dar los pasos necesarios para la puesta en operación de la oficina de administración de proyectos propuesta.

2 MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Institución

El 1 de noviembre de 1941, mediante Ley Nº 17, se crea la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) como una Institución Semiautónoma durante la administración del Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia.

El 22 de octubre de 1943, la Ley de creación de la Caja fue reformada, constituyéndose en una Institución Autónoma, destinada a la atención del sector de la población obrera mediante un sistema tripartito de financiamiento.

El Seguro de I.V.M. se creó en 1947, e incluía a los trabajadores del Estado, Instituciones Autónomas, Semiautónomas y las Municipalidades. En julio de ese mismo año se incorporan los trabajadores administrativos de la empresa privada.

En 1960, el Seguro de I.V.M. amplió su cobertura a los empleados del comercio, escuelas de enseñanza particular, consultorios profesionales y trabajadores municipales pagados por planillas de jornales. En 1962, se amplió a los trabajadores manuales ocasionales (construcción), a los pagados por planillas de jornales en obras públicas, ferrocarriles. En 1971, se incluyen a todos los obreros del país.

El 12 de mayo de 1961, mediante la Ley Nº 2738, se aprueba la Universalización de los Seguros Sociales a cargo de la CCSS.

En 1973, por medio de la Ley Nº 5349, se aprobó el traspaso a la CCSS de los hospitales administrados por el Consejo Técnico de Asistencia Médico Social y financiados con fondos provenientes de la Junta de Protección Social y el Estado. Actualmente, el sistema de salud cuenta con 29 hospitales.

En 1975, se extiende el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte a los trabajadores agrícolas y se le asigna a la CCSS la administración del Sistema de Pensiones del Régimen No Contributivo, con el fin de otorgar protección económica a los ciudadanos de bajos recursos.

A partir de 1982, se inicia el proceso de integración de servicios entre la CCSS y el Ministerio de Salud; en 1993, la CCSS asume en forma integral la prestación de servicios a los ciudadanos (promoción de la salud, prevención de la enfermedad, curación y rehabilitación).

En 1998, mediante la Ley Nº 7852, se aprobó la Ley de Desconcentración de Hospitales y Clínicas de la CCSS, a efecto de otorgar mayor autonomía en la gestión presupuestaria, contratación administrativa y la administración de los Recursos Humanos. Adicionalmente, se crean las Juntas de Salud como entes auxiliares de los hospitales y clínicas para mejorar la atención de la salud, el desempeño administrativo y financiero, así como la promoción de la participación ciudadana.

En el año 2000, se aprobó la Ley Nº 7983 Ley de Protección al Trabajador la cual le otorga a la CCSS la responsabilidad de recaudar las cuotas obrero patronales relacionadas con los fondos de capitalización laboral y el fondo de pensión complementaria, con el propósito de distribuirlas a las diferentes operadoras de pensiones definidas por el trabajador.

2.2 Misión y Visión

Misión: Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad, y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población costarricense, mediante:

- El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la CCSS: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad, Equidad y Subsidiaridad.
- El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución.
- La orientación de los servicios a la satisfacción de los clientes.
- La capacitación continua y la motivación de los funcionarios.
- La gestión innovadora, con apertura al cambio, para lograr mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios.
- El aseguramiento de la sostenibilidad financiera, mediante un sistema efectivo de recaudación.
- La promoción de la investigación y el desarrollo de las ciencias de la salud y de la gestión administrativa.

Visión: Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano.

2.3 Estructura Organizativa

Por las características de los Regímenes de Salud y de Pensiones a cargo de la Institución, se dispone de una estructura organizacional compleja dirigida y administrada estratégicamente por la Junta Directiva, Presidencia Ejecutiva y seis Gerencias.

Adicionalmente, se cuenta con una instancia fiscalizadora de las acciones desarrolladas por la administración activa, como se observa en el organigrama mostrado en la figura 1.

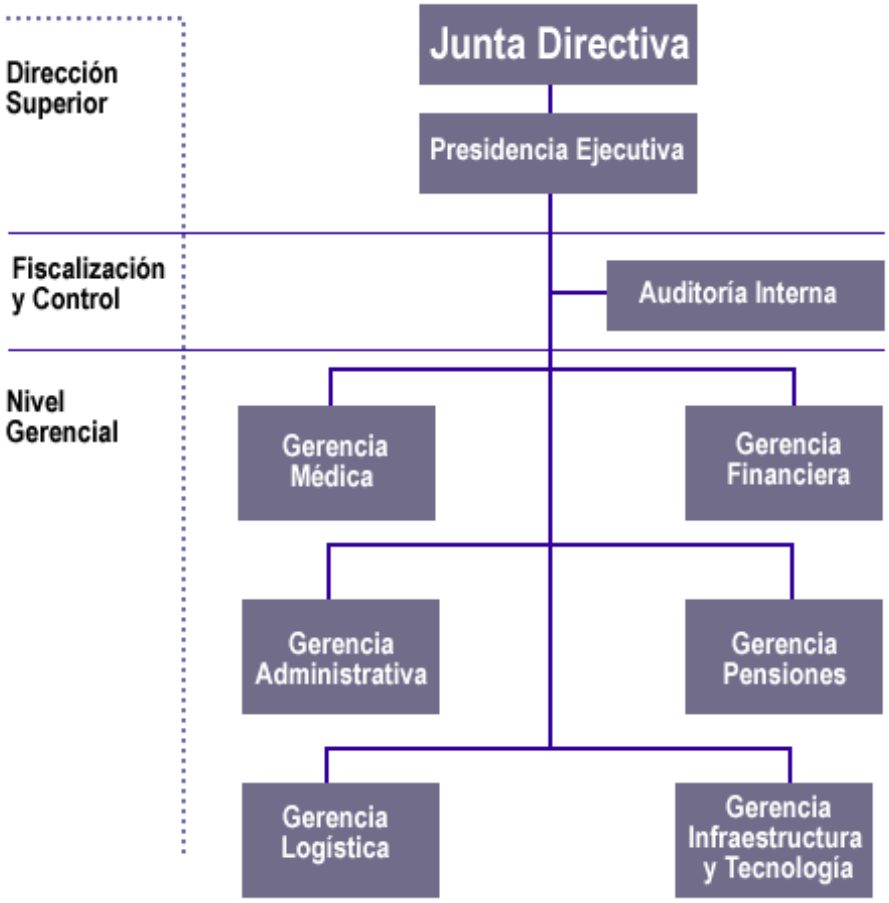


Figura 1: Estructura Organizacional C.C.S.S.

La Junta Directiva es elegida cada cuatro años, de conformidad con lo establecido en la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social. Está conformada por nueve miembros:

- Tres representantes del Estado
- Tres de los patronos
- Tres de los trabajadores

Es la autoridad máxima, responsable de definir las políticas y la toma de decisiones estratégicas en el ámbito institucional. El Presidente Ejecutivo es nombrado por el Consejo de Gobierno y preside la Junta Directiva. La Institución está conformada por seis Gerencias:

- Gerencia Médica
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Pensiones
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Logística
- Gerencia de Infraestructura y Tecnologías

Estas Gerencias son responsables de administrar los procesos y recursos según su ámbito de competencia, las leyes y reglamentos. Los Gerentes son nombrados por seis años.

2.4 Productos ó Servicios

La prestación de los servicios de salud, de pensiones y las prestaciones sociales, son los servicios que la institución ofrece a la población, y cuyas características son las siguientes:

- Eficientes
- Humanizados
- Eficaces
- Orientados al usuario
- De calidad
- Oportunos

2.5 Teoría de Administración de Proyectos

2.5.1 Proyecto

Existe una amplia variedad de significados en torno al concepto de proyecto, sin embargo la mayoría coincide en que es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Según el Project Management Institute (PMI, 2004) esto se refiere a:

A. Temporal

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. Los proyectos no son esfuerzos continuos.

Además, temporal no es aplicable generalmente al producto, servicio o resultado creado por el proyecto. La mayoría de los proyectos se emprenden para obtener un resultado duradero.

B. Productos, servicios o resultados únicos

Un proyecto crea productos entregables únicos. Productos entregables son productos, servicios o resultados. Los proyectos pueden crear:

- Un producto o artículo producido, que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente
- La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución
- Un resultado como, por ejemplo, salidas o documentos.

C. Elaboración gradual

La elaboración gradual es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir aumentando mediante incrementos. Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe (PMBOK, 2004):

- Seleccionar los procesos apropiados dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (también conocidos como Grupos de Procesos) que sean necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto
- Usar un enfoque definido para adaptar las especificaciones del producto y los planes de tal forma que se puedan cumplir los requisitos del proyecto y del producto
- Cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los interesados
- Equilibrar las demandas concurrentes de alcance, tiempo, costes, calidad, recursos y riesgos para producir un producto de calidad.

2.6 Administración de Proyectos

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La administración de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre (PMBOK, 2004)

Es un proceso de la organización, que contempla una serie de pasos o actividades por las cuales debe pasar cualquier proyecto para lograr un producto (Esterkin, 2007).

2.7 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

El PMI recomienda contemplar nueves áreas del conocimiento que van a permitir contar con un estándar para la gestión de los proyectos; a continuación se detalla cada una de ellas:

- Gestión del alcance: determina y asegura que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo necesario para completar el proyecto satisfactoriamente.
- Gestión del tiempo: incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto culmine dentro el plazo establecido.
- Gestión del costo: incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y el control de costos de manera que el proyecto concluya dentro el presupuesto asignado.
- Gestión de la calidad: incluye los requerimientos necesarios para que el proyecto se mantenga dentro de los criterios de calidad establecidos y satisfaga las necesidades del cliente.

- Gestión de la integración: Incluye los procesos necesarios para unificar e integrar los distintos grupos de procesos y las áreas de conocimiento de manera sistémica y coherente.
- Gestión de los recursos humanos: Incluye los procesos necesarios para organizar y dirigir al equipo del proyecto.
- Gestión de las comunicaciones: Contiene los procesos para asegurar la generación, almacenamiento, análisis y distribución de la información generada por el proyecto.
- Gestión de los riesgos: Incluye los procesos requeridos para la identificación, análisis, valoración y la respuesta a los riesgos del proyecto.
- Gestión de las adquisiciones: Identifica los procesos necesarios para adquirir o contratar productos, bienes y servicios a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

2.8 Ciclo de vida de un proyecto

Para facilitar la gestión, los directores de proyectos o la organización pueden dividir los proyectos en fases, con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto. (PMBOK, 2004).

El ciclo de vida del proyecto define las fases que conectan el inicio de un proyecto con su fin. La transición de una fase a otra, generalmente implica alguna forma de transferencia técnica. (PMI, 2004); se refiere al conjunto de fases que lo conforman, al dividir el proyecto en etapas se facilita la gestión del mismo. La transición de una fase a otra se hace mediante el establecimiento de puntos de control que sirven para verificar que los objetivos de una fase particular han sido alcanzados. Es una práctica común iniciar una fase antes de la aprobación de la etapa previa. Sin embargo, el Gerente de Proyecto y su equipo de trabajo deben haber valorado antes el riesgo inherente a esta decisión.

2.9 Procesos en la Administración de Proyectos

Los Grupos de Procesos requeridos y los procesos que los componen son guías para aplicar los conocimientos y habilidades apropiados relativos a la dirección de proyectos durante el proyecto (PMBOK, 2004). Los cinco Grupos de Procesos son:

- Grupo de Procesos de Iniciación: Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- Grupo de Procesos de Planificación. Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución. Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- Grupo de Procesos de Seguimiento y Control. Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Cierre. Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

2.10 Oficina de Administración de Proyectos

El PMBOK et.al. (2008) define una oficina de administración de proyectos como una unidad dentro de la organización que tiene varias responsabilidades asignadas en relación con la dirección centralizada y coordinación de proyectos que le competen. Las responsabilidades de una oficina de dirección de proyectos pueden ir desde brindar apoyo hasta la administración directa de proyectos.

Los proyectos que apoya o dirige una oficina no necesariamente están relacionados, salvo por el hecho de ser dirigidos en conjunto. La forma, función y estructura de una oficina de administración de proyectos dependerán de las necesidades específicas de la organización. Su nivel de autoridad puede ir desde ser un interesado integral y tomar decisiones importantes al inicio de los proyectos, hacer sugerencias, terminar proyectos o tomar otras medidas según sea requerido. Así mismo, la oficina de dirección de proyectos puede participar en la selección, gestión e implementación de recursos de proyectos dedicados o compartidos.

Dentro de las principales funciones de una oficina de dirección de proyectos, está el brindar apoyo al director de proyectos en distintas formas, tales como:

- Gestionar recursos compartidos por todos los proyectos dirigidos por la oficina de dirección de proyectos.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos.
- Instruir, orientar, capacitar y supervisar.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas de normas, procedimientos y plantillas mediante auditorías de proyecto.
- Desarrollar y gestionar políticas, plantillas y otra documentación compartida del proyecto (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

Los directores del proyecto y las oficinas de gestión de proyectos persiguen objetivos diferentes, y por lo tanto responden a necesidades diferentes. Sin embargo, todos estos esfuerzos deben estar alineados con las necesidades estratégicas de la organización.

Las diferencias entre el rol de un director de proyectos y una oficina de gestión de proyectos incluyen:

- El director del proyecto se concentra en los objetivos específicos del proyecto, mientras que la oficina de administración de proyectos cambios importantes relativos al alcance del programa que pueden considerarse oportunidades potenciales de alcanzar mejor los objetivos del negocio.
- El director del proyecto controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos; por su parte, la oficina de administración de proyectos optimiza el uso de los recursos de la organización que son compartidos entre todos los proyectos.
- El director del proyecto gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, entre otros), de los proyectos individuales, mientras que la oficina de administración de proyectos gestiona las metodologías, normas, oportunidad/riesgo global e interdependencia entre proyectos a nivel empresarial.

2.11 Modelos de Madurez en Administración de Proyectos

Los modelos de madurez consisten en un proceso de análisis que identifica y explica la ruta que una organización debe seguir para alcanzar la excelencia en administración de proyectos a través de diferentes niveles. Los modelos de madurez permiten identificar qué pasos deben ser tomados, que hechos deben ser cumplidos, y en que secuencia lograr resultados significativos y medibles.

En el caso específico del modelo de madurez en administración de proyectos de Kerzner (2001), se organiza en cinco niveles o fases:

1. Lenguaje Común
2. Procesos Comunes
3. Metodología única o singular
4. Benchmarking
5. Mejoramiento Continuo

2.12 Portafolio de Proyectos

El PMBOK et.al. (2008) define portafolio como un conjunto de proyectos o programas y otros tipos de trabajos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz para cumplir con los objetivos estratégicos. La gestión del portafolio se refiere a la gestión centralizada de uno o más portafolios, que incluye identificar, establecer prioridades, autorizar, dirigir y controlar proyectos ó programas, así como asegurar el alineamiento con la estrategia de la organización.

2.13 Planeación Estratégica

Según Mintzberg y Waters (1997), la planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados; es decir, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. Un plan estratégico generalmente incluye: misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos.

2.14 Planeación Anual Operativo (PAO)

Instrumento en el que se concretan las políticas de las entidades públicas, ministerios y demás órganos, por medio de la definición de objetivos, acciones, indicadores y metas para un periodo anual. Requiere la estimación de los recursos humanos, materiales y financieros para obtener los resultados esperados y se identifican los responsables de las metas establecidas.

2.15 Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI)

Es una herramienta administrativa que permite identificar y evaluar en el mediano y largo plazo, los riesgos que podrían obstaculizar o favorecer el cumplimiento de metas u objetivos. Su propósito principal es contribuir al fortalecimiento del control interno de la institución y sus órganos desconcentrados, a través de la auto-identificación de riesgos existentes en las áreas, procesos, proyectos y otros, con el fin de ser administrados.

3 MARCO METODOLOGICO

Para el logro de los objetivos específicos definidos para este proyecto, es necesaria la recopilación de información que permita sentar las bases para la propuesta de la Oficina de Administración de Proyectos para la Gerencia Administrativa de la CCSS. Con este fin se han establecido diversas fuentes de información y técnicas de investigación que se detallan a continuación.

3.1 Fuentes de información

Son todos los documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área (educación, salud, artes y humanidades, ciencias exactas, computación, etc.). Las fuentes de información las constituyen todos los elementos capaces de suministrar información para ser utilizada en una investigación.

Cada uno de estos documentos da origen a las fuentes primarias de información, y éstos a su vez, dan lugar a otros documentos que conforman las fuentes secundarias y terciarias. (Escalona, 2001).

- Fuentes Primarias: contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (Escalona, 2001)
- Fuentes Secundarias: contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias (Escalona, 2001).

Para el caso del primer objetivo, que es realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gerencia Administrativa en la gestión de su portafolio de proyectos, se realizarán entrevistas con funcionarios de la Gerencia Administrativa, en especial con personal de la Dirección de Sistemas Administrativas, quienes se encargan actualmente del seguimiento y capacitación en proyectos a nivel de esta gerencia; así mismo, se entablarán conversaciones con este personal para validar la propuesta del modelo de Oficina de Administración de Proyectos así como el plan de implementación, de manera que exista uniformidad de criterios y consenso a la hora de iniciar acciones.

Para obtener información sobre distintos modelos o enfoques de oficinas de administración de proyectos, se buscará información con ayuda de buscadores de páginas web, artículos disponibles en la página oficial del Project Management Institute (ww.pmi.org), así como de la “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (PMI, 2008).

3.2 Técnicas de Investigación

Los tipos de investigación que toman como criterio el lugar y los recursos de donde se obtiene la información son: documental, de campo o mixta (Zorrilla, 1993):

- Documental: es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códices, constituciones, etc.).
- De Campo: La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio
- Mixta: es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la investigación de campo.

Otros tipos de investigación según Babbie, 1975:

- Exploratoria: nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular.
- Descriptiva: buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características.
- Explicativo: pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno.

Para el proyecto se utilizará la técnica mixta ya que se requiere realizar tanto investigación documental como de campo. Será de vital importancia el criterio experto del personal de la Gerencia Administrativa para validar lo que se proponga con base en la investigación documental, de manera que se realicen los ajustes pertinentes al modelo para adecuarlos al contexto y realidad organizacional.

3.3 Métodos de Investigación

Un método de Investigación es el procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar un conocimiento válido” (Muñoz, 1998).

- Método Analítico- sintético (Uribe, 2003):
    - Analítico: Descubrir los distintos elementos que componen la naturaleza o esencia del fenómeno u objeto investigado, las causas y los efectos.
    - Sintético: Integrar los elementos en una unidad nueva, en una comprensión total de la esencia de lo que ya se conoce en todas sus elementos y particularidades.

- Métodos particulares y específicos: 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 encuentra, como instrumentos científicos (Eyssautier, 2002):
    - Método de observación: Consiste en mirar detenidamente el objeto de estudio, para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.
    - Observación directa: Consiste en interrelaciones de manera directa con el medio y con la gente que lo forman para realizar los estudios de campo.
    - Observación indirecta: Consiste en tomar nota de un hecho que sucede ante los ojos de un observador entrenado, midiendo el comportamiento externo del individuo en sociedad.
    - Observación por entrevista: Intercambio conversacional en forma oral, entre dos personas, con la finalidad de obtener información, datos o hechos. El método de la entrevista puede ser informal, estructurado o no estructurado.
    - Observación por encuesta (método de encuesta): Somete a un grupo de individuos a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas que se encuentran estructuradas en un cuestionario escrito y previamente preparado.

Para la propuesta de la Oficina de Administración de Proyectos, se usará el método analítico-sintético, ya que se analizará la situación actual en materia de proyectos en la Gerencia Administrativa, para luego integrar cada elemento de análisis para conformar la propuesta, todo esto con el apoyo del método de observación, tanto directa e indirecta del contexto organizacional de la gerencia administrativa, entrevistas con funcionarios y encuestas para validar aspectos que se consideren pertinentes.

En el cuadro 1 se representan cada uno de los objetivos el proyecto, así como sus principales contenidos para su realización.

Cuadro 1: Tabla Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico

Objetivos	Fuentes de información		Métodos de Investigación		Herramientas	Entregables
	Primarias	Secundarias	Analítico-Sintético	Observación		
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gerencia Administrativa en la gestión de su portafolio de proyectos	Entrevista con funcionarios de la Gerencia Administrativa	-Plan estratégico 2007-2012 C.C.S.S. -Evaluación de la gestión del portafolio de proyectos, Contraloría General de la República, 2009. -Plan estratégico gerencial	Análisis de la situación actual de la Gerencia Administrativa en materia de administración de proyectos	Observación directa e indirecta de la Gerencia Administrativa en el contexto de administración de proyectos	Cuestionarios	Diagnóstico de la situación actual en la gestión del portafolio de proyectos de la Gerencia Administrativa.
Realizar una investigación sobre distintos modelos de oficinas de proyectos	Entrevista con funcionarios de la Gerencia Administrativa	-Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMI, 2008 www.pmi.org -Tesis sobre oficinas de proyectos, UCI.	Análisis de diferentes modelos y enfoques de oficinas de administración de proyectos	N/A	Internet	Marco de referencia sobre oficinas de proyectos.
Diseñar un Plan de Implementación del modelo de Oficina de Proyectos propuesto.	Entrevista con funcionarios de la Gerencia Administrativa	Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMI, 2008	Análisis de enfoques de implementación de oficinas de administración de proyectos	Observación por entrevista con miembros de la Gerencia Administrativa	Microsoft Project	Plan de implementación del modelo propuesto

4 DESARROLLO

4.1 Gerencia Administrativa y su entorno respecto de la Administración de Proyectos

4.1.1 Introducción

La Caja Costarricense de Seguro Social está compuesta de seis gerencias: Médica, Pensiones, Financiera, Logística, Infraestructura/Tecnología y Administrativa. La forma en que estas gerencias interactúan funcionalmente se muestra en la figura 2.

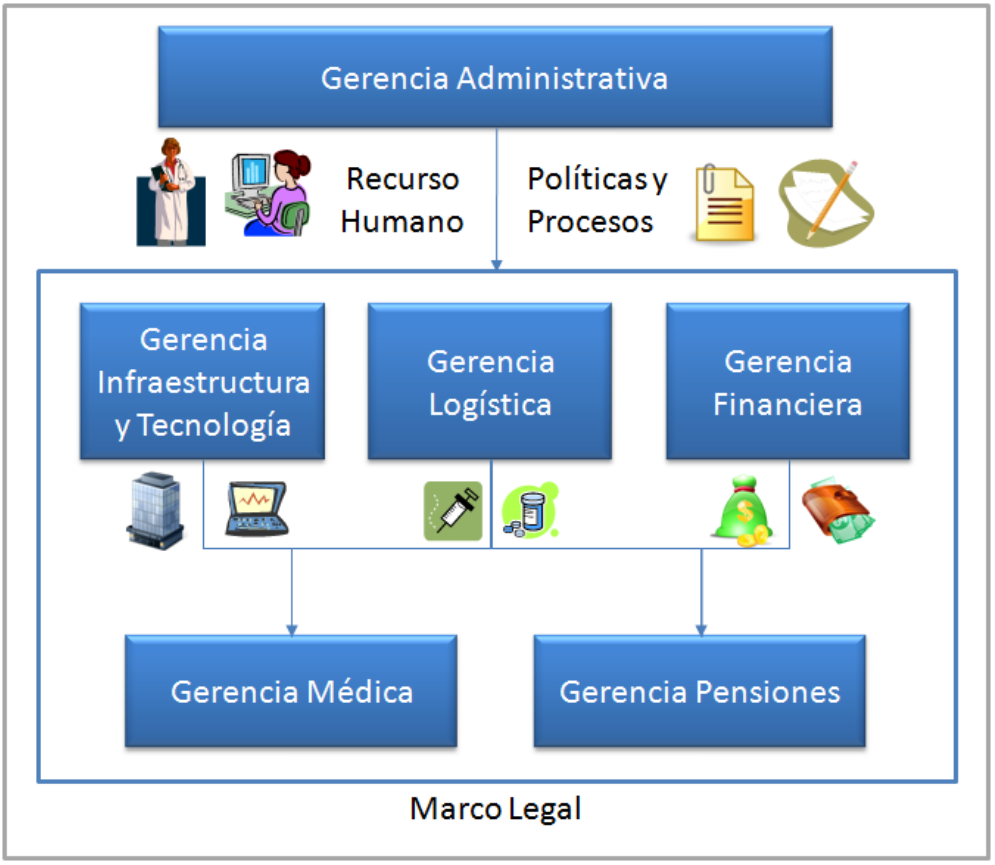


Figura 2: Estructura Funcional C.C.S.S

La base de operación y la razón de ser institucional se centra en las labores desarrolladas tanto por la Gerencia Médica (servicios de salud en hospitales, clínicas, áreas de salud y EBAIS) como por la Gerencia de Pensiones (régimen de invalidez, vejez y muerte, régimen no contributivo y prestaciones sociales). Sin embargo, para el desarrollo de sus funciones, requieren insumos y soporte técnico en diferentes ramas. La Gerencia de Infraestructura y Tecnología proporciona la infraestructura y espacios físicos, así como los recursos tecnológicos (computadoras, equipo médico); la Gerencia de Logística los medicamentos e implementos médicos (jeringas, tubos de ensayo, etc.) y la Gerencia Financiera los recursos financieros.

Sobre esta base, la Gerencia Administrativa proporciona los recursos humanos que permitirán la puesta en operación de los servicios, así como las políticas, procesos administrativos y el marco legal que deberá respetar la institución. La Gerencia Administrativa tiene una labor importante en la dirección y conducción a nivel institucional, para lo cual cuenta con la siguiente organización:

- Dirección de Administración y Gestión de Personal
- Dirección de Bienestar Laboral
- Dirección de Compra de Servicios de Salud
- Dirección de Comunicación Organizacional
- Dirección de Desarrollo Organizacional
- Dirección de Servicios Institucionales
- Dirección Jurídica
- Dirección de Sistemas Administrativos

La ejecución de sus funciones a nivel institucional tradicionalmente se desarrolló mediante los procesos operativos de los departamentos de cada una de sus direcciones; sin embargo, ante la creación de la Visión 2025 de la CCSS y el Plan Estratégico Institucional, en que se establecieron tanto objetivos a nivel institucional como gerencial, la Gerencia Administrativa vislumbró que los procesos eran limitados para el cumplimiento cabal de sus objetivos.

En la figura 3 se visualiza cual era la situación gerencial, donde cada dirección se limitaba a cumplir las metas definidas departamentalmente en su Plan Anual Operativo (PAO), a través de procesos operativos y sin ningún alineamiento con los objetivos gerenciales.

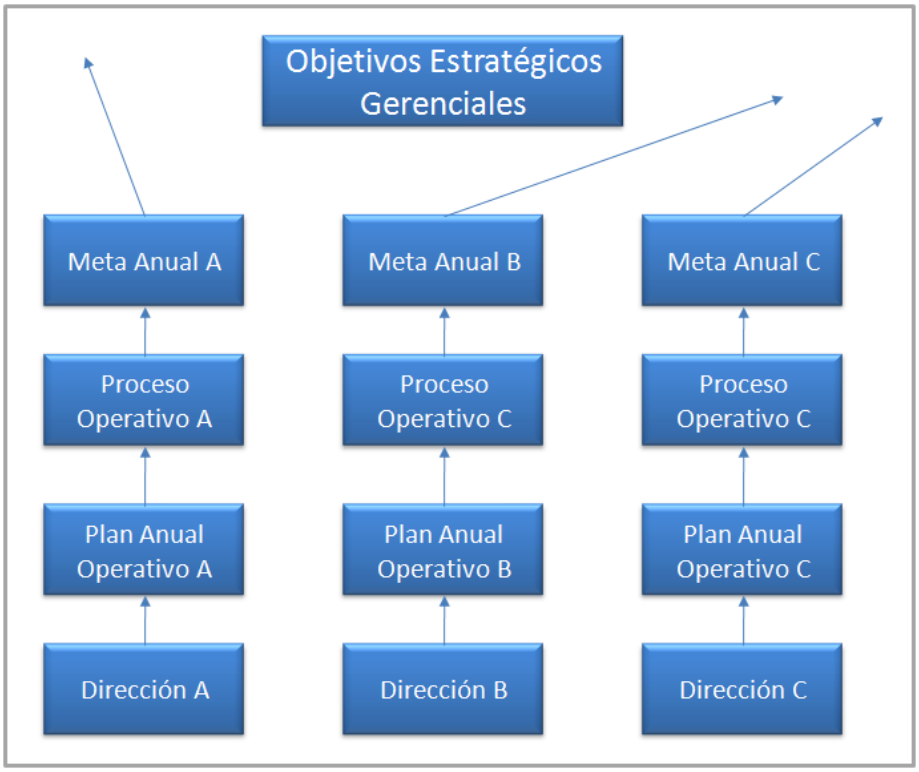


Figura 3: Situación Gerencia Administrativa sin proyectos

Bajo el liderazgo de la Dirección de Sistemas Administrativos, se inició un proceso dentro de la Gerencia Administrativa para que cada una de las direcciones empezara a desarrollar iniciativas alienadas a los objetivos gerenciales, que finalmente se convirtieran en proyectos formales. Por años, los proyectos institucionales se habían limitado a la construcción de nuevos hospitales o centros de salud; por ello, el conocimiento y experiencia en este campo se concentraba en la Gerencia de Infraestructura y Tecnología. Esto fue notorio en la Gerencia Administrativa, que siempre desarrollo sus funciones mediante procesos operativos y tenía poca o nula experiencia en el desarrollo de proyectos formales.

Por ello, se evidencio la necesidad de iniciar un proceso de capacitación a lo interno de la Gerencia Administrativa, que facultó a la Dirección de Sistemas Administrativos para capacitar al personal, desarrollar guías y dar seguimiento a los proyectos que se generarán en direcciones gerenciales.

La Dirección de Sistemas Administrativos fue elegida para liderar este proceso debido a que durante los últimos años ha venido desarrollando proyectos de mejora a los servicios institucionales (servicios de farmacia, emergencia, transportes, patología y otros) y a su participación activa en los proyectos de construcción de hospitales.

Sin embargo, no existía un parámetro para determinar el grado de experiencia y conocimiento de la Dirección de Sistemas Administrativas en cuanto al tema de proyectos, ni tampoco se determinó si estas nuevas funciones requerían un cambio en la estructura organizacional, asignación de recurso humano y capacitación del personal.

4.1.2 Diagnóstico sobre Nivel de Madurez en Proyectos de la Dirección de Sistemas Administrativos

Con base en un estudio realizado, Chinchilla (2009) a través del modelo de Harold Kerzner (2001), logró determinar que la Dirección de Sistemas Administrativos tiene un nivel promedio de 54.51% en sus prácticas de administración de proyectos, por debajo del mínimo requerido y que en promedio debe ser del 60%, que aún y cuando se alcance este, no significa que se realiza de la mejor forma, sino que se debe mantener el esfuerzo para llegar a superar ese nivel. El resumen de resultados por área de conocimiento y el promedio global se muestran en el gráfico de la figura 4.

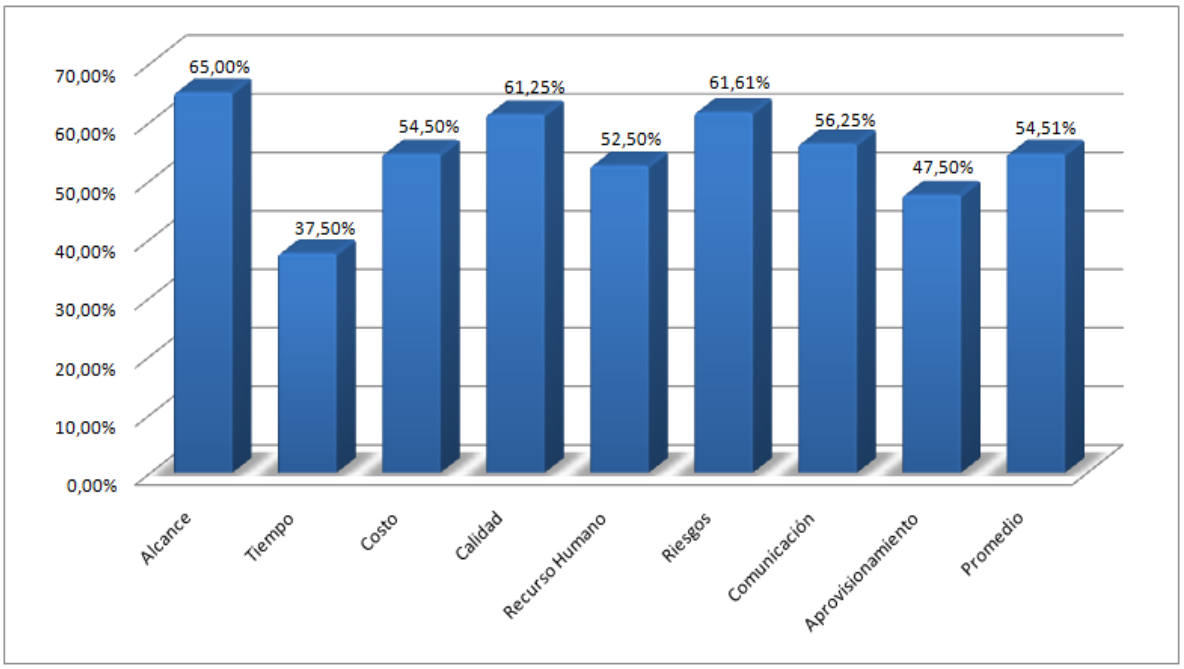


Figura 4: Resultados por área de conocimiento

Otros hallazgos importantes del estudio de Chinchilla (2009) son los siguientes:

- La Dirección de Sistemas Administrativos no alcanza un nivel óptimo en lenguaje y procesos comunes, los cuales son fundamentales para un buen entendimiento de la administración de proyectos.

- No cuenta con una metodología única, la cual aún no ha sido avalada ni implementada a nivel gerencial, lo cual limita la realización de auditorías ante la falta de una metodología común que sirva de base de comparación.

- Se han realizado esfuerzos de benchmarking a nivel conceptual e investigación documental, mas no se hecho una análisis comparativo con otras instituciones similares, como por ejemplo el Instituto Costarricense de Electricidad.

4.1.3 Gestión del Portafolio de Proyectos de la Gerencia Administrativa

De acuerdo en un estudio realizado por Peraza (2009), la Gerencia Administrativa cuenta con una lista de proyectos y no con un portafolio formal, de acuerdo con los lineamientos del Estándar para la Gestión del Portafolio (2006) del PMI. Esto se recomendó ya que en un principio se definió un modelo como el mostrado en la figura 5, donde cada dirección incorporaba proyectos a sus PAO y donde la Dirección de Sistemas Administrativos haría el seguimiento. Pero este modelo de proyectos al PAO no contribuía al alineamiento de los proyectos con los objetivos estratégicos gerenciales, sino que seguían enfocándose solamente en metas anuales por departamento.

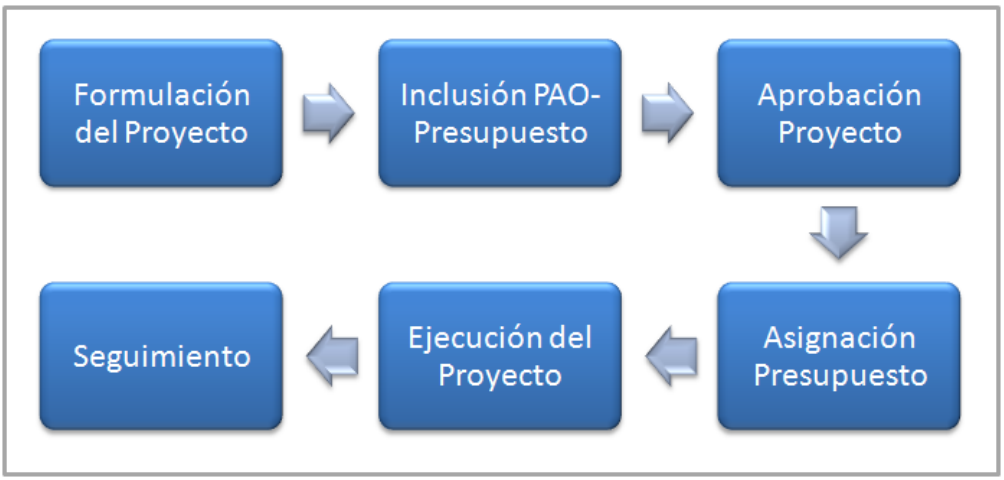


Figura 5: Modelo inicial por proyectos Gerencia Administrativa

Una de las recomendaciones de dicho estudio fue la conformación de una oficina de administración de proyectos la cual diera forma al portafolio y diera seguimiento de manera centralizada a los proyectos que lo conformarían.

La importancia del portafolio de proyectos es que propiciará que los proyectos a los cuales dará seguimiento la oficina de administración de proyectos estén alineados a los objetivos tanto gerenciales como institucionales, de manera que se optimicen los esfuerzos realizados y se logre un impacto objetivo en la estrategia a través de los proyectos realizados.

La propuesta de este proyecto viene a ser un complemento a la metodología para la Gestión del Portafolio de Proyectos de la Gerencia Administrativa propuesta por Peraza (2009), ya que el objetivo es proponer un modelo de Oficina de Administración de Proyectos para mejorar la gestión de un portafolio y no de una lista de proyectos.

4.1.4 Análisis de Funciones Dirección de Sistemas Administrativos

La función de dar seguimiento a los proyectos generados a nivel de la Gerencia Administrativa por parte de la Dirección de Sistemas Administrativos fue un lineamiento dado por el propio Gerente Administrativo pero que nunca implicó un cambio en la estructura organizacional ni un fortalecimiento en capacitación o recurso humano en esta materia.

Esto implicó un recargo de funciones a la Dirección de Sistemas Administrativas, cuya labor sustantiva es la gestión del Sistema de Control Interno, que busca el fiel cumplimiento de lo establecido por la Ley General de Control Interno a nivel institucional, a través de actividades de capacitación, elaboración de guías y asesorías al personal que lo requiera.

El cuadro 2 muestra las funciones de apoyo que teóricamente debe brindar una oficina de administración de proyectos según el PMBOK (2008), en contraposición a las desarrolladas por la Dirección de Sistemas Administrativos, producto de la entrevista con los funcionarios involucrados en este tema.

Cuadro 2: Funciones de una Oficina de Administración de Proyectos Vs. Funciones Dirección Sistemas Administrativas

Funciones según PMBOK (2008) de una Oficina de Administración de Proyectos	Dirección de Sistemas Administrativos
Gestionar recursos compartidos por todos los proyectos	No se realiza
Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos	Parcial. Se diseñó una guía para perfiles de proyecto solamente.
Instruir, orientar, capacitar y supervisar	Se hicieron 3 talleres en el 2009 por primera vez y no es una labor permanente
Vigilar el cumplimiento de las políticas de normas, procedimientos y plantillas mediante auditorías de proyectos	No se auditan los proyectos
Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida del proyecto (activos de los procesos de la organización)	No se han diseñado ni divulgado políticas y normas
Coordinar la comunicación entre proyectos	No se realiza

Como se observa en el cuadro 2, la función desarrollada por la Dirección de Sistemas Administrativos se limita prácticamente a la asesoría y capacitación, con el antecedente de que su nivel de madurez es de un 54%. Esto quiere decir que, siendo la Dirección de Sistemas Administrativos, aunque sea informalmente, la oficina de administración de proyectos gerencial, las demás unidades lo máximo que pueden aspirar es a este nivel de 54%; en la medida que la Dirección de Sistemas Administrativos suba su nivel y transfiera su conocimiento a las demás unidades, será el momento en que la gerencia como tal suba su nivel.

4.2 Oficina de Administración de Proyectos

4.2.1 Introducción

Hobbs (2007) realizó un valioso estudio con base en el análisis de 500 oficinas de administración de proyectos en diferentes empresas norteamericanas y europeas, el cual aporta hallazgos que proporcionan un marco de referencia importante en el tema de oficinas de administración de proyectos. Como primer hallazgo, el estudio arroja que no existe un consenso en cuanto al nombre de oficina de administración de proyectos; el cuadro 3 muestra los diferentes nombres o denominaciones que se da a las oficinas de administración de proyectos.

Cuadro 3: Nombres de oficinas en organizaciones

Nombre	Porcentaje
Oficina de Administración de Proyectos	59%
Departamento de Proyectos	4%
Oficina de Soporte de Proyectos	7%
Oficina de Proyectos	2%
Oficina de Administración de Programas	12%
Centro de Excelencia	2%
Sin nombre	2%
Otros nombres	12%

Fuente: Adaptado de Hobbs (2007)

Para efectos de este estudio, se utilizará el nombre de Oficina de Administración de Proyectos, aunque, como se observa en el cuadro 2, no hay una norma ni consenso al respecto. Como segundo hallazgo importante, Hobbs (2007) es la cantidad y posición en la organización que ocupan las oficinas de administración de proyectos. Como se observa en el cuadro 4, en un 30% de los casos existe una única oficina de administración de proyectos centralizada para toda la organización, aún cuando existe toda una red de sucursales regionales o unidades funcionales o de negocios. En un 23% de los casos, existe una oficina centralizada pero dispuesta como una unidad funcional o de negocios, y no necesariamente localizada en la sede central de la organización.

En un 25% de los casos se da que hay varias oficinas de administración de proyectos, independientes entre sí y que no dependen de una oficina central. Finalmente, solo en un 8% de los casos se da que hay una oficina central interactuando con una red de oficinas y en un 14% se evidenció la existencia de más de una oficina central.

Cuadro 4: Cantidad y posición de oficinas de administración de proyectos en la organización

Nombre	Porcentaje
1 Oficina Central	30%
1 Oficina Central localizada en una unidad funcional, regional o de negocios	23%
Oficinas descentralizadas que no dependen de una oficina central	25%
Oficina Central a cargo de una red de oficinas	8%
Varias Oficinas Centrales con oficinas a su cargo	14%

Fuente: Adaptado de Hobbs (2007)

De los resultados mostrados en el cuadro 4 se puede notar que, al igual que en el caso del nombre, tampoco existe uniformidad en cuanto a la cantidad y posición que ocupa una oficina de administración de proyectos en la organización, y que estos factores la misma organización los dispone de acuerdo a su contexto y necesidades propias. Con este marco de referencia inicial, a continuación se analizan distintos modelos específicos de oficinas de administración de proyectos.

4.2.2 Modelos de Oficinas de Administración de Proyectos

4.2.2.1 Estación Meteorológica

De acuerdo con Rodríguez, Sbragia, y González (2002), la estación meteorológica es un modelo adecuado para los casos en que existe confusión por la variabilidad en los informes de proyectos, debido a que no hay un lenguaje común entre los distintos gerentes de proyectos. En este modelo, la oficina de administración de proyectos informa sobre la evolución de los proyectos, pero no influye en ellos. Una estación meteorológica informa sobre las condiciones climáticas y el piloto es quien decide como utilizar esa información recibida. En este caso, el “piloto” vendría a ser el gerente de proyecto, quien decide el curso que seguirá su proyecto de acuerdo con las “condiciones” recibidas en el informe de la oficina de administración de proyectos.

Figura 6: Modelo de Estación Meteorológica

Según Rodríguez et al. (2002) la oficina de administración de proyectos en su modalidad de estación meteorológica debe responder a las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cómo está nuestro proyecto?
- ¿Cuánto ya gastamos de nuestro presupuesto hasta aquí?
- ¿Cuáles son nuestros riesgos?

Este tipo de oficina de administración de proyectos también puede ser responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.

4.2.2.2 Torre de Control

De acuerdo con Rodríguez et al. (2002) el modelo de oficina de administración de proyectos denominado torre de control se sugiere en casos donde existe poco entrenamiento del personal en el tema de proyectos, la alta gerencia tiene una escasa o poco clara visión de lo que los proyectos implican en la organización y su estrategia, así como se dan cambios frecuentes en los métodos y herramientas utilizados en la administración de los proyectos.

A diferencia de la estación meteorológica, cuyo ámbito de acción se limita a informar a los gerentes de proyectos sin influir en sus decisiones, la torre de control si tiene influencia directa en las decisiones de los gerentes de proyecto. Así como en un aeropuerto la torre de control da instrucciones de vuelo a sus pilotos (sobre todo a la hora del despegue y aterrizaje), en la modalidad de torre de control la oficina de administración de proyectos instruye a los gerentes de proyectos sobre como “pilotear” sus proyectos, tal como se ilustra en la figura 7, la cual se muestra a continuación.

Figura 7: Modelo de Torre de Control

Según Rodríguez et al. (2002) la oficina de administración de proyectos en su modalidad de torre de control debe instruir sobre los siguientes aspectos:

- Metodología de administración de proyectos (incluyendo gerencia de riesgo)
- Definición de roles y responsabilidades
- Comunicación
- Gestión de objetivos
- Lecciones aprendidas
- Herramientas

También es responsable por la consultoría interna, en el sentido de garantizar que la metodología será seguida, y por la constante mejora en los procesos.

4.2.2.3 Pool de Recursos

De acuerdo con Rodríguez et al. (2002) el modelo de oficina de administración de proyectos denominado pool de recursos es el indicado en organizaciones cuyo negocio es ejecutar proyectos y requieren prestar especial atención en la capacitación permanente de su personal en materia de administración de proyectos. Como se observa en la figura 8, el gerente es quien tiene la “bola blanca” y quien se encarga de distribuir a los gerentes de proyectos en distintos proyectos, de acuerdo con conocimiento y habilidades particulares. Así como las bolas de billar tienen diferentes colores y números, los gerentes de proyecto de un pool de recursos pueden tener conocimiento y habilidades diferentes; sin embargo, el gerente del pool es evaluado por el desempeño global del pool, el cual es la única fuente de gerentes de proyecto en la empresa, salvo casos especiales y justificados.

Figura 8: Modelo de Pool de Recursos

4.3 Selección del Modelo de Oficina de Administración de Proyectos

De acuerdo con Rodríguez et al. (2002), la selección de un modelo de oficina de administración de proyectos debe considerar el nivel de madure. Tal como se mencionó en el apartado 4.1.2, Chinchilla (2009) a través del modelo de Harold Kerzner (2001), logró determinar que la Dirección de Sistemas Administrativos tiene un nivel de 54.5% en sus prácticas de administración de proyectos, por debajo del mínimo requerido de 60%. Esto indica que la Dirección de Sistemas Administrativas primero debe trabajar a lo interno para lograr un lenguaje común en administración de proyectos (nivel 1) para luego extrapolar esta base de conocimientos a las demás unidades de la Gerencia Administrativa.

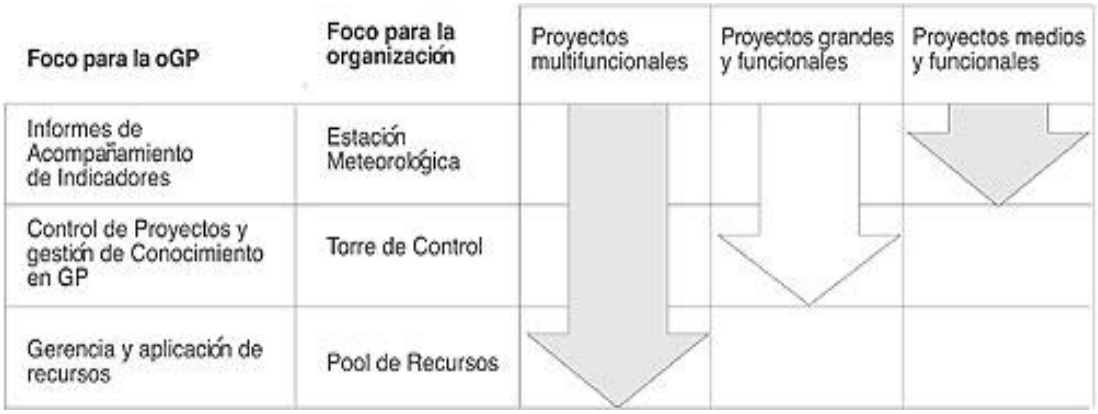
El modelo de “Torre de Control” define que la oficina de administración de proyectos debe establecer la metodología de administración de proyectos (Rodríguez et al., 2002), lo cual implica tener un nivel 2 según el modelo de Kerzner (2001); es decir, contar con una metodología única la cual no se ha logrado afianzar y formalizar.

Por otra parte, el modelo de “Pool de Recursos” parte de que existe un grupo consolidado de gerentes de proyectos los cuales se asignan a los diferentes proyectos; contar con este “pool de recursos” implicaría contar con personal con al menos una base de conocimientos común, que vendría a ser el nivel 1 según el modelo de Kerzner (2001), y el cual no se logró siquiera alcanzar.

Con base en el nivel de madurez actual, el modelo que resulta viable de implementar en el corto plazo es el de “Estación Meteorológica”, ya que la labor se limitaría a informar sobre el estado de los proyectos. Si bien es necesario aumentar el nivel de madurez, la labor de informar sobre el estado de los proyectos no se ve tan restringida como la de contar con una metodología única, para el caso del modelo de “Torre de Control”, y la de contar con un staff de gerentes de proyecto, en el caso del modelo de “Pool de Recursos”.

Rodríguez et al. (2002) también establece que cada modelo de oficina de administración de proyectos está orientado a resolver problemas específicos en la organización, según el esquema mostrado en el cuadro 5.

Cuadro 5: Enfoque de Modelos de Oficinas de Administración de Proyectos



Fuente: Adaptado de Casey & Peck (2001)

La Gerencia Administrativa se organiza funcionalmente en siete direcciones:

- Dirección de Administración y Gestión de Personal
- Dirección de Bienestar Laboral
- Dirección de Compra de Servicios de Salud
- Dirección de Comunicación Organizacional
- Dirección de Desarrollo Organizacional
- Dirección de Servicios Institucionales
- Dirección Jurídica
- Dirección de Sistemas Administrativos

Cada una de estas direcciones posee funciones y ámbitos de acción definidos, y desarrollan Planes Anuales Operativos, en los cuales plantean sus propias metas y en el cual se basan en su mayoría para el planteamiento de sus proyectos.

Debido a esta estructura organizacional, los proyectos tienden a ser muy funcionales y de mediana escala, ya que se enfocan a cumplir metas anuales y propias de cada dirección, y la Gerencia Administrativa como tal no está planteando proyectos a nivel gerencial que involucren a una o más direcciones, y cuyo impacto implique proyectos de mayor tamaño que los actuales.

Esta situación se refleja en el cuadro 6, donde se muestra el inventario de proyectos de la Gerencia Administrativa para el año 2010. Cada proyecto es tendiente al logro de metas departamentales y su desarrollo involucra funcionarios solo de la dirección que lo propone.

Cuadro 6: Inventario de Proyectos Gerencia Administrativa 2010

Departamento	Nombre del proyecto
Dirección de Bienestar Laboral	Modelo de Resolución Alterna de Conflictos
Dirección de Administración y Gestión de Personal	Sistema de Información de Admisión y Empleo
Dirección de Comunicación Organizacional	Manual de Imagen Gráfica
Dirección de Servicios Institucionales	Sistema de Localización Satelital para flotilla vehicular del Área de Servicios Generales
Dirección de Desarrollo Organizacional	Modelo de Cultura Organizacional en Región Chorotega
Dirección de Sistemas Administrativos	Modelo de Seguimiento del Sistema de Control Interno

De acuerdo con Chamoun (2002), una estructura funcional como la de la Gerencia Administrativa plantea diversas ventajas y retos para la oficina de administración de proyectos, tal como se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7: Ventajas y Retos para la administración de proyectos en estructuras funcionales

Estructuras Funcionales	Ventajas	Retos
Organizaciones de acuerdo con las funciones de los diferentes departamentos: Dirección, Ventas, Ingeniería, Mantenimiento, Operación, Proyectos, etc.	• Permite la especialización. • Se aprovecha la curva de aprendizaje técnico. • Canales de comunicación verticales bien establecidos. • Provee continuidad en las disciplinas funcionales (políticas, procedimientos, etc.)	• Conflictos entre gerentes de proyectos y gerentes de departamento. • Gerentes de proyectos sin atribuciones (facultamiento) • Gerentes y miembros de equipo con exceso de carga de trabajo. • El equipo no hace suyo el proyecto.

Sobre la base del nivel de madurez actual, la estructura funcional y las características de los proyectos de la Gerencia Administrativa, el modelo de oficina de administración de proyectos que mejor se adecua a las condiciones actuales es el de “estación meteorológica”, como opción a implementar en el corto plazo, y cuyo enfoque sería dar seguimiento a los proyectos generados en las diferentes direcciones, a través de informes de carácter recomendativo.

En un mediano plazo, y si se logra avanzar en el nivel de madurez, desarrollando y formalizando una metodología única en administración de proyectos, junto con un proceso de capacitación que logre un lenguaje y procesos comunes en administración de proyectos, se puede considerar pasar a una modalidad de “torre de control”, donde la oficina de administración de proyectos logre darle un mejor direccionamiento estratégico a los proyectos, y se logre trascender de proyectos medianos a proyectos multifuncionales y de mayor impacto en los objetivos gerenciales.

En el largo plazo, el modelo de oficina de administración de proyectos de la Gerencia Administración puede ser extrapolado a las demás gerencias de la institución, sobre la base de una base de conocimiento, experiencia, metodologías y herramientas unificadas.

4.3.1 Personal de la Oficina de Administración de Proyectos

De acuerdo con Hobbs (2007), la mayoría de las oficinas de administración de proyectos cuentas con un “staff” reducido, tal como se observa en el cuadro 8. Una tercera parte de las oficinas de administración de proyectos (33%) se compone de dos a tres personas para desempeñar sus funciones.

Cuadro 8: Personal en Oficinas de Administración de Proyectos

Personal	Porcentaje
1 o menos	16%
2 a 3	33%
4 a 7	23%
8 a 12	12%
13 a 18	8%
Más de 18	8%

El perfil propuesto para los funcionarios de la OAP se muestra en la figura 9.

Figura 9: Perfil para Personal OAP

Actualmente, dos funcionarios de la Dirección de Sistemas Administrativos, con grado académico de Licenciados en Planificación y Promoción Social, son los que han venido desempeñando labores de seguimiento de los proyectos a nivel gerencial, esto por cuanto son los encargados de dar seguimiento al Plan Anual Operativo de cada dirección y de las metas gerenciales en el Cuadro de Mando Institucional.

Debido a su experiencia en el ámbito estratégico, en complemento a su conocimiento en administración de proyectos (el cual debe ser reforzado y será planteado en las recomendaciones), estos dos funcionarios vendrían a ser el "staff" inicial con el que arrancaría la Oficina de Administración de Proyectos, contemplando que en el mediano plazo la oficina de administración de proyectos pase de administrar un "inventario de proyectos" a gestionar un Portafolio de Proyectos, el cual este alineado con las metas y objetivos estratégicos de la Gerencia Administrativo, y con proyectos que involucren una o más áreas funcionales.

Cabe mencionar que en la Dirección de Sistemas Administrativos hay 6 ingenieros que han cursado la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional, los cuales desempeñan funciones específicas en otras áreas pero que sin duda serán un importante apoyo para los dos funcionarios que conformarán la oficina de administración de proyectos. A medida que se evidencie la necesidad de fortalecer la oficina de administración de proyectos con más personal, será necesario establecer un perfil de puesto para un mejor reclutamiento y selección de personal.

4.3.2 Organización y principales roles de la OAP

En un inicio se ha planteado que la OAP funcione dentro de la Dirección de Sistemas Administrativos, que posee la infraestructura, los recursos humanos y financieros para que la OAP opere. Sin embargo, se propone que la OAP sea puesta como un órgano asesor de la Gerencia Administrativa dentro de la estructura organizacional (ver figura 10), no solo por la naturaleza de sus funciones y su relación directa con el plan estratégico y objetivos gerenciales, sino porque la posición de la OAP en la estructura organizacional es un factor crítico de éxito de la OAP.

Figura 10: Posición de la OAP en la estructura organizacional

4.3.3 Roles y Funciones de la OAP

En la figura 11, se muestra el proceso de desarrollo de la OAP producto de la madurez en el tiempo; así mismo, se muestran los principales roles y funciones que desempeñará la OAP de forma paulatina en el tiempo.

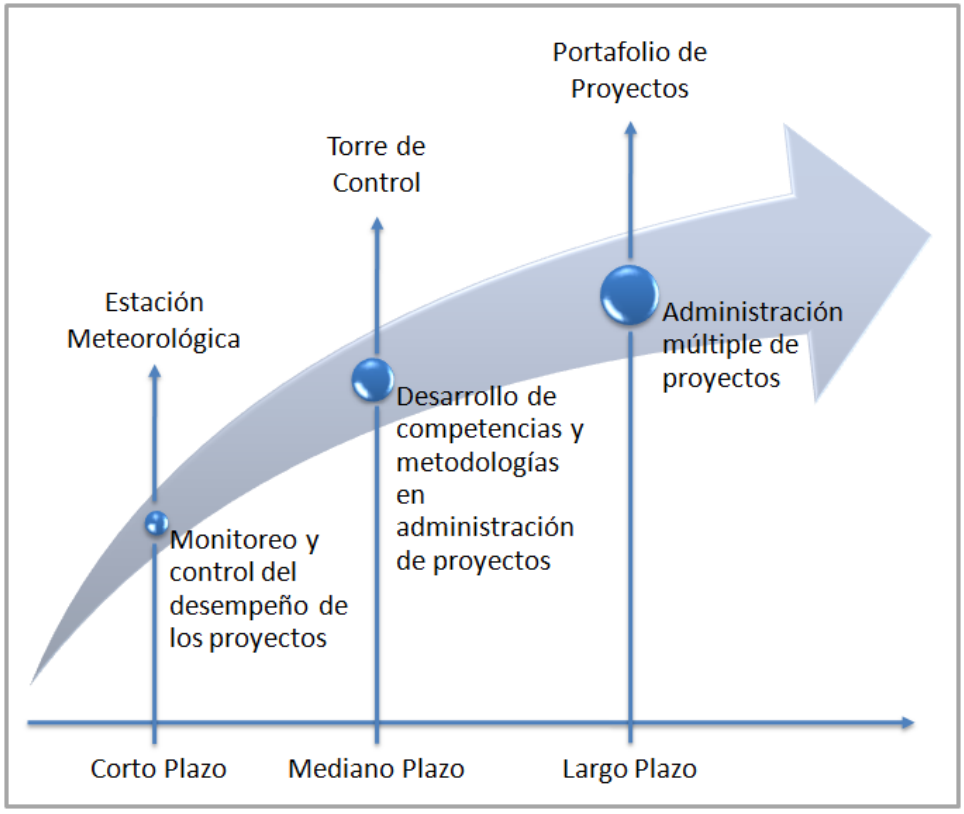


Figura 11: Roles y Funciones de la OAP

En el corto plazo (6 meses) se partiría de un modelo de “estación meteorológica”, con funciones relacionadas con el monitoreo y control del desempeño de los proyectos, las cuales se desglosan a continuación:

- Reportar el estado de los proyectos a la Gerencia.
- Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos.
- Retroalimentar a las direcciones responsables de los proyectos (línea base tiempo, costo y riesgos).

En la figura 12 se muestra la organización que tendrá la OAP para cumplir sus funciones en el corto plazo.

Figura 12: Organización Inicial OAP

En materia de riesgos, la Dirección de Sistemas Administrativos es la unidad encargada de capacitar y desarrollar el Sistema Específico de Valoración de Riesgos (SEVRI), así como llevar el pulso al Mapa de Riesgos Gerencial. Esta visión gerencial a nivel de riesgos facilita un marco de referencia el cual permita a la OAP verificar las condiciones del entorno tanto interno como externo (precisamente como una estación meteorológica) y hacer saber de estas condiciones a las direcciones, lo cual sirva de insumo para realizar cambios pertinentes en los planes de gestión de riesgos de cada proyecto.

En el mediano plazo (1 año), conforme se vayan cerrando brechas en cuanto al nivel de madurez en administración de proyectos, se incorporarán funciones referentes al desarrollo de competencias y metodologías en administración de proyectos, que involucran:

- El desarrollo e implementación de una metodología estandarizada.
- La promoción de la cultura de administración de proyectos al interior de la organización.
- Desarrollar competencias del personal incluyendo la organización del entrenamiento.
- Proveer dirección y guía a los administradores de proyectos.
- Proveer las herramientas estandarizadas que la OAP utiliza.

La incorporación de estas funciones en la OAP requerirá que se implementen diversas actividades de capacitación, investigación y desarrollo mientras la OAP aún opera bajo la modalidad de “estación meteorológica”, de manera que aproximadamente en un año estas funciones de desarrollo de competencias y metodologías en administración de proyectos estén empezando a operar de manera formal en la OAP. Ya para el largo plazo (aproximadamente 2 años) se espera que la OAP pase a una modalidad de administración múltiple de proyectos, lo cual involucra un portafolio de proyectos, y que implica las siguientes funciones:

- Coordinación entre proyectos.
- Identificación, selección y priorización de nuevos proyectos.
- Administración de uno o más programas.
- Distribución de recursos entre proyectos.

La Caja Costarricense del Seguro Social, ante los lineamientos de la Contraloría General de la República, ha tenido que ir avanzando en cuanto al tema de la definición de un portafolio de proyectos, lo cual sin embargo no ha sido totalmente extendido a nivel institucional, sino que se ha circunscrito a proyectos de infraestructura (construcción de nuevos hospitales o áreas de salud), compra de equipo médico y/o industrial y tecnologías de información; sin embargo, esta experiencia puede servir de insumo para el proceso de transición que debe tener la Gerencia Administrativa.

Otro insumo importante es el trabajo realizado por Peraza (2009), el cual propone una metodología para la gestión del portafolio de proyectos de la Gerencia Administrativa, basada en “The Standard of Portfolio Management” (2006) del PMI. Una vez que la OAP haya logrado alcanzar este nivel, en la figura 13 se muestra un esquema de la dinámica que tendría la OAP tanto con la Gerencia como con las demás unidades.

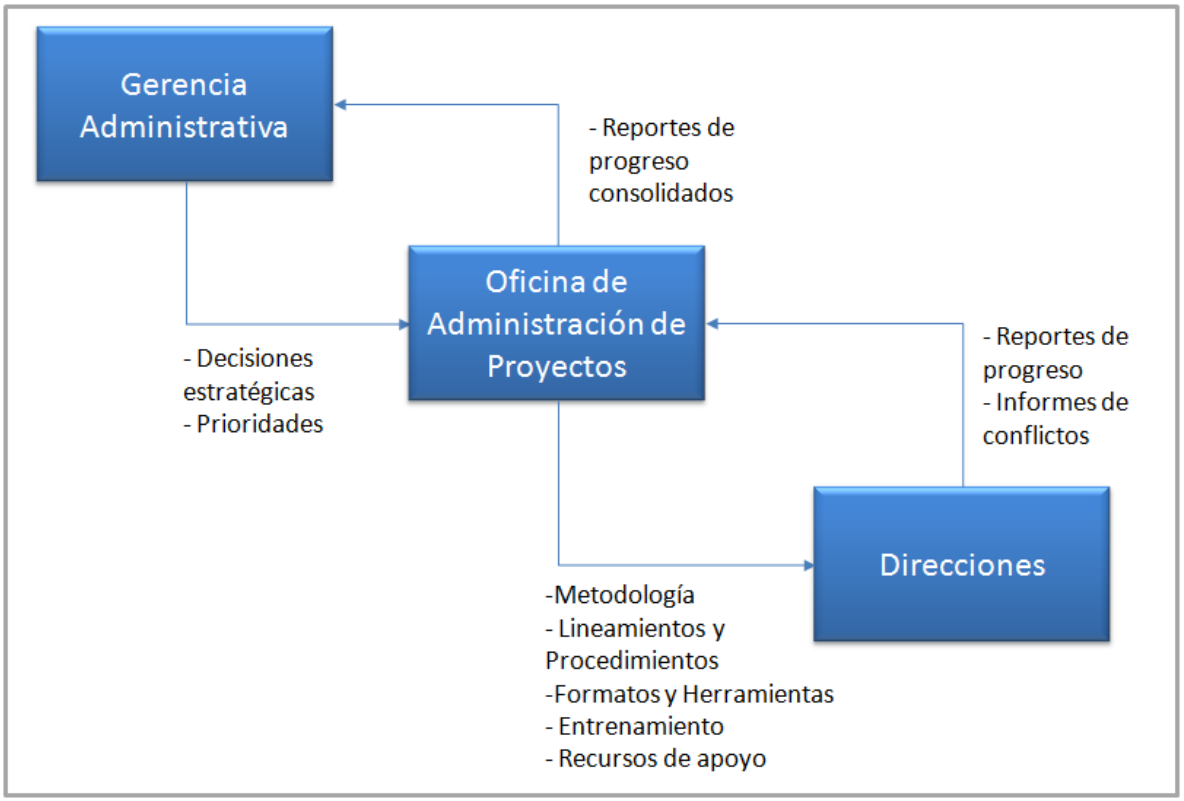


Figura 13: Dinámica de Operación de la OAP

La transición a cada uno de estos modelos de operación de la OAP requerirá de una serie de actividades específicas en el corto, mediano y largo plazo, las cuales se detallan en el siguiente apartado.

4.4 Implementación de la Oficina de Administración de Proyectos

De acuerdo con Hobbs (2007) el porcentaje mayor respecto del tiempo de implementación de una oficina de administración de proyectos se concentra en el rango que va de 6 a 24 meses, con un 63%. Para este caso, se plantean 3 plazos para una implementación progresiva de la propuesta (según el esquema de la figura 6). En el corto plazo (6 meses), se plantea la implementación de la OAP bajo la modalidad de “estación meteorológica”. En el mediano plazo (1 año) se plantea la implementación de la OAP bajo la modalidad de “torre de control”; y en el largo plazo (2 años), la implementación total, bajo el modelo de una OAP gestionando un portafolio de proyectos gerencial.

4.4.1 Plan de Implementación

La implementación de la oficina de administración de proyectos requerirá de la ejecución de ciertas actividades tanto en el corto, mediano y largo plazo; como acciones a corto plazo (de 0 a 6 meses) se plantean:

- Aprobación de la propuesta de una OAP a nivel gerencial: el apoyo de la alta gerencia es vital para la implementación de la propuesta.
- Definición del personal que integrará la OAP: debe contar con el perfil necesario para desempeñar las funciones propuestas.
- Divulgación y posicionamiento de la OAP entre las direcciones de la gerencia: la comunicación será clave para fomentar una cultura dentro de la gerencia, así como un conocimiento pleno de las funciones de la OAP.
- Diseño de un formato para los informes de progreso de los proyectos: se debe definir un formato claro y simple, incluyendo la periodicidad en el envío de los mismos.
- Capacitación para los funcionarios que conformarán la OAP: la capacitación debe darse tanto en conceptos teóricos de administración de proyectos como en el uso de Microsoft Project).

En el mediano plazo (de 6 a 12 meses) se platean las siguientes acciones:

- Capacitación para los funcionaros de las direcciones que conforman la Gerencia Administrativa: consistirá en talleres bimensuales donde se irán abordando las diferentes áreas de conocimiento.
- Diseño de herramientas, plantillas y demás que se utilizarán en los proyectos: la capacitación deberá incluir el uso efectivo de herramientas, lo cual requiere un diseño previo.
- Diseño de la metodología de administración de proyectos: parte de la madurez que debe ir adquiriendo la gerencia implica el diseño y aplicación de una metodología única en administración de proyectos.
- Capacitación en el uso de la metodología al personal involucrado en su uso: la aplicación efectiva de la metodología única requerirá una capacitación a las diferentes direcciones de la gerencia.

Finalmente, en el largo plazo (de 12 a 24 meses) se platean las siguientes acciones:

- Continuación de talleres de capacitación bimensuales: será vital para ir avanzando en madurez la capacitación continua en administración de proyectos.
- Capacitación al personal de la OAP en el tema de gestión del portafolio de proyectos: el nivel óptimo de la OAP será la gestión de un portafolio de proyectos, lo cual requiere una capacitación específica en el tema.
- Implementación de la metodología para la gestión del portafolio de proyectos (diseñada por Peraza, 2009): será vital que la gerencia tenga claros los criterios de selección para conformar el portafolio de proyectos.

En el cuadro 9 se muestra la matriz de roles y funciones donde se definen los responsables de cada una las actividades antes especificadas, mientras que en el anexo 4 se presenta el cronograma correspondiente.

Cuadro 9: Matriz de Roles y Funciones para Implementación OAP

Ejecuta **P**articipa **C**oordina **R**evisa **A**utoriza	**Dirección de Sistemas Administrativos**	**Gerencia Administrativa**	**Direcciones**	**Principales Entregables**
Acciones a Corto Plazo				
Aprobación de la propuesta de una OAP a nivel gerencial.		R/A		Formato estándar de Informes de Progreso de Proyectos.
Divulgación y posicionamiento de la OAP entre las direcciones de la gerencia.	C	R	P	
Diseño de un formato para los informes de progreso de los proyectos	E	R/A		
Capacitación para los funcionarios que conformarán la OAP	P			
Acciones a Mediano Plazo				
Capacitación para los funcionaros de las direcciones que conforman la Gerencia Administrativa (talleres bimensuales).	E	R/A	P	Metodología Única en Administración de Proyectos
Diseño de herramientas, plantillas y demás que se utilizarán en los proyectos.	E	R/A		
Diseño de la metodología de administración de proyectos.	E	R/A		
Acciones a Largo Plazo				
Continuación de talleres de capacitación bimensuales.	E	R/A	P	Metodología para la Gestión del Portafolio de Proyectos
Capacitación al personal de la OAP en el tema de gestión del portafolio de proyectos.	P			
Implementación de la metodología para gestión de portafolio.	E	R/A	P	

Dentro del Plan de Implementación también se considera importante el tema de la comunicación, el cual es un factor clave de éxito para la implementación de la OAP (Ver apartado 4.4.2), sobre todo porque se debe fomentar una cultura de administración de proyectos dentro de la Gerencia Administrativa, así como posicionar a la OAP dentro de la organización. En el cuadro 10 se muestra la matriz de comunicaciones.

Cuadro 10: Matriz de Comunicaciones para Implementación OAP

Matriz de Comunicaciones	Divulgación y posicionamiento	Reporte Mensual	Reporte Semanal
Involucrado	**mensual**	**mensual**	**semanal**
Gerencia Administrativa	@	🗐	
Dirección Sistemas Administrativos		@	@
Direcciones Gerencia Administrativa	@		

4.4.2 Factores Clave de Éxito

De acuerdo con Hobbs (2007) varios factores son clave para el éxito de una oficina de administración de proyectos:

- **Apoyo de la Alta Gerencial**: el apoyo gerencial es vital para la puesta en marcha, posicionamiento y valor que se le dará a las funciones desempeñadas por la OAP.
- **Autoridad**: es necesario que la gerencia dote de la autoridad requerida a la OAP para la toma de decisiones. Si bien es cierto al principio las funciones son más de corte recomendativo (en la modalidad de "estación meteorológica), conforme se avance y se pase a la modalidad de gestión del portafolio de proyectos la OAP debe tener autoridad para tomar decisiones en cuanto al alineamiento estratégico que puede o no tener un proyecto, y decidir sobre su pertinencia de ingreso, cambio en la definición del alcance e incluso el rechazo.
- **Competencia del Personal**: las funciones propuestas para la OAP requieren la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades en administración de proyectos, como un requerimiento tanto para el desempeño como la adquisición de credibilidad.
- **La ubicación y visualización organizacional adecuada**: es vital que la OAP se le una ubicación adecuada dentro de la estructura organizacional de la Gerencia Administrativa, de manera que las demás direcciones puedan visualizar a la OAP como una unidad estratégica que además tiene autoridad y peso en la toma de decisiones.
- **Provisión de las herramientas técnicas y tecnológicas**: junto con el desarrollo teórico en sus planteamientos, la administración de proyectos ha también venido desarrollando un importante desarrollo de herramientas técnicas vitales para el desarrollo eficiente de las labores.

- **Estrategia de Comunicación suficiente y permanente hacia los Patrocinadores y a la organización en general**: la OAP debe estar en constante comunicación tanto con Patrocinadores y la organización en general, no solo en el proceso de divulgación inicial, sino en la operación diaria de sus funciones, como unidad líder a nivel gerencial en administración de proyectos, motivando a la organización y creando una cultura.

Todos estos factores constituyen riesgos para la implementación exitosa de la OAP, razón por la cual deben ser administrados, tal como se muestra en el cuadro 11.

Cuadro 11: Matriz de Riesgos para Implementación OAP

Riesgo	Prob.	Impacto	Rango	Acción
Falta de apoyo de la Alta Gerencia	0.10	1.00	**0.10**	Eliminar: que la Gerencia sea un involucrado como patrocinador del proyecto
No se le concede suficiente autoridad de la OAP para tomar decisiones	0.20	0.90	**0.18**	Mitigar: pedir un estudio a la Gerencia para redefinir el grado de autoridad de la OAP en materia de proyectos.
Personal de la OAP no es competente	0.10	0.90	**0.18**	Mitigar: pedir un estudio a la Dirección de RRHH para solicitar plazas de acuerdo al perfil propuesto.
La ubicación y visualización organizacional no es la adecuada	0.50	0.50	**0.25**	Mitigar: pedir un estudio a la Dirección de Desarrollo Organizacional para darle la ubicación adecuada a la OAP
No se le proveen de las herramientas técnicas y tecnológicas a la OAP	0.20	0.60	**0.12**	Mitigar: presentar el proyecto a la Junta Directiva para solicitar los recursos requeridos.
Estrategia de Comunicación no es suficiente y ni permanente hacia los Patrocinadores y a la organización en general	0.50	0.90	**0.45**	Mitigar: solicitar la colaboración de la Dirección de Comunicación Organizacional para promover la OAP a través de las páginas web, correo electrónico.

En el anexo se muestra la tabla con los parámetros utilizados para calificar los riesgos (probabilidad, impacto y rango).

5 CONCLUSIONES

- La Gerencia Administrativa no cuenta actualmente con un portafolio de proyectos ni una oficina de administración de proyectos para su gestión; la práctica actual es un listado de proyectos a los cuales da seguimiento la Dirección de Sistemas Administrativos, la cual, de acuerdo con un estudio de Chinchilla (2009) tiene un nivel de 54.5% en sus prácticas de administración de proyectos, por debajo del mínimo requerido y que en promedio debe ser del 60% según el modelo de Kerzner (2001), que aún y cuando se alcance este, no significa que se realiza de la mejor forma, sino que se debe mantener el esfuerzo para llegar a superar ese nivel.

- A pesar de que la Dirección de Sistemas Administrativos realiza acciones de seguimiento de proyectos, no está constituida formalmente como una oficina de administración de proyectos, por lo que estos esfuerzos de seguimiento de proyectos son un recargo a sus funciones oficiales o establecidas organizacionalmente.

- La estructura organizacional de la Gerencia Administrativa es de tipo funcional, lo cual ha repercutido en que los proyectos actuales respondan a objetivos departamentales y no gerenciales.

- Sobre la base del nivel de madurez actual, la estructura funcional y las características de los proyectos de la Gerencia Administrativa, el modelo de oficina de administración de proyectos que mejor se adecua a las condiciones actuales es el de “estación meteorológica”, como opción a implementar en el corto plazo, y cuyo enfoque sería dar seguimiento a los proyectos generados en las diferentes direcciones, a través de informes de carácter recomendativo.

6 RECOMENDACIONES

- Revisar en el plazo de un mes a partir de la aprobación de esta propuesta el estado de las acciones recomendadas por Chinchilla (2009) tendiente a mejorar el nivel de madurez de la Dirección de Sistemas Administrativos en administración de proyectos.

- Contemplar dentro de la estructura organizacional de la Dirección de Sistemas Administrativos la Oficina de Administración de Proyectos, de manera que sea oficial y eventualmente se le pueda asignar un presupuesto específico para el desarrollo de sus funciones.

- En apoyo con la Dirección de Administración y Gestión de Personal, diseñar los perfiles de puesto para el personal que a futuro deba agregarse para desempeñar funciones en la Oficina de Administración de Proyectos.

- Realizar un Consejo de Directores de la Gerencia Administrativa en el cual se haga de conocimiento oficial la Oficina de Administración de Proyectos, sus funciones y el grado de autoridad que tendrá.

- Enfocar los esfuerzos de capacitación en materia de administración de proyectos, primeramente en el personal de la Dirección de Sistemas Administrativos que tendrá funciones directamente relacionadas con la Oficina de Administración de Proyectos, para posteriormente capacitar al personal de las demás direcciones.

- Una vez que se haya logrado diseñar y capacitar al personal de las direcciones de la Gerencia Médica en los fundamentos de administración de proyectos y la aplicación de la metodología única, comenzar con el proceso hacia la conformación y gestión de un portafolio de proyectos a nivel gerencial.

- Integrar objetivos tanto a nivel de direcciones como gerenciales, de manera tal que los proyectos no se limiten a responder a objetivos departamentales, sino trascender a proyectos multifuncionales, que involucren a una o más direcciones y tengan un impacto a nivel gerencial.

7 BIBLIOGRAFIA

- Chamoun, Y. (2002). *Administración Profesional de Proyectos: La Guía*. México: Editorial McGraw Hill.

- Chinchilla, A. (2009). *Diagnóstico sobre Nivel de Madurez en Proyectos de la Dirección de Sistemas Administrativos*. Tesis de maestría no publicada, Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

- Hobbs, B. (2007). *The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice*. Extraído el 11 de enero del 2010 de www.pmi.org/PDF/PMO%20Whitepaper_FINAL_launch%20copy.pdf

- Melgin, E. (2005). *Organización de una PMO: A la defensa de las buenas prácticas*. Extraído el 11 de enero del 2010 de www.ermesconsulting.com/docs/PMO_Web.pdf

- Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. (PMBOK). E.E.U.U.

- Project Management Institute Capítulo México. (2008). *La Oficina de Administración de Proyectos Exitosa*. Extraído el 11 de enero del 2010 de http://www.pmimexico.org/wb/pmi/oficina_administracion_proyectos_exitosa

- Ramírez, J. y Quesada, E. (2006). *Implantación de una Oficina de Proyectos en la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica*. Extraído el 11 de enero del 2010 de http://www.docstoc.com/docs/3176057/Implantaci%C3%B3n-de-una-PMO-en-la-Bolsa-Nacional-de-Valores

- Rodríguez, I. Sbragia, R. y González, F. (2002). *Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y Práctica*. Extraído el 11 de enero del 2010 de http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230251.html

8 ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	**Nombre de Proyecto**
30-11-09	Propuesta de Modelo de Oficina de Administración de Proyectos para la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S.
Areas de conocimiento / procesos:	**Area de aplicación (Sector / Actividad):**
Alcance Tiempo Recurso Humano Integración Comunicaciones Riesgos	Sector Salud, Gerencia Administrativa de la C.C.S.S.
Fecha de inicio del proyecto	**Fecha tentativa de finalización del proyecto**
26-11-2009	**28-04-2010**
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
General: • Proponer una modelo de Oficina de Administración de Proyectos para mejorar la gestión del Portafolio de Proyectos de la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S. **Específicos:** • Realizar un diagnóstico de la Gerencia Administrativa para conocer el estado actual en materia de administración de proyectos. • Realizar una investigación sobre distintos modelos de oficinas de proyectos para identificar cual es el adecuado para el contexto y necesidades específicas de la Gerencia Administrativa. • Diseñar un Plan de Implementación que permita a la Gerencia Administrativa dar los pasos necesarios para la puesta en operación de la Oficina de Proyectos.	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
Actualmente, la Gerencia Administrativa de la CCSS ha venido desarrollando un nuevo enfoque para cumplir sus objetivos estratégicos a través de la ejecución de proyectos. Ante el escaso concocimiento a nivel de las direcciones que conforman la Gerenca Administrativa, se ha debido iniciar un esfuerzo por capacitar a funcionarios clave e iniciar con las propuestas de proyectos que hoy conforman el primer portafolio formal de proyectos de esta gerencia. Ante la necesidad de capacitación, revisión y monitoreo de estos proyectos, la Gerencia designó a la Dirección de Sistemas Administrativos para asumir este rol; sin embargo, esta Dirección no esta definida formalmente como una Oficina de Administración de Proyectos, y ha tenido que sumir estas funciones como una carga de trabajo adicional. Por ello, y ante los lineamientos de la Contraloria General de la República de proyectizar la gestión institucional, se evidencia la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión del portafolio gerencial.	

El producto es un documento que contiene una propuesta de modelo de una oficina de proyectos en la Gerencia Administrativa de la C.C.S.S.; los entregables son:

- **Entregable 1**: Diagnóstico de la situación actual en la gestión del portafolio de proyectos de la Gerencia Administrativa.
- **Entregable 2**: Propuesta de Modelo de Oficina de Administración de Proyectos en la Gerencia Administrativa, que contemple:
    - Organización
    - Roles y Funciones
- **Entregable 3**: Plan de implementación de la metodología propuesta que contemple acciones a**:**
    - Corto,
    - Mediano y
    - Largo plazo

Supuestos

- Compromiso de la Gerencia Administrativa por implementar una oficina de gestión de proyectos.
- Acceso a la información del Portafolio de Proyectos de la Gerencia Administrativa.
-

Restricciones

- No se cuenta con experiencias de implementación de oficinas de administración de proyectos a nivel institucional.
- Ninguno de los proyectos planteados ha concluido, por lo que no hay parámetros de medición o comparación.

Información histórica relevante

- Actualmente la Dirección de Sistemas Administrativos está diseñando una Guía para gestión de proyectos para luego iniciar el proceso de capacitación a las Direcciones.
- Se realizó un estudio de una Propuesta Metodológica para la Gestión Del Portafolio de Proyectos De La Gerencia Administrativa de la C.C.S.S., el cual esta en estudio.

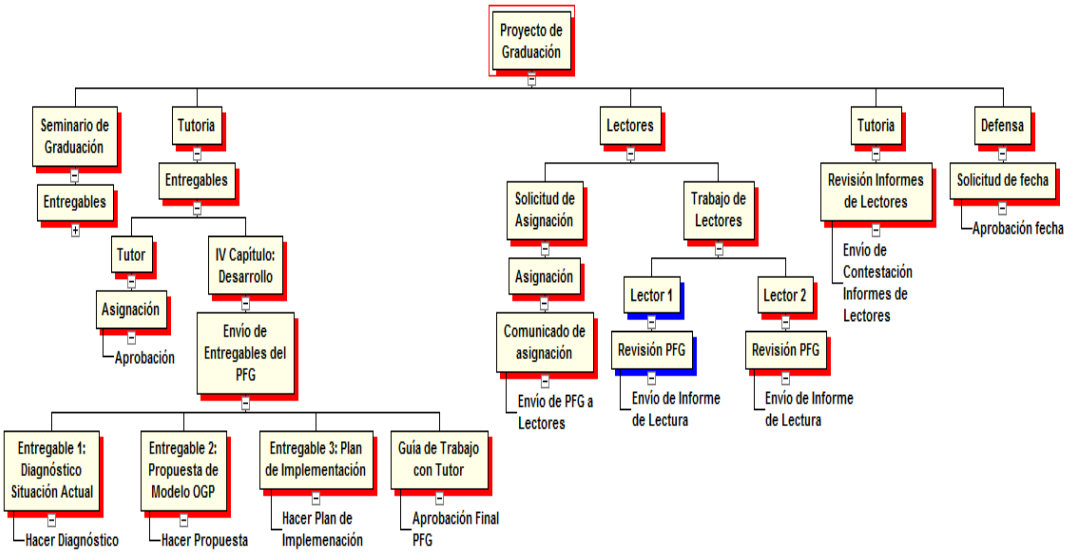
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Cliente(s) directo(s): Gerencia Administrativa y sus Direcciones.

Cliente(s) indirecto(s): Secretaria Técnica de Planeación Estratégica.

Aprobado por: Ing. Ramiro Fonseca	**Firma:**

Anexo 2: EDT


Proyecto de Graduación
Seminario de Graduación
Entregables
Tutoria
Entregables
Tutor
Asignación
Aprobación
IV Capítulo: Desarrollo
Envío de Entregables del PFG
Entregable 1: Diagnóstico Situación Actual
Hacer Diagnóstico
Entregable 2: Propuesta de Modelo OGP
Hacer Propuesta
Entregable 3: Plan de Implementación
Hacer Plan de Implemenación
Guía de Trabajo con Tutor
Aprobación Final PFG
Lectores
Solicitud de Asignación
Asignación
Comunicado de asignación
Envío de PFG a Lectores
Trabajo de Lectores
Lector 1
Revisión PFG
Envío de Informe de Lectura
Lector 2
Revisión PFG
Envío de Informe de Lectura
Tutoria
Revisión Informes de Lectores
Envío de Contestación Informes de Lectores
Defensa
Solicitud de fecha
Aprobación fecha

Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Proyecto de Graduación	**171 días**	**jue 26/11/09**	**dom 16/05/10**
Seminario de Graduación	**53 días**	**jue 26/11/09**	**lun 18/01/10**
Tutoria	**98 días**	**lun 18/01/10**	**lun 26/04/10**
Lectores	**10 días**	**lun 26/04/10**	**jue 06/05/10**
Solicitud de Asignación	**0 días**	**lun 26/04/10**	**lun 26/04/10**
Asignación	**0 días**	**lun 26/04/10**	**lun 26/04/10**
Comunicado de asignación	**0 días**	**lun 26/04/10**	**lun 26/04/10**
Envío de PFG a Lectores	0 días	lun 26/04/10	lun 26/04/10
Trabajo de Lectores	**10 días**	**lun 26/04/10**	**jue 06/05/10**
Lector 1	**10 días**	**lun 26/04/10**	**jue 06/05/10**
Revisión PFG	**10 días**	**lun 26/04/10**	**jue 06/05/10**
Envío de Informe de Lectura	10 días	lun 26/04/10	jue 06/05/10
Lector 2	**10 días**	**lun 26/04/10**	**jue 06/05/10**
Revisión PFG	**10 días**	**lun 26/04/10**	**jue 06/05/10**
Envío de Informe de Lectura	10 días	lun 26/04/10	jue 06/05/10
Tutoria	**10 días**	**jue 06/05/10**	**dom 16/05/10**
Revisión Informes de Lectores	**10 días**	**jue 06/05/10**	**dom 16/05/10**
Envío de Contestación Informes de Lectores	10 días	jue 06/05/10	dom 16/05/10
Defensa	**0 días**	**dom 16/05/10**	**dom 16/05/10**
Solicitud de fecha	**0 días**	**dom 16/05/10**	**dom 16/05/10**
Aprobación fecha	0 días	dom 16/05/10	dom 16/05/10

Anexo 4: CRONOGRAMA PLAN DE ACCION OAP

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	**Acciones a Corto Plazo**	**130 días**	**lun 07/06/10**	**vie 03/12/10**	
2	Aprobación de la propuesta de una OAP a nivel gerencial.	10 días	lun 07/06/10	vie 18/06/10	
3	Definición del personal que integrará la OAP.	30 días	lun 21/06/10	vie 30/07/10	2
4	Divulgación y posicionamiento de la OAP entre las direcciones de la gerencia.	30 días	lun 21/06/10	vie 30/07/10	2
5	Diseño de un formato para los informes de progreso de los proyectos	30 días	lun 02/08/10	vie 10/09/10	4
6	Capacitación para los funcionarios que conformarán la OAP	90 días	lun 02/08/10	vie 03/12/10	4
7	**Acciones a Mediano Plazo**	**210 días**	**lun 06/12/10**	**vie 23/09/11**	
8	Capacitación para los funcionaros de las direcciones que conforman la Gerencia Administrativa	90 días	lun 06/12/10	vie 08/04/11	6
9	Diseño de herramientas, plantillas y demás que se utilizarán en los proyectos.	90 días	lun 11/04/11	vie 12/08/11	8
10	Diseño de la metodología de administración de proyectos.	90 días	lun 11/04/11	vie 12/08/11	8
11	Capacitación en el uso de la metodología al personal involucrado en su uso.	30 días	lun 15/08/11	vie 23/09/11	10
12	**Acciones a Largo Plazo**	**180 días**	**lun 26/09/11**	**vie 01/06/12**	
13	Continuación de talleres de capacitación bimensuales.	30 días	lun 26/09/11	vie 04/11/11	11
14	Capacitación al personal de la OAP en el tema de gestión del portafolio de proyectos.	60 días	lun 07/11/11	vie 27/01/12	13
15	Implementación de la metodología para la gestión del portafolio de proyectos.	90 días	lun 30/01/12	vie 01/06/12	14

Anexo 5: Parámetros para calificación de riesgos

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)					
	Muy Bajo 0.05	Bajo 0.1	Moderado 0.2	Alto 0.4	Muy Alto 0.8
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Riesgo Alto	0.99 – 0.18
Riesgo Moderado	0.17 – 0.05
Riesgo Bajo	0.04 – 0.01