

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS EN EL PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO

MELISSA MARÍA HIDALGO CARMONA

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

San José, Costa Rica

Noviembre

2023

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

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

Roger Valverde Jiménez

NOMBRE DEL TUTOR O TUTORA

Ricardo Araya Lobo

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

Luis Diego Arguello

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.2

Melissa María Hidalgo Carmona

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a la Fundación Konrad Adenauer por haberme otorgado la presente beca y cursar esta Maestría, en especial dedicación a la señora representante de Alemania en Costa Rica, la señora Evelyn Gaiser por tener un compromiso tan real y convincente con el sector joven de nuestro país. Así mismo dedico este trabajo a mis padres que son los pilares de mi vida y a Dios por darme salud, concentración y mucha dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi gran amigo, el doctor Jorge Badilla por haber sido una persona tan importante desde el inicio hasta la conclusión de esta maestría. Mi eterno cariño hacia él.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo elaborar una propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, para mejorar la gestión de proyectos de dicha institución. El PIMA es la principal central mayorista del país y abastece productos agroalimentarios y del sector agropecuario y servicios para las familias costarricenses y la dinamización de la economía del país.

El producto final de este proyecto consiste en elaborar una propuesta de estudio el cual logre exponer la necesidad real de la creación de una oficina de proyectos en el PIMA. Este estudio está conformado por entrevistas y encuestas, análisis de los datos arrojados y el desarrollo de la propuesta de la oficina de proyectos. Para esto, se utilizó una metodología analítica-sintética, deductiva e inductiva y la guía que provee el Project Management Institute

Hallazgos y conclusiones.

Palabras clave: oficina, gestión, proyectos, PIMA, dinamización, economía.

The objective of this document is to elaborate a proposal for the creation of a project administration office in the Integral Program of Agricultural Marketing, to improve the project management of said institution. PIMA is the main wholesale center in the country and supplies agri-food products and the agricultural sector and services for Costa Rican families and the revitalization of the country's economy.

The final product of this project consists of preparing a study proposal which manages to expose the real need for the creation of a project office in PIMA. This study is made up of interviews and surveys, analysis of the data obtained and the development of the project office proposal. For this, an analytical-synthetic, deductive and inductive methodology was obtained and the guide provided by the Project Management Institute.

Keywords: office, management, projects, PIMA, revitalization, economy.

Contenido

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABLAS	12
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
1. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1 Antecedentes	16
1.2 Problemática.....	17
1.3 Justificación del proyecto.....	19
1.4 Objetivo general	21
1.5 Objetivos específicos	21
2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1 Marco institucional.....	22
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	22
2.1.2 Misión y visión.....	23
2.1.3 Estructura organizativa.....	24
2.1.4. Productos y servicios que ofrece.....	25

2.2. Teoría de Administración de Proyectos	27
2.2.1 Principios de la dirección de proyecto.....	27
2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto.....	32
2.2.3. Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	35
2.2.4. Administración, dirección o gerencia de proyectos.	37
2.2.5. Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos.	38
2.2.6. Ciclos de vida del proyecto.	42
2.2.7. Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	46
2.3 Otra teoría propia del tema de interés	49
2.3.1. Situación actual del problema u oportunidad en estudio.....	49
2.3.2. Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	51
2.3.3. Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	55
3 MARCO METODOLÓGICO	59
3.1. Fuentes de información.....	59
3.1.1. Fuentes primarias.	59
3.1.2. Fuentes secundarias	60
3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	62
3.2.1. Método analítico-sintético.....	63
3.2.2. Método inductivo.	64

3.2.3. Método deductivo.....	64
3.3. Herramientas.	67
3.4. Supuestos y restricciones.	69
3.5. Entregables.....	71
4. DESARROLLO	75
4.1. Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.....	75
4.2. Análisis de los resultados obtenidos acerca del estudio preliminar aplicado a los Directores de área y líderes del Proceso del PIMA.	84
4.2.1. Tabulación de los datos obtenidos de la encuesta digital a los Directores de área del PIMA.....	84
4.2.2. Tabulación de los datos obtenidos de la encuesta digital a los líderes del proceso del PIMA.....	87
4.2.3. Reflexión final de los datos obtenidos en las dos encuestas aplicadas.	90
4.3. Propuesta de creación de una oficina de Administración de proyectos para el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.....	92
4.3.1. Oficina de Administración de proyectos del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.....	93

4.4. Desarrollar el plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.	108
4.4.1. Gestión de la Integración del Proyecto.....	108
4.4.2. Gestión del Alcance del Proyecto.....	119
4.4.3. Gestión del cronograma proyecto.....	132
4.4.4. Gestión de los costos del proyecto.	141
4.4.5. Gestión de la calidad del proyecto.....	147
4.4.6. Gestión de los recursos del proyecto.	153
4.4.7. Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	158
4.4.7. Gestión de los riesgos del proyecto.	164
4.4.8. Gestión de las adquisiciones del proyecto.....	174
4.4.10. Gestión de los interesados del proyecto.	175
 CONCLUSIONES	 186
 RECOMENDACIONES	 189
 5. VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE.....	 190
5.1. Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible.	191
5.2. Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5.	194
5.3. Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo.	215

LISTA DE REFERENCIAS	216
ANEXOS	220
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	237
Anexo 2: EDT del PFG	247
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	250
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar.....	257

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Figura 1 Estructura Organizativa del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.....	24
Figura 2. Relación entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de proyecto.....	41
Figura 3. Características de los ciclos de vida ágil basado en la iteración.....	45
Figura 4. Sistema de entrega de valor.	48
Figura 5. Ciclo de vida del portafolio de inversión pública.....	51
Figura 6. Organigrama de la estructura interna de la Unidad Ejecutora del Proyecto.....	82
Figura 7. Propuesta del Organigrama Institucional con la Oficina de administración de proyectos	94
Figura 8. Estructura del portafolio de inversión pública para aplicar en el PIMA	103
Figura 9. EDT de la Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.....	124
Figura 10. Cronograma Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.....	139
Figura 11. Estructura Organizativa del equipo de trabajo del proyecto.....	156

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Fuentes de información utilizadas.	61
Tabla 2. Métodos de investigación utilizados	64
Tabla 3.Herramientas utilizadas.....	67
Tabla 4.Supuestos y restricciones	69
Tabla 5.Entregables.....	71
Tabla 6. Encuesta a Directores de Área del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario	77
Tabla 7. Encuesta para líderes del proceso del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.....	79
Tabla 8. Perfil del puesto del Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos.....	95
Tabla 9. Perfil del puesto de Especialista en Gestión de Proyectos.....	96
Tabla 10. Perfil del puesto de Analista de datos.	97
Tabla 11. Perfil del puesto de Técnico en documentación y control	98
Tabla 12. Acta del proyecto	108
Tabla 13. Registro de lecciones aprendidas	116
Tabla 14. Formulario para solicitudes de cambio	118
Tabla 15. Plan del Alcance del Proyecto	120
Tabla 16. Recopilación de Requisitos.....	121
Tabla 17. Plan del Cronograma del Proyecto	123
Tabla 18.Lista de Actividades y Secuencia de actividades.....	132
Tabla 19. Lista de Actividades y Secuencia de actividades.....	133

Tabla 20. Estimación del proyecto basada en tres valores.....	136
Tabla 21. Plan de Gestión de costos del proyecto.....	141
Tabla 22. Estimación de los costos	142
Tabla 23. Presupuesto del proyecto	145
Tabla 24. Plan de Gestión de la Calidad.	148
Tabla 25. Auditoría del proyecto	152
Tabla 26. Plan de gestión de Gestión de los Recursos.....	154
Tabla 27. Estimación y adquisición de los recursos.	155
Tabla 28. Matriz RACI del proyecto.....	157
Tabla 29. Comunicaciones del proyecto	158
Tabla 30. Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto	164
Tabla 31. Registro de Riesgos.....	166
Tabla 32. Análisis de Riesgos del Proyecto	167
Tabla 33. Registro de interesados	176
Tabla 34. Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados	181
Tabla 35 Plan de Gestión de los Interesados.....	183
Tabla 36. Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5.	194
Tabla 37. Resultados de la aplicación de la encuesta digital a los Directores de área del PIMA.....	220
Tabla 38. Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta digital a los Líderes del proceso del PIMA	225

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CENADA: Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos.

Co2: Dióxido de carbono.

GPM: Green Project Management (Gestión de proyectos verdes)

HACCP: Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control

IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal.

IQNET: Association - The International Certification Network (Asociación - La Red Internacional de Certificación).

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

NH3: Amoníaco.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PIMA: Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

PMBOOK: Project Management Institute (Instituto de manejo proyectos).

REFRINA: Red Frigorífica Nacional.

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

RESUMEN EJECUTIVO.

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, es una institución pública creada el 25 de noviembre de 1977 por la Ley 6142. Dicha institución fue creada con la finalidad de atender al sector agropecuario y agroalimentario del país por medio de la Central Mayorista CENADA.

El PIMA ha dado grandes pasos en la historia del país, construyendo la Red Frigorífica Nacional y la construcción de la Central Mayorista en la región Chorotega para abastecer dicha zona y zonas aledañas.

Actualmente el PIMA cuenta con la Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados (DEDM), cuya función principal es dar apoyo técnico a los demás departamentos del PIMA, Gerencia general y Consejo Directivo acerca del desarrollo de proyectos e investigaciones que se gestionen.

Tomando en consideración las funciones establecidas que se le otorgaron al PIMA por medio de la ley 6142 y las actividades que desarrolla esta institución en la actualidad no se cuenta con un área encargada de priorizar e identificar las necesidades existentes en el sector, dando como resultado el surgimiento de proyectos con grandes lagunas acerca de la viabilidad de los mismos.

El objetivo general del proyecto fue: Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de administración de proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) para mejorar la administración de proyectos. Los objetivos específicos fueron: 1. Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos. 2. Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos. 3. Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.

En cuanto a los aspectos metodológicos se utilizó como fuentes primarias: entrevistas a los directores que conforman las direcciones del PIMA, encuesta a funcionarios del PIMA y se acudió a revisar actas de interés acerca del tema en los cuales el Consejo Directivo haya tenido algún tipo de pronunciamiento. Las fuentes secundarias utilizadas fueron: normativa del PIMA, normativa vigente en materia regulatoria del sector agropecuario, documentos institucionales y la Guía del PMBOK.

Con respecto a los métodos de investigación, se recurrió a: método analítico – sintético, inductivo y deductivo. Por otra parte, para lograr cada objetivo planteado se recurrió a utilizar: entrevistas, reuniones, juicio de expertos y análisis de datos.

En Costa Rica, el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario cumple un rol fundamental en el sector agroalimentario y agropecuario, ha hecho que este sea un modelo atractivo para ser aplicado en otras partes de la región latinoamericana, es por ello que implementar una oficina de administración de proyectos en el PIMA, es una estrategia innovadora que puede transformar la forma en la que se gestionan los proyectos y operaciones en el sector.

Existe una necesidad externada por los directores y líderes de procesos, se concluye que los mismos consideran de vital importancia crear una oficina de administración de proyectos para el PIMA

Se recomienda talleres de sensibilización del proyecto y capacitación para que el mismo cumpla con los estándares y creación e implementación óptima.

1. Introducción

El presente capítulo tiene como finalidad abordar los antecedentes del proyecto de investigación, la problemática existente, justificación del proyecto, el objetivo general y específicos del mismo.

1.1 Antecedentes

El sector agropecuario a lo largo de la historia ha tenido un papel muy importante en la economía costarricense, siendo esta una de las principales actividades productivas del país.

Costa Rica ha logrado consolidarse como un referente en la región Centroamericana a raíz de la tradición agrícola y diversidad de recursos naturales.

Para la época precolombina el “país estaba habitado por unos 27.200 aborígenes pertenecientes a las razas de los chorotegas, huetares y bruncas” (MAG, 2014). Para ese entonces los pobladores cultivaban maíz, frijoles, yuca, papa, cacao, algodón, plantas frutales y medicinales, así mismo se dedicaban a la cacería y pesca.

Ya para la época de la colonización, los monarcas de España tuvieron mucha influencia sobre la agricultura costarricense, debido a que los Reyes Católicos habían sido nacidos, criados y educados en publicaciones de estirpe campesina. A raíz de esto, para ellos la agricultura era muy importante.

La colonización, estuvo marcada por la introducción de nuevos métodos de siembra e incorporación de ganado vacuno, caballar, cerdoso, aviar, así como semillas para el cultivo del trigo, cebada, avena, papas, forrajes, frijoles, frutales y plátanos.

El contar con una gran variedad de microclimas, ha favorecido la producción de una gran variedad de cultivos y la cría de diversas especies de ganado.

Es importante mencionar que Costa Rica, ha sido reconocido internacionalmente por ser un país con enfoque en la agricultura sostenible y conservación de los recursos naturales.

En Costa Rica el sector agropecuario ha tenido transformaciones, impulsados por avances tecnológicos, cambios en el consumo y la apertura de mercados internacionales.

Sin embargo, este sector también enfrenta desafíos. La variabilidad climática, los problemas fitosanitarios, la escasez de recursos financieros y la necesidad de diversificar los mercados, han hecho que los involucrados deban prestarle una atención continua en aras de asegurar la viabilidad y el crecimiento sostenible del sector.

A raíz de los diversos desafíos que enfrenta Costa Rica en materia agropecuaria, el gobierno ha implementado diversas políticas y programas en busca de promover la innovación, la capacitación, investigación y el desarrollo tecnológico. Por otro lado, también se ha buscado las alianzas público – privadas con la finalidad de fomentar iniciativas de agricultura orgánica y comercio justo, en aras de garantizar la sostenibilidad económica, social y ambiental de la actividad agropecuaria.

1.2 Problemática.

De conformidad con la Ley N° 6142, Artículo 2, que cita textualmente: “(...) el IFAM establecerá una unidad con el propósito de desarrollar un Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, la cual se denominará PIMA. Dicha unidad tendrá personalidad jurídica y patrimonios propios”.

Así mismo el artículo 3 de dicho cuerpo normativo establece:

Las funciones del PIMA serán las siguientes: a) Organizar y administrar el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA).; b) Realizar estudios e investigaciones sobre sistemas de mercadeo de productos

relativos al CENADA con el objeto de introducirles mejoras; c) Proporcionar asistencia técnica a las Municipalidades en la organización, estructura y funcionamiento de sus respectivos mercados; d) Cualesquiera otras que sean necesarias para lograr sus objetivos.

Actualmente el PIMA cuenta con 5 direcciones, las cuales le dan funcionalidad a dicha institución. Sin embargo, de estas 5 direcciones que conforman el PIMA es importante resaltar que la dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados es el área encargada en darle asesoría técnica en cuanto a la elaboración de proyectos de las direcciones y los proyectos que tenga interés la Gerencia General, el Consejo Directivo y el MAG.

La regla fiscal ha hecho que el PIMA tenga un límite presupuestario para la inversión y ejecución de proyectos, es por ello que surge la necesidad de que haya un planeamiento estratégico en el cual se logre identificar las necesidades reales con las que cuenta la institución.

Por otro lado, es importante indicar que la dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados atiende las solicitudes para desarrollar estudios y proyectos de las áreas productivas del PIMA, la Gerencia General, el Consejo Directivo y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

Con base en las solicitudes de proyectos que se generan, se conforma un estilo de “carpeta de proyectos” que son seleccionados y priorizados de conformidad con lo que indique la Gerencia General.

El no contar con una oficina especializada en la atención de los proyectos en el PIMA ha provocado la incertidumbre de:

- No se cuenta con la claridad en saber si las direcciones adscritas al PIMA conocen los pasos para formular un proyecto.

- No se cuenta con criterios o métricas para atender los proyectos, dando como resultado una falta de enfoque y priorización adecuada en cuanto a la ejecución de los proyectos.
- Se carece de mecanismos para supervisar y evaluar el avance de los proyectos.
- Se da la pérdida de conocimiento y buenas prácticas ya que no se cuenta con un repositorio centralizado de lecciones aprendidas y estándares de gestión de proyectos.
- Se ve limitada la capacidad de la organización para adaptarse, innovar y mejorar constantemente las prácticas y resultados.

1.3 Justificación del proyecto

Las instituciones públicas en la actualidad se enfrentan a desafíos cada vez mayores y se ha convertido una necesidad inmediata gestionar, ejecutar proyectos de forma eficiente y efectiva.

Los entes estatales se caracterizan por la existencia de la alta burocracia y por entornos complejos. Los recursos limitados y la alta demanda de los ciudadanos han generado la necesidad de elaborar enfoques más estructurados y profesionales en la gestión de proyectos.

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario no se escapa de la realidad que presentan todas las instituciones públicas del país, es por ello que surge la necesidad de buscar soluciones inmediatas que le permitan al mismo, entrar en competitividad con diversos sectores temáticas de igual índole que el PIMA.

A raíz de lo anterior, surge la necesidad de realizar un trabajo de investigación que permita valorar de forma integral si el PIMA requiere una oficina de gestión de proyectos.

Los resultados que se esperan obtener con la implementación de una oficina de proyectos son:

Centralizar y estandarizar la gestión de los proyectos: Se busca que haya una mejor coordinación y estandarización de los procesos de planificación, ejecución y control de los proyectos de toda la institución. Así mismo, se busca establecer procesos y metodologías que permitan que los proyectos se gestionen de la mejor forma posible. Se espera que haya una mejor eficiencia operativa, reducción de riesgos y promover mayor transparencia en los proyectos públicos.

Mejorar la asignación de los recursos: Con la creación de esta oficina se busca que haya una identificación oportuna de la necesidad de recursos (humano y financiero) para ser asignados propiciando evitar la duplicidad de las funciones o la faltante de recursos. Esto también permite que aquellos proyectos que son catalogados por la institución como estratégicos reciban la atención y los recursos suficientes para ser ejecutados, ya que el sector público se caracteriza por tener recursos limitados.

Seguimiento y control de los proyectos: A partir de la generación de mecanismos que permitan el seguimiento y control de los proyectos, la oficina podrá monitorear los mismos. Se busca que las decisiones a tomar estén respaldadas por datos, dando como resultado que la institución tenga la capacidad para cumplir con los plazos, el presupuesto y resultados planteados.

Manejo de los riesgos de forma eficaz: El hecho de contar con una oficina de proyectos permite que se pueda desarrollar estrategias con una visión integral para los proyectos que se vayan a desarrollar y ejecutar, esto permite que los riesgos puedan ser atendidos bajo una estrategia de mitigación organizacional.

Desarrollar capacidades: Muchas instituciones están teniendo la incorporación de colaboradores muy jóvenes, debido a la alta demanda de personas que han optado por el disfrute de su jubilación, esto es una gran oportunidad ya que se busca capacitar y orientar a ese personal nuevo para ser parte de un equipo de proyecto para el desarrollo de habilidades y conocimientos en la gestión de los proyectos.

1.4 Objetivo general

Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de administración de proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) para mejorar la administración de proyectos.

1.5 Objetivos específicos

1. Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.
2. Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos.
3. Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.
4. Desarrollar el plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.

2. Marco Teórico.

El capítulo tiene como finalidad abordar los siguientes temas: marco institucional, teoría de administración de proyectos, dominios de desempeño del proyecto, explicar cuáles son los proyectos predictivos, adaptativos e híbridos, explicar en qué consiste la administración, dirección o gerencia de proyectos, áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos, estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos y por último abordar las diversas teorías propias del interés del presente trabajo de investigación.

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) fue creado por la Ley 6142 el 25 de noviembre de 1977.

El PIMA está conformado por el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) y La Red Frigorífica Nacional (REFRINA), así mismo este ha ido extendiéndose con la incorporación del Mercado Mayorista Chorotega.

Dentro de las funciones del PIMA se encuentran:

- Organizar y administrar el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA).
- Organizar y administrar la Red Frigorífica Nacional (REFRINA).
- Realizar el desarrollo de los Proyectos de Mercados Regionales: Mercado Regional Chorotega y Mercado Regional Brunca.
- Realizar estudios e investigaciones sobre sistemas de mercadeo de productos relativos al CENADA con el objeto de introducir mejoras.

- Proporcionar asistencia técnica a las Municipalidades en la organización, estructura y funcionamiento de sus respectivos mercados. (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, 2019).

El Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA), tiene como objetivo “facilitar servicios y condiciones para el abastecimiento de productos perecederos al por mayor para su posterior distribución a los mercados paralelos del país”. (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, s.f.).

Por otro lado, la Red Frigorífica Nacional (REFRINA) tiene como objetivo “brindar servicios en almacenamiento a bajas temperaturas con el firme compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, así como fortalecer la cultura del frío”. (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, s.f.).

2.1.2 Misión y visión.

La misión del PIMA es:

Somos una institución del sector agroalimentario, que brinda servicios de administración, información y desarrollo de mercados para la comercialización mayorista y almacenamiento de alimentos a bajas temperaturas, a través del abastecimiento y la distribución, para contribuir a la seguridad alimentaria del país. (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, s.f.).

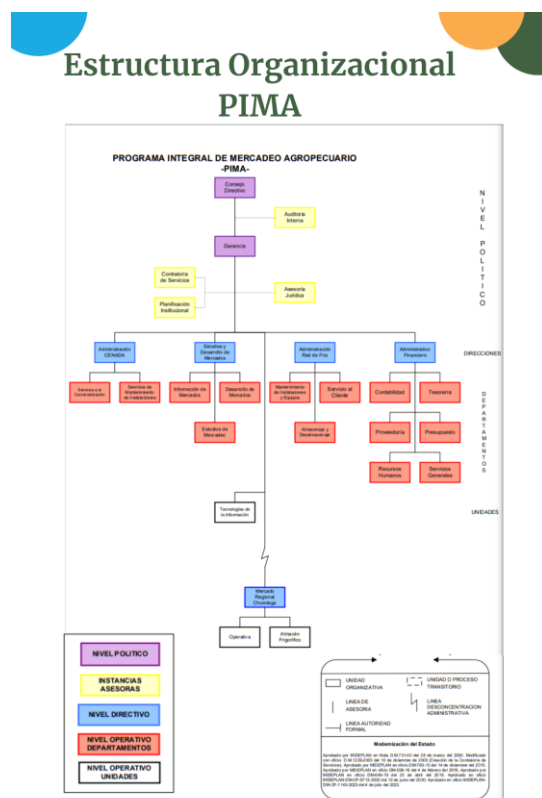
La visión del PIMA es: “Ser la institución pública, protagonista e innovadora en la comercialización mayorista agroalimentaria del país y de almacenamiento a bajas temperaturas, con la mayor transparencia y competitividad en aplicación de tecnologías modernas”. (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, s.f.).

2.1.3 Estructura organizativa.

La estructura organizativa del PIMA está conformada como se puede observar en la figura 1.

Figura 1.

Estructura Organizativa del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario



Fuente: Reproducido de la página del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

Estructura aprobada mediante el oficio MIDEPLAN DM-OF-1143-2023 del 4 de julio del 2023.

El nivel político del PIMA está conformado por: el Consejo Directivo quien es el máximo Órgano jerárquico de la institución.

La Gerencia General es quien administra y ejecuta los acuerdos emitidos por el Consejo Directivo.

Las Direcciones Adscritas al PIMA son: Dirección Administrativa Financiera, Dirección Red Frigorífica Nacional, Dirección Administración CENADA, Dirección Estudio y desarrollo de Mercados, Dirección Unidad Ejecutora (temporal por servicios especiales).

Es importante mencionar que la dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados es quien da asesoría técnica para la elaboración de todos los proyectos que se requieren implementar y desarrollar en la institución.

2.1.4. Productos y servicios que ofrece

Como bien se mencionó líneas atrás, el PIMA está conformado por el CENADA, REFRINA y el Mercado Mayorista Chorotega.

El Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA), es un lugar en donde cooperativas, asociaciones de productores, productores individuales, mayoristas individuales, personas de la sociedad civil y comerciantes comercializan “productos hortofrutícolas, alimentos frescos, secos y conservados, flores, carnes blancas y rojas, huevos y productos lácteos” para el público en general. (Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, s.f.).

La Red Frigorífica Nacional es un centro de almacenamiento a bajas temperaturas, actualmente cuenta con dos frigoríficos, los cuales se encuentran en el barrial de Heredia y Guanacaste.

Dentro de los servicios que ofrece REFRINA son:

- Único frigorífico en Centroamérica en tener un sistema refrigeración en CO₂ en cascada con NH₃.

- Monitoreo de temperatura en tiempo real a través del software Scada.
- Movimientos in & out sin cobro adicional.
- Paletizado sin costo adicional.
- Marchamos para contenedores sin costo adicional.
- Consulta de movimientos y facturación en la web www.pima.go.cr.
- Póliza de seguros para todos los productos y garantía estatal.
- Investigación y asesoría sobre almacenamiento y manejo de productos.
- Andenes techados para la carga y descarga de productos con medidas.
- Red de frío en Guanacaste certificada en la Norma ISO 9001:2015, con capacidad para almacenar 448 tarimas con capacidad de 750 kg cada una mediante estructuras de racks para pre enfriamiento, refrigeración y congelación de producto, distribuido en 7 cámaras bitéperadas.
- Los Frigoríficos de Cenada y Guanacaste disponen de generadores de combustión en caso de algún evento eléctrico.
- Los Frigoríficos de Cenada y Guanacaste disponen de amplias vías de comunicación, patios de maniobras, así como señalización vial horizontal y vertical, así como alumbrado público en todas las áreas exteriores.
- Sistema de almacenamiento por medio de racks en tarimas con dimensiones de 1 metro de largo por 1.20 de ancho, las tarimas son suministradas por la administración.
- Inspectores de calidad de SENASA en forma permanente en frigorífico de Cenada.
- Certificado de frigorífico para exportación extendido por SENASA-DIPOA.

- Sistema de Gestión de Calidad certificado en la Norma ISO: 9001-2015 calidad mundial certificada por IQNET.
- Acreditación a la Global Cold Chain Alliance.
- Plataforma de servicios en HACCP. Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. S.f).

Este centro de almacenamiento ofrece sus servicios a todo público en general.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

La administración de proyectos es el conjunto de prácticas, procedimientos y enfoques que se utilizan para llevar a cabo un proyecto con éxito.

En este apartado se abordará la explicación de varios conceptos relacionados con la gestión de proyectos, tales como la administración de proyectos y ciclo de vida del proyecto.

Así mismo, se aproximó en la noción de los principios de la dirección de proyectos, dominios de desempeño, proyectos predictivos, proyectos adaptativos, proyectos híbridos, dirección o gerencia de proyectos, áreas de conocimiento, procesos de la administración de proyectos, ciclos de vida del proyecto y la estrategia empresarial.

2.2.1 Principios de la dirección de proyecto

Según la Real Academia Española, un principio es una “norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta”. (2022).

De conformidad con el PMBOK (2021), se han desarrollado 12 principios acerca de la dirección de proyectos, los mismos se crearon con la finalidad de proporcionar una base sólida para guiar las acciones y decisiones del equipo de un proyecto.

Es por ello que se explicará la forma en la que los 12 principios rectores se integran con el presente trabajo de investigación.

2.2.1.1. Administrador diligente, respetuoso y cuidadoso

Un administrador de proyectos diligente, respetuoso y cuidadoso implica satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados y procurar mantener la calidad y el éxito en un proyecto determinado.

Las cualidades anteriormente mencionadas serán aplicadas en el presente trabajo de la siguiente forma:

Respeto.

- Se tratará con respeto y consideración a los involucrados en el proyecto, permitiendo reconocer, valorar las ideas y contribuciones que estos den.
- Se evitará de forma contundente el uso de palabras ofensivas o condescendientes.

Diligencia.

- Se cumplirá con los objetivos y plazos del proyecto.
- Se mantendrá una actitud de aprendizaje constante y mejora de las habilidades y conocimientos en la gestión del proyecto.

Cuidado.

- Se gestionará controles de calidad para asegurar que los entregables del proyecto cumplan con los estándares establecidos.
- Se utilizarán los recursos del proyecto de manera eficiente y adecuada.

2.2.1.2. Entorno colaborativo del equipo del proyecto

Para establecer este entorno es importante aplicar las siguientes estrategias:

- Establecer espacios de comunicación efectivos.
- Se propiciará el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.

- Comunicación abierta.

2.2.1.3. Involucramiento eficaz con los interesados

Para garantizar el éxito del proyecto, es fundamental lograr una participación efectiva de los interesados.

Se utilizarán los siguientes métodos para interactuar con los interesados de manera efectiva:

- Se mantendrá una comunicación fluida y clara, compartiendo actualizaciones sobre el proyecto en específico acerca de los obstáculos y las decisiones importantes.
- Monitorear el nivel de participación de los interesados.

2.2.1.4. Enfocarse en el valor

Para que se pueda lograr asegurar el valor del proyecto, es importante:

- Realizar una buena divulgación y socialización de los objetivos y beneficios del proyecto.
- Identificar los actores claves del proyecto.
- Para determinar qué entregables y características del proyecto son más importantes para los interesados es importante gestionar una evaluación de valor.

2.2.1.5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema

Para lograr responder de forma exitosa a las interacciones del sistema se propiciará:

- Se buscará cómo reconocer las interacciones entre los diversos componentes que pueden afectar al proyecto.

- Se mantendrá una vigilancia constante de los cambios del entorno del proyecto.

2.2.1.6. Comportamiento de liderazgo

Un comportamiento de liderazgo sólido y convincente es una buena guía para el éxito del proyecto.

- Se describirán los objetivos y beneficios del proyecto, para demostrar e inspirar la importancia del mismo.
- Se fomentará abordar los posibles conflictos de manera oportuna y efectiva.

2.2.1.7. Adaptar en función del contexto

Para enfrentar los desafíos cambiantes y maximizar las posibilidades de éxito del proyecto será indispensable adaptarse al contexto.

Se evaluarán tanto los factores internos y externos que pueden influir en el proyecto, como la competencia, cultura organizacional, normativa jurídica entre otros.

Al ser un proyecto del área agropecuaria se buscará establecer alianzas estratégicas con organizaciones del mismo sector y profesionales expertos en el campo.

2.2.1.8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables

Para cumplir con este principio se establecerá con claridad los estándares y criterios de calidad que se deberán cumplir con los procesos y los entregables del proyecto.

Se implementará procesos de calidad a lo largo del proyecto en aras de gestionar un control de calidad constante del mismo.

2.2.1.9. Navegar en la complejidad

Se utilizarán mecanismos de descomposición del proyecto, para que el mismo sea más manejable y se logre gestionar la complejidad de manera más efectiva.

Se tendrá una actitud de flexibilidad y adaptabilidad ante las posibles situaciones cambiantes que surjan en el proyecto, esto podrá permitir ajustar los planes o acciones según se requiera.

2.2.1.10. Optimizar las respuestas a los riesgos

Se utilizará la premisa de minimizar los impactos negativos y maximizar las oportunidades.

- Se realizará un análisis exhaustivo de los riesgos potenciales del proyecto.
- Se priorizan los riesgos en función del impacto potencial en el proyecto.
- Se desarrollará un plan de respuesta a cada riesgo identificado.

2.2.1.11. Adaptabilidad y Resiliencia

Se tendrá una actitud receptiva a las nuevas ideas, enfoques y perspectivas que puedan surgir de las entrevistas, encuestas y consultas a los expertos en el tema.

Al ser un proyecto que pueda generar diversas inquietudes, se tendrá un enfoque de encontrar soluciones creativas a los desafíos inesperados.

2.2.1.12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto

Se tendrá una flexibilidad en la planificación ya que es importante reconocer que los planes pueden necesitar ajustes a medida que surgen los cambios.

Al ser un proyecto que aporta un cambio organizacional, se implementará un proceso formal de gestión del cambio, identificando los afectados, dando una capacitación adecuada, comunicación efectiva y el apoyo que garantice una transición exitosa.

2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto.

De conformidad con lo que establece el PMBOK, el dominio de desempeño de un proyecto “es un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos”. (pág.7. 2021).

En la actualidad existen ocho dominios de desempeño del proyecto los cuales son:

- Interesados.
- Equipo.
- Enfoque de desarrollo y Ciclo de Vida.
- Planificación.
- Trabajo del proyecto.
- Entrega.
- Métricas.
- Incertidumbre.

2.2.2.1 Interesados

Según el PMBOK (2021), define a un interesado como el “individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio”.

Para el presente trabajo de investigación se realizará una exhaustiva búsqueda de todas aquellas personas físicas o jurídicas que puedan verse afectados por el proyecto en aras de

mantener una alineación y colaboración de los mismos en la búsqueda de fomentar relaciones recíprocas de satisfacción.

2.2.2.2 Equipo

Cuando se hace mención del dominio de desempeño del equipo, el mismo involucra al director del proyecto, el equipo de dirección de proyecto y el equipo del proyecto.

Es importante mencionar que el presente trabajo de investigación al estar enfocado en una institución pública la identificación de roles y responsabilidades es fundamental, ya que el equipo del proyecto se sentirá involucrado y motivado, dando como resultado la tenencia de un equipo con el desarrollo de habilidades de manera oportuna y eficaz.

2.2.2.3 Enfoque de desarrollo y Ciclo de Vida

Este dominio del desempeño se ocupa del cómo se organiza y se lleva a cabo el desarrollo del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

Para el presente trabajo se hará un estudio y selección del enfoque metodológico más apropiado para el proyecto, así como la gestión de las diferentes etapas por las cuales atravesará el proyecto desde su inicio hasta su final.

2.2.2.4 Planificación

Se creará un plan completo orientado a todas las actividades y decisiones del proyecto. Esto permitirá que exista una planificación efectiva sentada en las bases para la ejecución exitosa del proyecto, permitiendo anticipar y reducir los riesgos potenciales.

Para cumplir con lo anterior se definirán los objetivos de forma clara, secuencia de tareas, estimación de recursos y tiempos, planificación del cronograma, gestión de los riesgos y la planificación de la comunicación.

2.2.2.5 Trabajo del proyecto

El dominio del trabajo consiste en convertir lo planificado y los objetivos en resultados tangibles.

Para lograr este dominio se realizará una efectiva gestión de los riesgos, recursos y cambios y el control de la calidad.

2.2.2.6 Entrega

El dominio de desempeño de la entrega se enfoca en terminar con éxito los bienes, servicios o resultados acordados.

Para cumplir con éxito con este dominio se realizará una verificación de los entregables, pruebas, validación, transición y cierre, socialización de la propuesta y convencimiento y aceptación del producto final por parte de los interesados.

2.2.2.7 Métricas

El dominio de desempeño de la medición se enfoca en la evaluación y seguimiento constante del progreso del proyecto.

Para cumplir con este dominio se hará lo siguiente:

- Recolección de datos y análisis.
- Comparación de los objetivos con las métricas del proyecto.
- Generación de informes.

Esto busca que se pueda identificar de forma oportuna las oportunidades de mejora del proyecto y garantizar los resultados deseados.

2.2.2.8 Incertidumbre

El dominio de desempeño de la incertidumbre, se enfoca en la gestión de los riesgos que pueden afectar al proyecto.

Para el presente trabajo de investigación se gestionará:

- La identificación de los riesgos.
- Se hará una evaluación de riesgos.
- Para cada riesgo identificado se planificará una respuesta.
- Se hará un monitoreo y control de riesgos constante.

2.2.3. *Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos*

2.2.3.1 Proyectos predictivos

El proyecto predictivo

Está caracterizado por ser de naturaleza secuencial, comprende una serie de fases que se ejecutan en un orden específico, y su principal beneficio es que permite un mayor control en cada fase, aunque resulta muy inflexible si el alcance de un proyecto cambia después de que ya está en marcha. (Vila, 2019).

El sistema de proyecto predictivo consiste en un modelo sistemático que estima resultados futuros basados en patrones y datos históricos.

Dentro de las características más relevantes de estos proyectos se encuentran:

- Se identifica con precisión el problema que se requiere resolver.
- Se realiza una recopilación de datos, a través de fuentes internas o externas.

- Se realiza un análisis exploratorio de los datos con la finalidad de comprender la estructura, identificar anomalías para tomar decisiones de cómo tratar valores atípicos.
- Una vez que se implementa el método predictivo, se da la existencia de un seguimiento que evalúa el rendimiento del proyecto a lo largo del tiempo.

2.2.3.2 Proyecto adaptativo.

Se está en presencia de proyectos adaptativos cuando:

Se necesita gestionar objetivos y alcances cambiantes en los que es difícil determinar con antelación los requisitos de los diferentes interesados o estos requisitos pueden cambiar a lo largo del proyecto o de la fase porque es posible definir mejoras graduales que con las que aportar más valor a los interesados. (Herrera.2015).

Los proyectos adaptativos se caracterizan por:

- Son flexibles: son proyectos capaces de ajustarse y responder a los cambios en tiempo real.
- Son ágiles ya que permiten adaptarse en medida en la cual se va descubriendo nuevos desafíos en los proyectos.
- Tienen un enfoque iterativo en la cual el proyecto se divide en fases pequeñas y manejables, en donde cada fase incluye planificación, ejecución y revisión.

Para el presente proyecto de investigación se utilizará un enfoque de proyecto ágil, ya que el mismo requiere de:

- Comunicar la información de manera regular, para la toma de decisiones y adaptarse a los cambios.
- La orientación del proyecto se centrará en las necesidades cambiantes de la institución, en aras de satisfacer de manera continua y proactiva las expectativas de la organización.

2.2.3.3 Proyecto híbrido.

Los proyectos con enfoques híbridos son los que:

Conjugan las fases de un modelo waterfall – también conocidos como cascada o tradicional – basado en la definición estructurada del alcance, concepto de camino crítico y planificación por hitos a alto nivel y una aproximación a la solución adaptativa y de entrega de valor continua, como forma de despejar la complejidad y la incertidumbre, propia de la mentalidad y frameworks ágiles. (Siurana. 2021).

Estos proyectos se caracterizan por:

- Se integran diferentes metodologías de gestión de proyectos.
- Se crean marcos de trabajo flexibles y adaptables.
- Son proyectos con fases claras y definidas.

2.2.4. Administración, dirección o gerencia de proyectos.

La administración de proyectos se define como “una técnica utilizada con el fin de poder alcanzar diversos objetivos dentro de un período de tiempo establecido”. (Cetys Educación.2021).

Por otro lado, la gerencia de proyectos se define como “la metodología para plantear un proyecto a lo largo de diferentes fases que van desde su inicio hasta su fin”. (Instituto Europeo de Posgrado. S.f.).

A partir de los dos conceptos anteriores se puede determinar que tanto la administración de proyectos como la gerencia de proyectos se encuentran estrechamente relacionados y se complementan entre sí.

Estas disciplinas comparten conceptos que son fundamentales para una gestión efectiva. Estos conceptos que comparten dichas disciplinas son: la planificación, organización, gestión del alcance, el control, el seguimiento y los interesados, así como la comunicación.

2.2.5. Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos.

2.2.5.1. Áreas del conocimiento.

El PMBOK (2017, pág. 553) establece que las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son “campus o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos”.

Actualmente existen 10 áreas del conocimiento que serán debidamente explicadas.

- **Gestión de la integración del proyecto:** Esta gestión incluye la coordinación de los elementos del proyecto desde la planificación, ejecución y cierre del mismo. Se da la identificación de requisitos, el desarrollo de un enfoque general y la toma de decisiones en aras de garantizar que todas las partes afectadas por el proyecto están trabajando para lograr los mismos objetivos que fueron planteados.
- **Gestión del alcance del proyecto:** Esta área se encarga de definir y controlar los límites del proyecto. Se da la identificación y documentación de entregables así

mismo se da un enfoque acerca del manejo de los posibles cambios que puedan darse durante el ciclo de vida del proyecto.

- **Gestión del cronograma del proyecto:** Incluye el desarrollo y control del calendario del proyecto. Se gestiona la secuencia de actividades, estimación de la duración de cada una de ellas. El cronograma permite dar seguimiento y controlar el avance del proyecto.
- **Gestión de los costos del proyecto:** Esta área se centra en la estimación, presupuesto y control de los recursos financieros que se requieren para realizar el proyecto. Incluye la elaboración de un presupuesto, monitoreo de los costos incurridos y la gestión de medidas correctivas si el presupuesto del proyecto se excede.
- **Gestión de la calidad del proyecto:** Esta área define los estándares de calidad del proyecto y asegura que los mismos sean cumplidos. Incluye la realización de auditorías y el implementar mejoras continuas.
- **Gestión de los recursos del proyecto:** Se gestiona el equipo de trabajo del proyecto. Se da la identificación de roles y responsabilidades y se fomenta que exista un ambiente de trabajo colaborativo.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Se gestiona un plan de comunicación que permita que la misma sea efectiva entre todas las partes involucradas en el proyecto. Se elaboran informes, reuniones para garantizar que los interesados estén al tanto.

- Gestión de los riesgos del proyecto: Se da la identificación, análisis y gestión de los riesgos que podrían eventualmente afectar el proyecto. Incluye la elaboración de un plan de estrategias de respuesta para lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: Esta área planifica y administra la adquisición de los servicios o productos que se requieren. Se elaboran contratos, se da una selección de proveedores y se controla los entregables comprados.
- Gestión de los interesados del proyecto: Esta área se centra en la identificación, gestión y comunicación con las partes interesadas en el proyecto. Se da un análisis de las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, así como la gestión de los cambios y comunicación a lo largo del proyecto.

2.2.5.2 Procesos de la administración de proyectos.

De conformidad con lo que señala el PMBOK (2017, pág. 554), existen tres categorías en las cuales se centran los procesos de la administración de proyectos, los cuales son:

1. Procesos utilizados una única vez o en puntos predefinidos del proyecto.
2. Procesos que se llevan a cabo periódicamente según sea necesario.
3. Procesos que se realizan de manera continua a lo largo de todo el proyecto.

Así mismo, los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco procesos, los cuales serán explicados brevemente.

- Grupo de procesos de inicio: Este grupo de procesos atañe a la fase inicial del proyecto, allí se define y se da la autorización del inicio de este. Se identifican los objetivos, se da el análisis de viabilidad, se definen las partes interesadas y se da el marco de gobernanza del proyecto.

- Grupo de procesos de planificación: En este grupo de proceso se da la identificación del alcance, los entregables, la elaboración del cronograma, la estimación de costos y recursos del proyecto, así mismo se da la planificación de las comunicaciones, riesgos y las adquisiciones. En síntesis, se puede definir este proceso como el desarrollo del plan detallado para la ejecución y el control del proyecto.
- Grupo de procesos de ejecución: Este proceso se caracteriza porque se lleva a cabo las actividades planificadas y se gestiona los recursos para cumplir con los entregables del proyecto. El proceso incluye la coordinación, dirección del proyecto, ejecución de las actividades de conformidad a lo planificado, gestión de las adquisiciones, comunicación con las partes interesadas y la realización de un plan de medidas de control de calidad.
- Grupo de procesos de monitoreo y control: En este proceso se compara los resultados reales con los resultados planificados, así mismo se toman las medidas correctivas que sean necesarias. Se monitorea y controla los plazos, costos, calidad, riesgos del proyecto.
- Grupo de procesos de cierre: En este proceso se espera la aceptación final del cliente. Se gestiona la evaluación del proyecto y se realizan reuniones de cierre.

Figura 2

Relación entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Describir el Acto de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase del Proyecto
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar el alcance del proyecto		5.3 Validar el Alcance	
6. Gestión del Comportamiento del Proyecto		6.1 Planificar el rendimiento del proyecto		6.6 Controlar el Comportamiento	
7. Gestión de los Recursos del Proyecto		7.1 Planificar el uso de los recursos del proyecto		7.4 Controlar los Recursos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		9.1 Planificar el uso de las comunicaciones del proyecto	9.4 Gestionar las Comunicaciones	9.6 Controlar las Comunicaciones	
10. Gestión de las Relaciones con las Partes Interesadas del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Relaciones con las Partes Interesadas	10.2 Gestionar las Relaciones con las Partes Interesadas	10.3 Monitorear las Relaciones con las Partes Interesadas	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar el uso de los recursos del proyecto	11.6 Implementar el Plan de Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Ejecutar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Materiales del Proyecto	13.1 Identificar los Materiales	13.2 Planificar el Reemplazamiento de los Materiales	13.3 Gestionar la Participación de los Materiales	13.4 Monitorear el Reemplazamiento de los Materiales	

Fuente: Recuperado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos 2017, pág. 556

2.2.6. Ciclos de vida del proyecto.

De conformidad con lo que establece el PMBOK 2017, existen cuatro categorías de los ciclos de vida de un proyecto, los cuales son:

- Ciclo de vida predictivo.
- Ciclo de vida Iterativo.
- Ciclo de vida incremental.
- Ciclo de vida ágil.

2.2.6.1 Ciclo de vida predictivo.

Los ciclos de vida predictivos son aquellos en los que el alcance, el plazo y costos se determinan lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto y los esfuerzos se

orientan a cumplir con los diferentes compromisos establecidos en cada uno de los factores. (plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia, s.f.)

A raíz de la definición anterior es importante destacar que este es un enfoque tradicional y las actividades que se ejecutan se gestionan a partir de una secuencia lógica. Algunas de las características de este enfoque son:

- Parte de una planificación detallada antes de dar inicio a la ejecución del proyecto.
- Es secuencial, ya que cada fase se debe completar antes de iniciar la siguiente.
- Los cambios son controlados, ya que existe una rigurosidad en los procedimientos para que puedan ser aprobados los cambios en el alcance, cronograma y presupuesto.

Este tipo de enfoque se utiliza en los proyectos en los cuales los requisitos y las metas del mismo son claras y estables ya que es una metodología estructurada que brinda un enfoque controlado y predecible en los proyectos.

2.2.6.2 Ciclo de vida iterativo.

“El ciclo de vida iterativo es una metodología ágil para gestionar un proyecto. Esta técnica busca dividir el cronograma del proyecto en pequeñas fases relativamente independientes de la anterior”. (Manzucó, 2021).

Es importante mencionar que esta metodología se enfoca en la iteración de las actividades del proyecto, en busca de que en cada una de esas repeticiones se pueda mejorar y refinar los resultados de manera tal que se pueda ajustar y adaptar el proyecto conforme avanza.

Algunas características que presenta este ciclo de vida son:

- Es iterativo ya que el mismo cuenta con fases más pequeñas, que permite que en cada iteración se planifique, ejecute y controle de forma independiente.
- Es adaptativo ya que la misma permite cambios y ajustes durante el desarrollo del proyecto.

2.2.6.3 Ciclo de vida incremental.

El ciclo de vida incremental comparte mucha similitud con el ciclo de vida iterativo, sin embargo, para efectos didácticos se definirá el ciclo incremental como aquel “mediante el cual cada ciclo que se realiza va obteniendo una porción de producto, servicio o resultado completa. A cada porción generada en una iteración se le denomina incremento.” (Innovación en dirección de proyectos, s.f).

Las características presentes en este ciclo de vida son:

- Se dan entregas incrementales, ya que el proyecto se gestiona en etapas sucesivas, en donde en cada una de ellas agrega valor y funcionalidad al proyecto.
- Existe la priorización de características, dado que estas se van priorizando de conformidad a su importancia y el valor para el cliente.
- Existe la retroalimentación continúa dado que en cada incremento entregado el cliente da una retroalimentación.

2.2.6.4 Ciclo de vida ágil.

El ciclo de vida de los proyectos ágiles se define como aquellos “proyectos en entornos complejos donde la innovación, competitividad, flexibilidad y productividad son fundamentales. (Puentes.2022)”.

Este ciclo de vida su principal característica es la entrega continua de valor y adaptación según avanza el proyecto.

Entre otras características de este ciclo de vida se encuentran:

- Se da la colaboración cercana entre el equipo del proyecto y el cliente.
- El proyecto está dividido en iteraciones más cortas, que generalmente van de 1 a 4 semanas.
- Es adaptable y flexible, a medida en la cual se va obteniendo nueva información e identificación de nuevas necesidades.

2.2.6.5 Ciclo de vida aplicable.

Para el presente trabajo de investigación en análisis, el ciclo de vida del proyecto aplicable es el ágil, basado en la iteración ya que el proyecto reúne las siguientes características:

- Tiene un enfoque incremental, ya que no se sigue una estrategia de desarrollo en cascada, sino que cada iteración está enfocada en la entrega específica de una serie de características, que le permita al equipo desarrollador una entrega de valor continua y frecuente.
- Es flexible y tiene capacidad de respuesta al cambio.
- El usuario final tendrá una participación activa durante el proceso del desarrollo del proyecto.
- Existe un equipo multidisciplinario y colaborativo que promoverá la colaboración constante entre los miembros del equipo.

Figura 3

Características de los Ciclos de Vida Ágil basado en la Iteración.



Fuente: Recuperado de la Guía práctica de ágil (Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos 2017), pág.24).

2.2.7. Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.

2.2.7.1 Estrategia empresarial.

“Una estrategia empresarial es la pauta que recoge los planes y políticas necesarias para alcanzar las metas que se ha propuesto la organización”. (Alonso. 2022).

Sin duda alguna el contar con una buena estrategia empresarial permite el éxito de los proyectos del grupo corporativo y tiene un impacto directo en la dirección y resultados de la misma.

El contar con una estrategia empresarial es fundamental ya que:

- Establece la alineación con los objetivos del grupo corporativo.
- Ayuda a priorizar y permite la asignación de recursos de manera efectiva.
- Existe la gestión de cambio ya sea en la estructura, procesos o enfoque en la organización.
- Hay una concentración en la creación de valor organizacional y las partes interesadas.

- Se da una mejor adaptabilidad a los cambios constantes externos, permitiendo ser una entidad competitiva.

2.2.7.2 Portafolio.

De conformidad con lo que establece el PMBOK, se entiende como portafolio “proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionadas como un grupo con el ánimo de lograr los objetivos estratégicos”. (2017., pág. 4).

El contar con un portafolio es importante ya que:

- El portafolio permite que la organización tenga un enfoque estratégico acerca de cuáles proyectos priorizar en cuanto a la alineación de estos con los objetivos estratégicos del grupo organizativo.
- Hay una mejor gestión de la demanda ya que un portafolio propicia una estructura para gestionar la demanda de proyectos dentro de la organización.

2.2.7.3 Programa.

La gestión de programas es aquella en la cual “los proyectos del programa están conectados y, a menudo, son interdependientes” (Martins.2022).

Un programa es importante para una organización porque:

- Se evita que haya una fragmentación y promueve la sinergia entre los proyectos, dando como resultado el maximizar el valor y los beneficios generales del proyecto.
- permite que haya una gestión más efectiva de la dependencia entre los proyectos y los riesgos asociados al mismo.

2.2.7.4 Proyecto

Según se desprende del PMBOK, 2017, se entiende por proyecto aquel “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (pág.4).

Contar con un proyecto dentro de una organización es importante por lo siguiente:

- Se obtienen resultados y objetivos específicos.
- Se fomenta la innovación y el cambio.
- Se da la asignación de recursos para lograr objetivos específicos.
- Se mejora la calidad y eficiencia en los procesos.

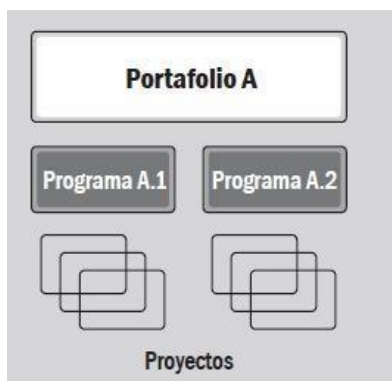
2.2.7.5 Método a utilizar

Para el presente trabajo de investigación se busca que la institución en estudio adopte una metodología de trabajo con portafolios, programas y proyectos, ya que no existe un filtro que priorice ni canalice cuáles proyectos deben trabajarse de forma inmediata.

Es por ello que el contar con un portafolio que sea dividido por programas por áreas temáticas y proyectos, permitiría que los proyectos se puedan filtrar por categorías dando como resultado un mejor ordenamiento, priorización y efectividad de los proyectos.

Figura 4.

Sistema de Entrega de Valor.



Fuente: Recuperado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos 2021, pág.9.

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

En el presente apartado se realizará una investigación preliminar de los temas relacionados con el presente trabajo de investigación, el cual por su naturaleza abarca una diversidad de temas.

2.3.1. Situación actual del problema u oportunidad en estudio

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo crear una oficina de proyectos para una institución pública: PIMA.

Al ser una institución pública debe seguir lineamientos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

El MIDEPLAN:

Se constituye en el órgano asesor y de apoyo técnico de la Presidencia de la República y es la instancia encargada de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno, es decir, define la visión y metas de mediano y largo plazo que inspiran el accionar del Ejecutivo.

(Mideplan.2023).

Las funciones del MIDEPLAN son:

- Elaborar el Plan Nacional de Desarrollo, el cual debe traducir la estrategia de Gobierno en prioridades, políticas, programas y acciones.
- Coordinar, evaluar y dar seguimiento a esas acciones, programas y políticas.
- Mantener un diagnóstico actualizado y prospectivo de la evolución del desarrollo nacional, como un insumo vital para fortalecer los procesos de toma de decisiones y evaluar el impacto de los programas y acciones de Gobierno.
- Promover una permanente evaluación y renovación de los servicios que presta el Estado (modernización de la Administración Pública).
- Velar por la aplicación de las prioridades de Gobierno en la asignación del presupuesto, la inversión pública y la cooperación internacional. (Mideplan.2023).

Según se desprende del artículo 9 de la Ley 5525 establece:

Corresponde al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica vigilar que los programas de inversión pública, incluidos los de las instituciones descentralizadas y demás organismos de derecho público, sean compatibles con las previsiones y el orden de prioridad establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, y que respeten las diferencias y las necesidades propias de una sociedad multiétnica y pluricultural. (Sistema de información jurídica. 2023)

A raíz de lo anterior, El MIDEPLAN genera los “Lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)”.

2.3.2. Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

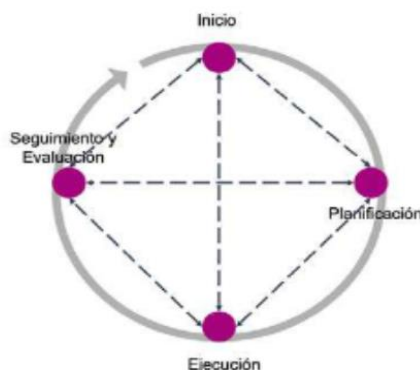
Es importante mencionar que los “Lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)”, es un documento que debe ser tomado en cuenta para el desarrollo de la presente investigación, es por ello que se procederá a explicar dicho material.

El portafolio de inversión pública:

Es la agrupación de proyectos y programas de una entidad, su definición y gestión busca guiar las decisiones de inversión para el cumplimiento de las prioridades país y/o los objetivos estratégicos, contribuye a la administración de los recursos de manera eficiente y eficaz, la transparencia y la generación de valor público; comprende un ciclo de vida conformado por las fases de: inicio, planificación, ejecución y seguimiento y evaluación; ayudando a la toma de decisiones y la optimización de los recursos. (MIDEPLAN. 2020).

Figura 5.

Ciclo de Vida del Portafolio de Inversión Pública.



Fuente: Recuperado de los Lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). (MIDEPLAN. 2020. Pág.9).

“Un portafolio es cíclico y dinámico, esto quiere decir que a lo largo de su vida tiene múltiples interacciones por la aplicación de los procesos de gestión, que demandan la inclusión de componentes y el cambio de estado de estos”. (MIDEPLAN. 2020).

Todas las entidades deben definir un portafolio. Los componentes de los portafolios deben estar alineados a las prioridades del país y a los objetivos estratégicos.

2.3.2.1. Metodologías que se han usado

Para los proyectos de inversión pública, se estableció el “Lineamiento para la definición de metodologías sectoriales por parte de los actores del SNIP” del MIDEPLAN.

“El Lineamiento para la definición de metodologías sectoriales es un instrumento que tiene fundamento en los principios de la generalidad, la gradualidad y la aplicabilidad”. (MIDEPLAN. 2022.).

Es importante destacar que este lineamiento está dirigido a Ministros y Ministras rectoras, quienes tienen la responsabilidad de dirigir y coordinar el respectivo sector que representan.

Por sector temático el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario pertenece al Ministerio de Agricultura y Ganadería, por ello quien debe definir las metodologías a aplicar para el PIMA, es el MAG.

A continuación, se explicará cómo se definen las metodologías para cada sector.

Las Ministras y los Ministros Rectores (...) deberán conformar un equipo con los diferentes actores del sector para coordinar la definición de las metodologías

sectoriales con el nivel de especificidad y profundidad adecuado a la naturaleza, la complejidad y la materialidad de los proyectos de IP propios de cada sector. (MIDEPLAN. 2022.).

Dentro de las funciones que deben emitir los ministros para la elaboración de estas metodologías son:

- a) Instruir a la Secretaría Sectorial, Área, Órgano o Equipo Sectorial o Institucional, en adelante “ente designado”; para ejercer un rol activo en la coordinación de la definición de metodologías dentro del sector correspondiente.
- b) El ente designado debe poseer competencias en gestión de proyectos de IP o estar vinculado a este proceso.
- c) Solicitar al ente designado, la elaboración de un diagnóstico que permita determinar si es suficiente la utilización de las metodologías emitidas por el MIDEPLAN, para la gestión en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos de inversión pública del sector respectivo. Además, deben identificar si existen metodologías elaboradas por las instituciones que conforman el sector y señalar si se requieren elaborar nuevas metodologías o nuevos instrumentos que complementen las ya existentes.
- d) El ente designado elaborará el diagnóstico según el Anexo 1 de este Lineamiento; además, considerando los siguientes aspectos: Situación actual sectorial e institucional respecto a la gestión de proyectos de IP. Identificación y listado de otros funcionarios con conocimiento o competencias relacionadas con proyectos y que eventualmente podrían colaborar en la definición de las metodologías sectoriales

- e) El ente designado presenta los resultados del diagnóstico ante el Ministro Rector y actores del sector que estime pertinentes.
- f) El Ministro Rector presentará los resultados ante el Consejo Sectorial para las coordinaciones respectivas. (MIDEPLAN. 2022.).

Una vez que se establecen las funciones, es responsabilidad de los Ministros y Ministras Rectores lo siguiente:

Conforme los resultados del diagnóstico en caso que aplique, solicitarán al ente designado la priorización de las metodologías sectoriales o institucionales a actualizar o elaborar, indicando al menos la institución o grupo de instituciones responsables, la temática asociada, la fase o etapa del ciclo de vida relacionada, recursos necesarios u otros criterios.

Validará la priorización y realizará la coordinación con las y los jefes institucionales, gestionarán los recursos necesarios y facilitarán las condiciones para que las instituciones responsables realicen la actualización o definición de las metodologías. (MIDEPLAN. 2022.)

2.3.2.2. Conclusiones y recomendaciones obtenidas.

Como bien se mencionó líneas atrás, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica es el ente rector en la planificación del país y las instituciones públicas se encuentran en la obligatoriedad de seguir las directrices que emite dicho Ministerio.

A partir de los documentos señalados anteriormente se puede concluir lo siguiente:

- Existencia de una alineación estratégica: Las directrices y procedimientos que emite el MIDEPLAN están creadas con la finalidad de que haya una coherencia y

alineación estratégica con los proyectos de inversión pública y las prioridades que se establezcan como país.

- Aprovechamiento de los recursos: El MIDEPLAN promueve que los recursos públicos sean aprovechados de la forma más eficiente posible. Al seguir estos lineamientos se evita las duplicidades y se reducen los riesgos de que los recursos públicos sean desperdiciados.
- Transparencia en la inversión pública: El MIDEPLAN con la emisión de lineamientos, directrices o procedimientos fomenta la transparencia y que se reduzca la corrupción, esto es de vital importancia ya que genera confianza a los ciudadanos y a los posibles inversionistas.

Dentro de las recomendaciones que se pueden destacar son:

Divulgación de la información: Es fundamental divulgar la información existente con todos aquellos actores institucionales involucrados en la planificación y las unidades ejecutivas de proyectos acerca de la importancia de seguir las directrices establecidas.

Fortalecer la institución: Es importante actualizar los sistemas de información y la coordinación interinstitucional para garantizar que los mecanismos que se vayan a implementar sean de conformidad con las directrices establecidas.

Evaluación constante de las directrices: Es importante señalar que las directrices deben constantemente ser evaluadas y ajustadas para que las mismas obedezcan y puedan adaptarse a los cambios y desafíos que surjan.

2.3.3. Otra teoría relacionada con el tema en estudio

De conformidad con lo que establece el artículo 19 y 20 Directrices generales de Política Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas

y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad

Presupuestaria para el 2022, N° 42909-H cita textualmente:

Artículo 19.- Los ministerios, las entidades públicas y sus órganos desconcentrados, de conformidad con la política de Gobierno, PNDIP 2019-2022 y lo establecido por el MIDEPLAN, en los procesos de planeación, programación, presupuesto y ejecución del gasto de inversión pública, así como el seguimiento físico y financiero, en las obras de infraestructura y servicios relacionados, deberán dar prioridad en su orden, a lo siguiente:

- . El mantenimiento de la inversión existente.
- . Las obras que se encuentran en ejecución.
- . Los proyectos de obra nueva que cuenten con los estudios de pre inversión completos según el tipo de proyecto.
- . Estudios de pre inversión y diseños finales de proyectos nuevos, así como los contemplados en el PNDIP 2019-2022. (Sistema Costarricense de Información Jurídica. 2023).

Artículo 20.- Los ministerios, las entidades públicas y sus órganos desconcentrados, en lo referente a los proyectos de inversión pública, incluyendo los proyectos de Alianzas Público Privada, en adelante APP, destinados a la creación, ampliación o conservación de los bienes de capital del país, deberán inscribirse y registrar su avance físico y financiero en el Banco de Proyectos de Inversión Pública, en adelante BPIP, del MIDEPLAN y aportar la información de seguimiento requerida en las Normas Técnicas, Lineamientos, Procedimientos de

Inversión Pública y en la Directriz N.º 084-MIDEPLAN, publicado en la página electrónica de ese Ministerio

A raíz de lo anterior se indicarán cuáles lineamientos son de suma importancia para el presente trabajo de investigación.

2.3.1.1 Normas Técnicas de Inversión Pública.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de Costa Rica tiene como objetivo lograr una óptima utilización de los recursos públicos para el cumplimiento de los objetivos estatales, recurriendo a los principios de economía, eficiencia y eficacia; así también, mediante el mejoramiento de la gestión y calidad de la inversión pública. (Mideplan.2023).

La función principal de las normas técnicas de Inversión Pública es establecer: “disposiciones, especificaciones, procedimientos y directrices que deben utilizar las instituciones para la planificación, identificación, formulación, priorización, presupuestario, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión pública, en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) de Costa Rica.” (Mideplan.2023).

2.3.1.2 Metodología para el análisis de riesgos con enfoque multiamenaza y criterios probabilísticos en los proyectos de inversión pública.

Esta herramienta tiene función:

referencia para que las entidades a cargo de la infraestructura pública puedan aplicarla para la evaluación del riesgo bajo un enfoque multiamenaza en todo el ciclo de vida de los proyectos de inversión pública, como lo establece el Artículo 5 del Decreto Ejecutivo 42465-MOPT-MINAE-MIVAH referente a los

Lineamientos generales para la incorporación de las medidas de resiliencia en infraestructura pública. (Mideplan.2021).

2.3.1.3 Guía para elaborar el informe de cierre de la etapa de ejecución de los proyectos de inversión pública.

Esta guía aplica en los casos de:

El cierre total de la etapa de ejecución significa que todo lo planificado para dicha etapa se ha completado, por lo que no existe ninguna tarea o compromiso pendiente. Se presenta en aquellos proyectos que, por su naturaleza, cumplen con las siguientes dos condiciones: 1. Recepción de la obra y 2. Cierre financiero y administrativo. (MIDEPLAN, 2022).

3 Marco Metodológico

El marco metodológico del presente trabajo proporciona el procedimiento sobre el cual se recopilaron los datos, describe y justifica los métodos y enfoques utilizados para llevar a cabo el trabajo de investigación.

El objetivo que tiene este apartado es proporcionar un marco teórico que respalde el enfoque de investigación y permita una recolección y análisis de datos sólidos.

Este inciso está conformado por las fuentes primarias y secundarias, los métodos de investigación, herramientas, supuestos, restricciones y entregables.

3.1. Fuentes de información.

Las fuentes de información son las herramientas utilizadas para obtener los datos y conocimientos del tema en análisis.

En todo trabajo de investigación es importante que existan estas fuentes porque proporcionan la base para el respaldo del análisis y argumentación de las conclusiones del trabajo de investigación.

Las fuentes de información se clasifican en: primarias y secundarias.

3.1.1. Fuentes primarias.

La Universidad Politécnica de Valencia define las fuentes primarias como: “aquellas que contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior (selección, interpretación...)”. (Cabrera Méndez, M. 2010).

Así mismo dicho autor anterior ha indicado que se consideran fuentes primarias:

- Monografías.
- Libros.
- Publicaciones en serie (periódicos, revistas).

- Literatura gris (documentos que no siguen los canales habituales de difusión o comercialización).
- Actas de congresos.
- Tesis doctorales.
- Trabajos finales de carrera. (Cabrera Méndez, M. 2010).

Las fuentes primarias utilizadas en el presente trabajo de investigación son: entrevistas, encuestas y actas del Consejo Directivo del PIMA.

3.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias:

Son el resultado de las operaciones que componen el análisis documental (descripción bibliográfica, catalogación, indización, y a veces, resumen). Es decir, alguien ha trabajado sobre el contenido de las mismas. Permiten el conocimiento de documentos primarios, a partir de diversos puntos de acceso (autor, título, materia...). (Cabrera Méndez, M. 2010).

Algunas fuentes secundarias son:

- Catálogos de bibliotecas.
- Bibliografías comerciales.
- Índices de publicaciones periódicas.
- Índices de cita.

Las fuentes secundarias utilizadas en el presente trabajo de investigación son: normativa del PIMA, normativa vigente en materia regulatoria del sector agropecuario, documentos institucionales y la Guía del PMBOK.

La tabla 1, representa las fuentes que se utilizaron en el presente trabajo de investigación.

Tabla 1.

Fuentes de Información utilizadas.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1.Realizar un estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos.	Encuestas digitales Actas del Consejo Directivo	Normativa del PIMA Normativa vigente en materia agropecuaria Documentos institucionales Guía del PMBOK 2021
2.Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos.	Actas del Consejo Directivo	Normativa del PIMA Normativa vigente en materia agropecuaria Documentos institucionales Guía del PMBOK 2021
3.Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la	Actas del Consejo Directivo	Normativa del PIMA Normativa vigente en materia agropecuaria Documentos institucionales

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.		Guía del PMBOK 2021
4.Desarrollar el plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.	Encuestas digitales	Normativa del PIMA Normativa vigente en materia agropecuaria Documentos institucionales Guía del PMBOK 2021

Fuente: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.1 Métodos de Investigación

“La metodología describe, válida, y en cierto modo, prescribe un conjunto de reglas (...) que el investigador debe considerar para construir y validar conocimientos científicos” (Klimovsky, 1998, citado por Vélez, A. (2011).

Se puede concluir que los métodos de investigación son un conjunto de pasos sistemáticos que permiten guiar al investigador.

Se analizarán los siguientes métodos de investigación:

- Método analítico-sintético.
- Método inductivo.
- Método deductivo.

3.2.1. Método analítico-sintético

El método analítico utiliza la descripción general de una realidad para realizar la distinción, conocimiento y clasificación de sus elementos esenciales y las relaciones que mantienen entre sí”. (Calduch. 2014, pág.30).

El método sintético es aquel que parte del conocimiento de los elementos esenciales e imprescindibles de una realidad y de las relaciones que los vinculan para tratar de alcanzar un conocimiento general y simplificado de dicha realidad considerada como un todo”. (Calduch. 2014, pág.31).

El método analítico – sintético permite que haya un enfoque más detallado acerca del objeto de estudio. El mismo ayuda a identificar la correlación entre las ideas, clarifica conceptos y ofrece una visión más profunda y comprensiva del tema de investigación.

El enfoque a utilizar en el presente trabajo de investigación es el analítico – sintético ya que el proceso se divide en dos etapas.

Etapas analítica: se aplica el análisis para examinar minuciosamente el objeto de investigación.

Etapas sintética: A partir de los resultados obtenidos de la etapa analítica, se realiza una síntesis del objeto estudiado.

3.2.2. Método inductivo.

Consiste en conocer las características generales o comunes a una diversidad de realidades, tal y como se obtienen a partir del empleo del método comparativo, para articularlas mediante relaciones de causalidad y formular así proposiciones de validez general o leyes científicas. (Calduch. 2014, pág.33).

3.2.3. Método deductivo.

“Consiste en la determinación de las características o enunciados de la realidad particular que se investiga por derivación o consecuencia de las características o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas previamente”. (Calduch. 2014, pág.35).

La tabla 2 representa los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos del trabajo de investigación.

Tabla 2.

Métodos de Investigación Utilizados.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1.Realizar un estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos.	Analítico-sintético, se desarrollarán preguntas clave para poder	Inductivo, el estudio preliminar requiere comprender las causas, problemas	

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
	entender la situación actual del PIMA.	y todo lo concerniente a la situación actual del PIMA.	
2. Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos.	Analítico-sintético, permitirá analizar y sintetizar la respuesta a cada pregunta planteada.		Deductivo, estudiando las respuestas a las preguntas planteadas se puede determinar las carencias y necesidades del PIMA.
3. Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.	Analítico-sintético, permitirá desarrollar una propuesta acorde a los datos recolectados en la		Deductivo, la construcción de este proyecto permitirá una mejor gestión de

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico- sintético	Método inductivo	Método deductivo
	parte de la investigación de encuestas y entrevistas.		los recursos de la institución
4. Desarrollar el plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.	Analítico- sintético, permitirá desarrollar una propuesta acorde a los datos recolectados en la parte de la investigación de encuestas y entrevistas.		Deductivo, la construcción de este proyecto permitirá una mejor gestión de los recursos de la institución

Fuente: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3. Herramientas.

Las herramientas son recursos o técnicas que son utilizadas en la gestión de proyectos como estructura de apoyo para abordar los desafíos y complejidades que van surgiendo conforme transcurre la vida de un proyecto.

Las herramientas a utilizar en el presente trabajo de investigación son:

- Juicio de expertos: “juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria. (PMI, 2017, pág. 79).
- Entrevistas: “Se utilizan para obtener información sobre requisitos de alto nivel, supuestos o restricciones, criterios de aprobación y demás información a partir de los interesados mediante el diálogo directo con ellos. (PMI, 2017, pág. 80).
- Reuniones: “se mantienen reuniones con interesados clave para identificar los objetivos, criterios de éxito, entregables claves, requisitos de alto nivel, resumen de hitos y otra información resumida del proyecto”. (PMI, 2017, pág. 80).
- Análisis de documentos: “Evaluar la documentación disponible permitirá identificar lecciones aprendidas y compartir conocimientos para futuros proyectos y para la mejora de los activos de la organización. (PMI, 2017, pág. 126).

La tabla 3 representa las herramientas utilizadas para cada objetivo del trabajo.

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3.

Herramientas utilizadas.

Objetivos	Herramientas
1.Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.	Entrevistas Reuniones Juicio de expertos
2.Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos.	Juicio de expertos Análisis de datos
3.Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.	Reuniones Juicio de expertos Análisis de datos
4. Desarrollar el plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.	Reuniones Juicio de expertos Análisis de datos

Fuente: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4. Supuestos y restricciones.

“Una suposición es una circunstancia o evento fuera del proyecto que pueden afectar a su éxito y que el equipo de proyecto cree que va a suceder, pero que están fuera de su control total”. (Arciniega. 2023).

Los supuestos se basan en información disponible, experiencia o conocimientos limitados al inicio de un proyecto.

“Las restricciones son limitaciones que afectan el desempeño del proyecto. Las restricciones más populares son: presupuesto, alcance y tiempo”. (Arciniega. 2023).

Lograr identificar y comprender las restricciones de un proyecto desde el inicio del mismo es importante para tomar las decisiones más adecuadas y realistas.

La tabla 4, representa los supuestos y restricciones con relación a los objetivos planteados en el proyecto.

Tabla 4.

Supuestos y restricciones.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	Se cuenta la	Se cuenta con tres
1.Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.	información necesaria que sirva de insumo para la elaboración y ejecución del proyecto.	meses, más una prórroga de un mes para redactar la propuesta.
	Se cuenta con el apoyo y el conocimiento	

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>2. Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos.</p>	<p>necesario de los funcionarios del PIMA.</p> <p>Se cuenta con las herramientas necesarias para tabular la información.</p>	<p>El desarrollo de la propuesta debe estar en estricto apego a los lineamientos y normativa interna del PIMA.</p>
<p>3. Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.</p>	<p>La gerencia general del PIMA y el Consejo Directivo podrán tomar esta iniciativa para su respectivo análisis.</p>	<p>La aprobación de la implementación de la propuesta le corresponde al Consejo Directivo y en coordinación de la gerencia general.</p>
<p>4. Desarrollar el plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.</p>	<p>La gerencia general del PIMA y el Consejo Directivo podrán tomar esta iniciativa para su respectivo análisis.</p>	<p>La aprobación de la implementación de la propuesta le corresponde al Consejo Directivo y en</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		coordinación de la gerencia general.

Fuente: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5. Entregables.

Los entregables de los proyectos son el resultado que esperas tener al finalizar tu proyecto. (Martins. 2022).

De esta forma se puede concluir que el entregable hace referencia al producto tangible que se espera obtener como resultado de la ejecución de un proyecto.

La tabla 5, representa los entregables del proyecto de investigación de conformidad con cada objetivo planteado.

Tabla 5.

Objetivos y entregables.

Objetivos	Entregables
1.Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.	1.1. Encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA. 1.2. Encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA

	1.3. Revisión de la documentación institucional.
2. Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos.	2.1. Tabulación de los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA. 2.2. Tabulación de los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA. 2.3. Reflexión de los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la organización.
3. Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.	3.1. Misión de la oficina. 3.2. Objetivos de la Oficina. 3.3. Organización de la oficina. 3.4. Roles y responsabilidades de los integrantes de la Oficina de Administración de proyectos. 3.5. Habilidades y competencias del personal.

3.6. Metodología para la integración de los proyectos en la oficina de administración de proyectos del PIMA.

3.6.1. Portafolio de Inversión Pública del PIMA.

3.6.1.1. Creación de la propuesta del portafolio de proyectos del PIMA.

3.6.1.2. Criterios de admisibilidad del portafolio de proyectos.

3.6.1.3. Selección e identificación de los proyectos o programas.

3.6.1.4. Criterios de priorización del portafolio de proyectos.

3.6.1.5. Aprobación de la propuesta del portafolio de inversión Pública del PIMA.

3.6.1.6. Divulgación y socialización del portafolio de inversión Pública del PIMA.

4. Desarrollar la propuesta de implementación de la creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.
- 4.1. Gestión de la Integración del proyecto
 - 4.2. Gestión del alcance del proyecto.
 - 4.3. Gestión del cronograma del proyecto.
 - 4.4. Gestión de los costos del proyecto.
 - 4.5. Gestión de la calidad del proyecto.
 - 4.6. Gestión de los recursos del proyecto.
 - 4.7. Gestión de las comunicaciones del proyecto.
 - 4.8. Gestión de los riesgos del proyecto.
 - 4.9. Gestión de las adquisiciones del proyecto.
 - 4.10. Gestión de los interesados.

Fuente: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4. Desarrollo

4.1. Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.

Para el desarrollo del presente objetivo se abordará la metodología a aplicar. La metodología se puede definir como “la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación”. Posada, J. A. C. (2001).

El método de investigación a utilizar en el presente trabajo es el cualitativo, que según Hernández-Sampieri lo define como: “(...) las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema”. (2014).

El tipo de investigación a aplicar es la muestra de expertos, “estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios. (Hernández-Sampieri. 2014, pág.387).

Sujetos y fuentes de información.

Los sujetos de la investigación son funcionarios del Programa Integral del Mercadeo Agropecuario (PIMA), los cuales se dividieron en dos grupos:

- Directores de área.
- Líderes de procesos.

En el presente trabajo se identifican los siguientes sujetos.

Directores de área.

- Administración CENADA.
- Estudios y Desarrollo de Mercados.
- Administración REFRINA.

- Administrativo Financiero.
- Asesoría Jurídica.
- Mercado Regional Mayorista Chorotega.

Líderes de proceso.

- Líder de información de Mercados.
- Líder Estudios de Mercadeo.
- Líder Desarrollo de Mercados.
- Líder de Mantenimiento y Aseo.
- Líder de Obra Civil Institucional.
- Líder de proveeduría.
- Líder de Tesorería.
- Líder de Contabilidad.
- Líder de Recursos Humanos.
- Líder de Presupuesto.
- Líder de Servicios Generales.
- Líder de Mantenimiento de Red de Frío.
- Líder de Facturación y Cobros.
- Líder Operativo y Mantenimiento.
- Líder de Tecnología e Información.
- Líder de Planificación Institucional.
- Líder de Control Interno.

Técnica de recolección de datos.

Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Encuesta digital:** Se generó una encuesta estructura a los sujetos identificados, que permita conocer la situación actual acerca del manejo de proyectos en el PIMA.
- **Revisión documental:** Se le solicitó a la encargada del Archivo Institucional del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario información relevante acerca de la dinámica de la generación de proyectos en el PIMA.

Encuesta digital.

Se realizaron dos encuestas digitales diferentes para los Directores de Área y líderes de procesos del PIMA.

Tabla 6.

Encuesta de Área del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

Encuesta para Directores de área PIMA.

La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de obtener el grado académico: Máster en Gerencia de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional, estudiante Melissa M. Hidalgo Carmona.

La misma tiene como objetivo recopilar información para fines académicos y será utilizada únicamente con el propósito de analizar y evaluar el tema en desarrollo: Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

Su participación es totalmente voluntaria y todas las respuestas proporcionadas serán tratadas de manera confidencial y anónima.

Agradezco mucho su colaboración.

Encuesta para Directores de área PIMA.

1.Nombre de la Dirección que lidera:

**2. ¿Cuenta usted con formación (formal o informal) en la administración de proyectos?
Si / No. Si su respuesta es sí, especifique cuál.**

3.¿Conoce qué es una oficina de proyectos?

Sí ()

No ()

4.¿Indique brevemente si usted considera que es necesario una oficina de proyectos en el PIMA?

5.¿En caso de requerirse una oficina de proyectos en el PIMA, qué recursos considera usted, que se necesita?

6.¿Qué tipo de oficina de proyectos considera que requiere PIMA?

() *Apoyo*: Proporciona asistencia en los diferentes proyectos cuando es necesario. Además, facilita la gestión de los proyectos dando soporte en metodologías y asesorando sobre buenas prácticas de cara al correcto desarrollo de las tareas. Este tipo de PMO tiene un bajo control de los proyectos.

() *Control*: Es la encargada de supervisar y monitorizar la evolución que tienen las tareas y proyectos a través de una serie de indicadores. Estandariza los procesos y mecanismos de gestión utilizados buscando el control de procedimientos, actividades y prácticas dentro de la empresa. Esta oficina asume un control moderado en los proyectos.

() *Directiva*: La responsabilidad sobre el éxito o el fracaso incide directamente en la Oficina directiva, tiene un control total sobre el proyecto. Tiene las funciones de una oficina de apoyo y de control en los proyectos, sin embargo, va más allá asumiendo la dirección de los proyectos. Tiene el control y la responsabilidad de cumplir con los objetivos marcados, así como también gestiona los recursos y el personal de la organización y favorece el desarrollo de competencias y la capacitación del personal.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.

Encuesta para líderes del proceso del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

Encuesta para líderes del proceso
<p>La siguiente encuesta se realiza con la finalidad de obtener el grado académico: Máster en Gerencia de Proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional, estudiante Melissa M. Hidalgo Carmona.</p> <p>La misma tiene como objetivo recopilar información para fines académicos y será utilizada únicamente con el propósito de analizar y evaluar el tema en desarrollo: Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario</p> <p>Su participación es totalmente voluntaria y todas las respuestas proporcionadas serán tratadas de manera confidencial y anónima.</p> <p>Agradezco mucho su colaboración.</p>
<p>1.Nombre del proceso que lidera</p>
<p>2.¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?</p> <p>() Sí</p> <p>() No</p>
<p>3. ¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.</p>
<p>4.¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?</p> <p>() Sí</p> <p>() No</p>
<p>5.¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?</p> <p>() Sí</p> <p>() No</p>

Encuesta para líderes del proceso
6. ¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.
7.¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

Fuente: Elaboración propia.

Los datos arrojados de la aplicación de ambas encuestas, se encuentran plasmados en la sección de los anexos.

Revisión documental.

La documentación que se revisó fue la de la creación de la Unidad Ejecutora del proyecto “Mercado Mayorista Regional Chorotega”.

Se hará mención de varios aspectos relevantes acerca de la creación de la Unidad Ejecutora para dicho proyecto.

- La Unidad Ejecutora del Proyecto nace a raíz de la ley N° 9327, Contrato de Préstamo N.° 2157 con el Banco Centroamericano de Integración Económica, para financiar el Proyecto de Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega.
- Según se desprende del artículo 4 de la ley N° 9327 establece: Se crea la Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), dentro de la estructura organizacional del PIMA, para la ejecución del proyecto, según lo establecido en el Contrato de Préstamo N.° 2157 que forma parte integrante de esta ley. La Unidad estará a cargo de un director, con el propósito de garantizar una adecuada ejecución y un apropiado soporte institucional al proyecto, quien ostenta la mayor jerarquía administrativa y

ejercherà las funciones ejecutivas de dicha Unidad. Para la ejecución e implementación del proyecto, se autoriza al PIMA para que cree nueve plazas profesionales temporales, y el resto del personal será cubierto con funcionarios de planilla regular del PIMA y del Ministerio de Agricultura y Ganadería. La UEP tendrá, entre otras, las siguientes funciones: a) Ser responsable de la dirección, planificación, gestión y seguimiento del proyecto. b) Tramitar los pagos correspondientes e implementar un adecuado archivo de la documentación del proyecto. c) Gestionar las actividades fiduciarias del crédito, así como elaborar los informes requeridos por el acreedor. d) Realizar las acciones requeridas para que la institución formalice la adquisición de las obras, bienes y servicios. Además, actuará como contraparte en la inspección de las obras del proyecto. e) Coordinar con las instituciones del sector agroalimentario para la gestión de la oferta en el área de influencia del proyecto, mediante el desarrollo empresarial, la capacitación para el abastecimiento y la comercialización en el Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega. f) Promover los procesos de demanda y compra en el futuro mercado. g) Las demás incluidas en el reglamento operativo de la Unidad Ejecutora del Proyecto. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. 2015).

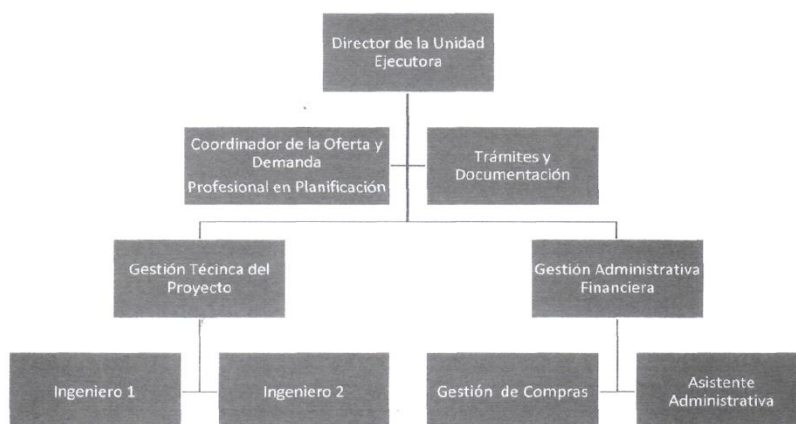
- Mediante oficio GG-520-15, del día 16 de noviembre del 2015, el Gerente General en complemento al oficio DM-MAG-0907-2015 suscrito por el señor Luis Felipe Arauz Cavallini, Ministro de Agricultura y Ganadería le solicita al Ministerio de Planificación y Política Económica la aprobación por parte de MIDEPLAN para la incorporación de la Unidad Ejecutora del Proyecto "Mercado

Mayorista Regional Chorotega" al Programa Integral de Mercadeo Agropecuario PIMA.

- Acuerdo Dos Mil Cuatrocientos Cuarenta y Cuatro. Artículo Cinco, Sesión Ordinaria 2814, celebrada por Consejo Directivo del PIMA. El 03 de noviembre del 2015. (...) Por unanimidad, se resuelve: Ejecútese la creación de la Unidad Ejecutora de PIMA dentro de su estructura organizativa institucional, para la ejecución del proyecto, una vez publicada la ley en el diario La Gaceta, se autoriza a la Administración a realizar los trámites correspondientes conforme a la normativa legal para la formalización del nuevo organigrama institucional. Y para las gestiones que correspondan con otras instituciones. Se declara acuerdo firme. (Consejo Directivo, Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. 2015).
- Se organiza estructuralmente la forma interna de la Unidad Ejecutora del proyecto de la siguiente manera:

Figura 6.

Organigrama de la Estructura Interna de la Unidad Ejecutora del Proyecto.



Fuente: Recuperado de los documentos del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario del Proyecto del Mercado Mayorista Regional Chorotega.

- Es importante destacar que dicha Unidad Ejecutora cuenta con un reglamento denominado “Reglamento Autónomo de Operación de la Unidad Ejecutora”, publicado el día martes 21 de febrero del 2017 en el alcance de la Gaceta N. 38.
- Otro de los elementos importantes de dicha Unidad Ejecutora, fue el hecho de que el PIMA promovió un proyecto ajustado a la problemática, necesidad y oportunidad de mejora que presenta el sistema agroalimentario de la región, como parte del pre diseño del mismo.

Dentro de los estudios de pre inversión revisados para el proyecto del Mercado Regional, Región Chorotega son:

- Evaluación social: Proyecto Mercado Regional, Región Chorotega.
- Resultados del análisis financiero.
- Estudio de actores.
- Estudio Geotécnico y de mecánica de suelos.
- Implicaciones ambientales.
- Estudio riesgos de desastre.

4.2. Análisis de los resultados obtenidos acerca del estudio preliminar aplicado a los Directores de área y líderes del Proceso del PIMA.

El presente apartado, se encuentra conformado por la tabulación de los datos obtenidos a partir de la aplicación de las dos encuestas digitales a los Directores de área y líderes de proceso del PIMA. Posteriormente se realiza una reflexión e interpretación de datos.

Tabulación de los datos obtenidos.

A continuación, se presentan los datos que emergen de las opiniones aportadas por los Directores de área y líderes de procesos del PIMA.

Para una mejor comprensión, las opiniones han sido organizadas en tablas de análisis que emergen de las respuestas obtenidas.

En la tabla 6 incorporada en el anexo, se recopilan las opiniones de los Directores de área del PIMA.

En la tabla 7 incorporada en el anexo, se recopilan las opiniones de los líderes de Proceso del PIMA.

4.2.1. Tabulación de los datos obtenidos de la encuesta digital a los Directores de área del PIMA.

La encuesta digital fue aplicada a los seis directores de área del PIMA, de los cuales el 100% respondieron la misma.

Pregunta 1.

De la pregunta número 1, se puede observar que cuatro directores de seis directores de área con las que cuenta el PIMA, cuentan con formación en administración en proyectos, tales como: Diseño y evaluación de proyectos, Máster en Gerencia de Proyectos, Certificación

Internacional en Gestión de proyectos y Formulación, Gestión y Desarrollo de Proyectos de Inversión Pública.

Dos directores de área externaron no contar con formación en la administración de proyectos.

Pregunta 2.

De la pregunta número 2, se puede determinar que los seis directores de área del PIMA conocen que es una Oficina de proyectos.

Pregunta 3.

De la pregunta 3, se puede observar que tres directores de seis directores de área del PIMA, consideran necesario una oficina de proyectos en el PIMA. Dos directores de área del PIMA, externaron que toda organización se requiere una oficina de gestión de proyectos y que es un insumo interesante que permitiría a las diferentes áreas evaluar necesidades de proyectos y redireccionar las mismas para su posible consideración y ejecución.

Por lo tanto, se puede concluir que cinco directores de área del PIMA consideran necesario implementar una oficina de proyectos en el PIMA.

Por otro lado, un director de área considera que no es necesario implementar una oficina de proyectos ya que, con la aplicación del principio de legalidad, El PIMA no podría implementar más proyectos que los que ya tiene asignados.

Pregunta 4.

De la pregunta número 4, se puede observar que los seis directores de área del PIMA, consideran que, dentro de los recursos necesarios para poder implementar una oficina de proyectos en el PIMA, son:

- Un profesional del área, y logística administrativa.

- Talento humano de diferentes disciplinas profesionales e insumos y equipos necesarios.
- Modificación orgánica institucional.
- Una ley que permita desarrollar proyectos a nivel de mercadeo.

Es importante destacar que existe una gran coincidencia de cinco directores de seis directores de área del PIMA, en indicar que las personas que deben ser parte de esta Oficina de proyectos deben ser personas capacitadas.

Pregunta 5.

De la pregunta número 5, se puede determinar que tres directores de seis directores de área del PIMA, consideran que el tipo de oficina de administración de proyectos que se debe implementar en el PIMA es de control ya que esta es:

La encargada de supervisar y monitorizar la evolución que tienen las tareas y proyectos a través de una serie de indicadores. Estandariza los procesos y mecanismos de gestión utilizados buscando el control de procedimientos, actividades y prácticas dentro de la empresa. Esta oficina asume un control moderado en los proyectos. (Usar. 2022).

Dos directores de seis directores del área del PIMA, consideran que la oficina de administración de proyectos a implementar es de apoyo ya que esta:

Proporciona asistencia en los diferentes proyectos cuando es necesario. Además, facilita la gestión de los proyectos dando soporte en metodologías y asesorando sobre buenas prácticas de cara al correcto desarrollo de las tareas. Este tipo de PMO tiene un bajo control de los proyectos. (Usar. 2022).

Por otro lado, un director de seis directores de área del PIMA, consideran que la oficina de administración de proyectos a implementar es la directiva ya que:

La responsabilidad sobre el éxito o el fracaso incide directamente en la Oficina directiva, tiene un control total sobre el proyecto. Tiene las funciones de una oficina de apoyo y de control en los proyectos, sin embargo, va más allá asumiendo la dirección de los proyectos. Tiene el control y la responsabilidad de cumplir con los objetivos marcados, así como también gestiona los recursos y el personal de la organización y favorece el desarrollo de competencias y la capacitación del personal. (Usar. 2022).

4.2.2. Tabulación de los datos obtenidos de la encuesta digital a los líderes del proceso del PIMA.

La encuesta digital fue aplicada a los diecinueve líderes del proceso del PIMA. La misma fue contestada por catorce líderes del proceso.

Pregunta 1.

Los líderes del proceso de PIMA que respondieron las preguntas fueron:

1. Líder del Proceso de contabilidad.
2. Líder del Proceso de Contraloría de Servicios.
3. Líder del Proceso de Desarrollo de Mercados.
4. Líder del Proceso de Mantenimiento REFRINA.
5. Líder del Proceso de Obra Civil.
6. Líder del Proceso de Planificación.
7. Líder del Proceso de Presupuesto.
8. Líder del Proceso de Proveeduría.

9. Líder del Proceso de Recursos Humanos.
10. Líder del Proceso de Servicios a la Comercialización.
11. Líder del Proceso de Servicios Generales.
12. Líder del Proceso de Sistema de información de mercados mayorista (SIMM).
13. Líder del Proceso de Tesorería.
14. Líder del Proceso Servicio al Cliente.

Pregunta 2.

De la pregunta número 2, se puede observar que trece líderes del proceso de los catorce líderes del proceso del PIMA que respondieron la encuesta, externa conocer que el proceso que lideran puede presentar proyectos institucionales.

Un líder del proceso externo no conocer que su proceso puede presentar proyectos institucionales.

Pregunta 3.

De la pregunta 3, se puede observar que ocho líderes del proceso de los catorce líderes del proceso del PIMA que respondieron la encuesta afirman conocer los tipos de proyectos que pueden presentar como proceso. Dentro de los proyectos que externaron que pueden presentar son:

- Proyectos de desarrollo de controles automáticos; GPS vehículos y Proyectos de gestión ambiental.
- Implementación de las NICSP.
- Logística de mercadeo, investigación de mercados y desarrollo económico social agrícola.

- Proyectos relacionados con la necesidad de resolver un problema-conflicto en el ámbito de la información de mercados mayoristas.
- Proyectos vinculados a Lineamientos de Gasto de Capital, según normativa establecida por el ente Rector MIDPLAN.
- Proyectos de mantenimiento de infra y superestructura, como pavimentos, canalización de aguas pluviales y sanitarias, edificaciones, entre otros.
- Proyectos de presupuesto y del plan anual operativo.
- Proyectos de modernización de infraestructura y creación de infraestructura nueva

A pesar de no contestar afirmativamente, cuatro líderes del proceso indicaron conocer los tipos de proyectos que pueden presentar, los mismos mencionan ejemplos de proyectos que pueden como proceso. Así mismo dos líderes del proceso externaron no conocer qué tipo de proyectos pueden presentar como líderes de proceso.

Pregunta 4.

De la pregunta número 4, se puede observar que nueve líderes de los catorce líderes que respondieron la encuesta, indicaron conocer cómo formular perfiles de proyectos. Así mismo, cinco líderes de los catorce líderes que respondieron la encuesta indicaron no conocer cómo formular perfiles de proyectos.

Pregunta 5.

De la pregunta número 5, se puede observar que trece líderes de los catorce líderes que respondieron la encuesta, indicaron haber valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización. Sin embargo, un líder del proceso indicó no haber valorado lo externado anteriormente.

Pregunta 6.

De la pregunta número 6, se puede observar que seis líderes de los catorce líderes que respondieron la encuesta han realizado solicitudes de perfiles de proyectos. Ocho de ellos, indican no haber realizado solicitudes de perfiles de proyectos, debido a:

- No son prioridad institucional.
- Porque se tiene identificado y desarrollado el proyecto, pero no se ha presentado como tal ya que la antigua jefatura del proceso no lo presentó como un proyecto en sí.
- Es más elaborado.
- Poco tiempo liderando el proceso.

Pregunta 7.

De la pregunta número 7, se puede observar que nueve líderes de los catorce líderes que respondieron la encuesta, conocen cual es el trámite institucional para presentar proyectos. Así mismo cinco líderes respondieron desconocer el trámite institucional para presentar proyectos.

4.2.3. Reflexión final de los datos obtenidos en las dos encuestas aplicadas.

Para Costa Rica y la región latinoamericana el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario ocupa un papel fundamental en materia de agricultura y ganadería. Actualmente el PIMA ha realizado avances significativos para la promoción de los productos agropecuarios, la diversificación de mercados y en ser un ente estatal competitivo frente al sector privado. A pesar de realizar los esfuerzos necesarios para enfrentar los desafíos actuales es de suma importancia que el PIMA desarrolle e implemente una oficina de administración de proyectos.

A partir de las encuestas y datos recopilados a los jefes de área y líderes de proceso logra obtener una justificación sólida de la necesidad de establecer dicha oficina.

Respuesta de los funcionarios del PIMA.

Los resultados que arrojan las encuestas aplicadas, muestran datos muy relevantes tales como:

- Directores de área externalizan conocer y requerir una oficina de proyectos.
- Los líderes del proceso externalizan conocer que sus procesos pueden presentar perfiles de proyectos y ser conscientes de las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización.

En el pasado el PIMA, ha tenido que desarrollar unidades momentáneas como lo fue la Unidad Ejecutora del proyecto que creó el Mercado Mayorista en la Región Chorotega, en donde quedó más que comprobado de la necesidad de una estructura centralizada para la administración y gestión de los proyectos de la institución y así reducir la dispersión de los recursos y la duplicidad de los esfuerzos.

El cambio climático, la fluctuación de los precios en los productos agrícolas, las regulaciones ambientales son desafíos constantes que enfrenta el sector agropecuario y para enfrentar los mismos de una forma más efectiva es esencial tener una estructura que fomente la innovación y la adaptación constante, siendo esta la oficina de administración de proyectos la herramienta adecuada para abordar dichos desafíos de manera oportuna y eficiente.

Con base en los resultados de las encuestas y la recopilación de información obtenida, es evidente que el PIMA debe desarrollar e implementar una oficina de administración de proyectos, esta oficina mejoraría la planificación estratégica institucional, la ejecución de los proyectos y la adaptación de la institución fuente a las demandas del sector.

Cada vez el PIMA deberá ajustarse a ser una institución competente frente a la alta demanda que existe en el mercado. El contar con una oficina encargada de administrar proyectos le permite al PIMA, encontrarse vigente dentro de la palestra del sector agropecuario.

A raíz de lo anterior es que surge la necesidad de desarrollar e implementar una oficina de administración de proyectos para el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA).

4.3. Propuesta de creación de una oficina de Administración de proyectos para el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

A partir de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se identificó la necesidad de crear una Oficina de administración de proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA), en donde se busca mejorar el desempeño de la organización para ofrecer mejores servicios en el ámbito nacional e internacional.

La encuesta digital aplicada a los directores de área y líderes del proceso del PIMA, es un insumo de mucha importancia ya que reveló la necesidad pertinente e identificada por estos, que la institución debe implementar una oficina de administración de proyectos.

En muchas instituciones públicas del Estado, el no contar con una estructura formal de gestión de proyectos puede dar como resultado la duplicidad de esfuerzos, la falta de seguimiento a los proyectos, retrasos en la entrega y la pérdida de recursos u oportunidades.

Por lo tanto, se propone la siguiente oficina de Administración de proyectos para el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

4.3.1. Oficina de Administración de proyectos del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

Misión de la oficina.

Liderar la gestión de proyectos de manera eficiente y efectiva en aras de promover y garantizar el éxito de las iniciativas e innovaciones que presenta el sector agropecuario y agroalimentario. Además de promover una cultura de uso y optimización de los recursos, mejora de la calidad en la ejecución de los proyectos y la alineación estratégica institucional para contribuir al desarrollo sostenible y bienestar del sector agropecuario y agroalimentario.

Objetivos de la Oficina.

Los objetivos de la oficina de proyectos en PIMA son:

- **Optimización de los recursos:** Garantizar que los recursos institucionales se utilicen de forma efectiva y evitar la duplicidad de las funciones o esfuerzos.
- **Priorización:** Ayudar a priorizar los proyectos institucionales de conformidad con los objetivos estratégicos en aras de generar iniciativas que generen valor.
- **Mejora en los procesos:** Establecer estándares y procesos institucionales para la gestión de proyectos.
- **Gestión de los riesgos:** Implementar estrategias que permitan mitigar los impactos negativos en los proyectos.
- **Capacitación:** Capacitar a los funcionarios involucrados en la gestión de los proyectos institucionales.

Organización de la oficina.

En el PIMA actualmente el área en darle soporte técnico en la gestión y ejecución de los proyectos es la Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados (DEDM), el DEDM está conformado por tres procesos: Información de Mercados, Desarrollo de Mercados y Estudios de Mercadeo, es por ello a raíz de lo anterior se propone que la oficina de administración sea incorporada a la DEDM, ya que su viabilidad a la hora de ser implementada es más expedita por tratarse de una reorganización interna institucional y también se aprovecharía el conocimiento y experiencia en el área de proyectos que maneja dicha dirección.

Figura 7.

Propuesta del Organigrama Institucional con la Oficina de Administración de proyectos.



Fuente: Elaboración propia del autor.

El organigrama propone que dentro de la estructura jerárquica institucional la oficina de proyectos se encuentre dentro de la Dirección Estudios y Desarrollo de Mercados (DEDM). Este modelo de oficina reporta directamente al director de dicha área, sin embargo, tendrá la autoridad necesaria para mantener el tecnicismo para cumplir a cabalidad con las funciones asignadas.

La oficina de administración de proyectos del PIMA a nivel interno estará conformada por:

- Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos.
- Especialista en Gestión de Proyectos.
- Analista de datos.
- Técnico en Documentación y control.

Roles y responsabilidades de los integrantes de la Oficina de Administración de proyectos.

En esta sección se desarrollará el rol y las responsabilidades de los funcionarios que integrarán la oficina de administración de proyectos.

Tabla 8.

Perfil del puesto del Líder del Proceso de la Oficina de Administración de Proyectos.

Nombre del puesto	Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos.
Supervisor directo	Director de la Dirección Estudios y Desarrollo de Mercados (DEDM).
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ~ Encargado de definir y desarrollar estrategias para los proyectos institucionales y los del sector agropecuario, tomando en cuenta la innovación del mercado y la sostenibilidad con el medio ambiente. ~ Supervisar que en la ejecución de los proyectos se cumplan los objetivos, plazos y presupuesto establecido. ~ Definir los estándares y procesos para la gestión de los proyectos. ~ Gestionar la cartera de proyectos de la institución y priorizar los mismos. ~ Coordinar capacitaciones para los miembros de la oficina y para los funcionarios en general del PIMA. ~ Desarrollar informes y actualizaciones del estado de los proyectos y comunicarlos al Director de la Dirección Estudios y Desarrollo de Mercados (DEDM).

~ Asegurarse que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos del PIMA y del sector agropecuario

Relaciones Interna: Consejo Directivo, Gerencia General y Direcciones del PIMA.
Externa: Instituciones Públicas y Concesionarios del PIMA.

Formación Maestría
académica

Otro Habilidades blandas y gerenciales.
Certificaciones en PMI, ms Project

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 9.

Perfil del puesto de Especialista en Gestión de Proyectos.

Nombre del puesto	Especialista en Gestión de Proyectos
Supervisor directo	Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ~ Desarrollar de forma detallada el alcance, cronograma, presupuesto y recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos. ~ Coordinar con el equipo la ejecución de los proyectos. ~ Identificar y evaluar los riesgos de los proyectos. ~ Mantener los registros de los documentos del proyecto. ~ Preparar informes del estado de los proyectos para ser comunicados a las partes interesadas. ~ Coordinar el cierre de los proyectos, revisar los documentos y recopilar las lecciones aprendidas.

	~ Colaborar con los demás miembros de la oficina de administración de proyectos y apoyar a los funcionarios del PIMA en el área de proyectos.
--	---

Relaciones	Interna: Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos y demás miembros de la oficina de administración de proyectos. Externa: Instituciones Públicas y Concesionarios del PIMA.
------------	--

Formación académica	Especialización
---------------------	-----------------

Otro	Habilidades blandas Certificaciones en PMI, ms Project
------	---

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 10.

Perfil del Puesto de Analista de datos.

Nombre del puesto	Analista de datos.
--------------------------	---------------------------

Supervisor directo	Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos.
--------------------	---

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ~ Recopilar datos de diferentes fuentes acerca de los proyectos que se vayan a ejecutar. ~ Implementar herramientas que permitan analizar y comprender patrones, tendencias y relaciones en los datos. ~ Generar material visual como gráficos, tablas, entre otros. ~ Generar informes que proporcionen información en tiempo real sobre el estado de cada uno de los proyectos. ~ Implementar herramientas que permitan anticipar posibles problemas en los proyectos, como retrasos, desviaciones entre otros.
-----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ~ Implementar herramientas que permitan identificar riesgos u oportunidades relacionadas con los proyectos. ~ Colaborar en la automatización de los procesos. ~ Colaborar con Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos, demás miembros de la oficina de administración de proyectos y funcionarios del PIMA.
Relaciones	<p>Interna: Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos y Especialista en Gestión de Proyectos</p> <p>Externa: Instituciones Públicas y Concesionarios del PIMA.</p>
Formación académica	Bachiller
Otro	Habilidades blandas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11.

Perfil del Puesto Técnico en documentación y control.

Nombre del puesto	Perfil del puesto de Técnico en documentación y control.
Supervisor directo	Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ~ Establecer y mantener al día el sistema de gestión de los documentos. ~ Garantizar que la documentación se encuentre actualizada y con las versiones correctas. ~ Supervisar los entregables de los proyectos para asegurar su cumplimiento. ~ Administrar las solicitudes y aprobaciones de cambios en la documentación y el alcance del proyecto.

-
- ~ Administrar y mitigar los riesgos asociados con la gestión de los proyectos.
 - ~ Generar informes que permitan comprender el estado de la documentación y el control de los proyectos.
 - ~ Apoyar a los miembros de la oficina de administración de proyectos.
-

Relaciones Interna: Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos y demás miembros de la oficina de administración de proyectos del PIMA.
Externa: Instituciones Públicas y Concesionarios del PIMA.

Formación Técnico
académica

Otro Habilidades blandas

Elaboración propia del autor.

Habilidades y competencias del personal.

En la actualidad, el éxito de muchas organizaciones se torna reflejado en la gestión de los proyectos. El autor Estrada indica que “los proyectos y su gestión, son muy importantes porque son un apoyo a la toma de decisiones, generan una mejor visión y brindan la información vital que se necesita para lograr aumentar la probabilidad de éxito”. (Reyes, J. N. E. (2015). Es importante destacar que el éxito de una buena gestión de proyectos no recae únicamente en la estructura de la misma y de los procesos, sino en el personal que la conforma.

Para que la oficina de administración de proyectos del PIMA sea exitosa, será fundamental que el personal que la vaya a conformar cuente con una serie de habilidades y competencias específicas.

Es por ello, que se abordará con detalles cuáles son esas habilidades y competencias cruciales que el personal de la oficina de administración de proyectos debe poseer.

Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos.

El líder del proceso requiere cumplir las competencias y habilidades de un Director de una oficina de administración de proyectos. Las principales competencias personales son:

- *Liderazgo:* Debe ser capaz de desarrollar y comunicar una visión estratégica para la gestión de los proyectos del PIMA.
- *Comunicación asertiva:* Debe ser capaz de comunicarse de forma clara y precisa.
- *Adaptabilidad:* Debe ser capaz de adaptarse a la gestión del cambio.
- *Decisiones:* Debe ser capaz de tomar decisiones con habilidad.
- *Gestor de conflictos:* Debe ser capaz de resolver los conflictos dentro del equipo de trabajo y de los proyectos.

Especialista en Gestión de Proyectos.

Las principales competencias personales que debe tener el Especialista de la oficina de administración de proyectos son:

- *Habilidades en la gestión de proyectos:* Debe contar con conocimientos de las metodologías de gestión de proyectos.
- *Análisis:* Debe tener habilidad para analizar datos y métricas.
- *Comunicación asertiva y efectiva:* Debe ser capaz de comunicarse con facilidad con el equipo y las partes interesadas del proyecto.

- *Resolución de conflictos y riesgos:* Debe tener habilidad para identificar y gestionar riesgos y abordar problemas de manera proactiva.
- *Colaborador:* Debe ser capaz de trabajar con equipos multidisciplinarios.
- *Aprendizaje continuo:* Debe ser capaz de adaptarse a diferentes desafíos.

Analista de datos.

Las principales competencias personales que debe tener el Analista de datos de la oficina de administración de proyectos son:

- *Análisis:* Debe ser capaz de analizar datos de forma sistemática para obtener información relevante.
- *Uso de herramientas de análisis:* Debe tener amplio conocimiento en el uso de herramientas y software de análisis de datos.
- *Criticidad:* Debe tener la capacidad de tener pensamiento crítico para evaluar la calidad de los datos.
- *Proactivo:* Debe tener la voluntad de aprender y mantenerse actualizado con las herramientas y técnicas tecnológicas.
- *Entendimiento:* Debe tener la capacidad de entender las necesidades y expectativas de cada uno de los proyectos.

Técnico en documentación y control.

Las principales competencias personales que debe tener el Técnico en documentación y control de la oficina de administración de proyectos son:

- *Precisión:* Debe tener la capacidad de ser preciso y minucioso al gestionar la documentación.

- *Ordenado*: Debe tener la capacidad de tener los registros y documentos de forma ordenada.
- *Proactivo*: Debe ser proactivo para poder detectar errores en la documentación y tomar las soluciones más pertinentes.
- *Comunicación asertiva y efectiva*: Debe tener la capacidad de tener una comunicación asertiva y efectiva para poder brindar apoyo al equipo del proyecto.

Metodología para la integración de los proyectos en la oficina de administración de proyectos del PIMA.

Es importante señalar que el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario al ser una Institución Pública el ente rector en planificación es el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Es por ello que el MIDEPLAN, ha elaborado un Lineamiento Metodológico para la definición y gestión del portafolio de Inversión Pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública.

Se recomienda que el PIMA, con la creación de la oficina de administración de proyectos, actúe y aplique esta metodología en mención, sin dejar de lado la posibilidad de aplicar otras metodologías de forma complementaria.

Portafolio de Inversión Pública del PIMA.

Según se desprende del lineamiento Metodológico del MIDEPLAN, se entenderá por portafolio de inversión pública:

La agrupación de proyectos y programas de una entidad, su definición y gestión busca guiar las decisiones de inversión para el cumplimiento de las prioridades del

país y/o los objetivos estratégicos, contribuye a la administración de los recursos de manera eficiente y eficaz, la transparencia y la generación de valor público. (Lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, CR: MIDEPLAN, 2020).

Figura 8.

Estructura del Portafolio de Inversión Pública para aplicar en el PIMA.



Fuente: Recuperado de (Lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, CR: MIDEPLAN, 2020).

Creación de la propuesta del portafolio de proyectos del PIMA.

El Líder del proceso de la oficina de administración de proyectos junto con los demás miembros que conforman la oficina, serán los responsables de identificar, seleccionar, dar la priorización inicial y aprobación de los proyectos y los programas que conformarán el Portafolio de Inversión Pública.

Criterios de admisibilidad del portafolio de proyectos.

Los criterios de admisibilidad para los proyectos son:

- Definición del alineamiento estratégico.
- Cumplir con los requisitos establecidos en la Clasificación de Proyectos, según la variable Tipo definida en el Anexo I del documento de las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de Inversión Pública.
- Estar registrados en el Banco de Proyectos de Inversión Pública. Lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, CR: MIDEPLAN, 2020).

Los programas deben contar con los siguientes criterios de admisibilidad:

- El problema u oportunidad que se abordará con el programa.
- Los objetivos, metas, indicadores y línea base del programa; así como su relación con los objetivos estratégicos o sectoriales, presentes en los instrumentos de planificación respectivos; en caso de tener una conformación a nivel de Rectoría.
- Definición del alcance, esto implica definir los procesos necesarios para garantizar que el programa incluye todo el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- Los beneficios del programa (s), como entrega de valor para la organización.
- Los riesgos del programa (s), como aquellos eventos que vayan a generar un impacto sobre los objetivos, o bien, que atenten contra su cumplimiento.
- Los proyectos y su vinculación, coherencia y contribución con cada uno de los objetivos del programa, considerando al menos objetivos, metas, indicadores y línea base para cada proyecto.

- Las interrelaciones y dependencia de los proyectos.
- La entidad, unidad, departamento o área que podría ser responsable de cada proyecto.
- El estado y etapa de cada uno de los proyectos, debidamente registrados en el Banco de Proyectos de Inversión Pública.
- El cronograma o mapa de ruta. Lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, CR: MIDEPLAN, 2020).

Selección e identificación de los proyectos o programas.

Esta sección consiste en la aplicación de los criterios de admisibilidad con la finalidad de seleccionar e identificar la cantidad de proyectos o programas que conformarán el portafolio de inversión pública.

Es importante mencionar que el equipo responsable de definir el portafolio de inversión pública también puede generar nuevos programas a partir de los proyectos identificados y seleccionados.

En los casos en que el PIMA conforme programas que involucren varias entidades cada entidad incluirá los proyectos en su portafolio y se indicará bajo la responsabilidad de quien se encuentra. Además de existir el registro ante el Banco de proyectos de inversión pública.

Una vez que los proyectos o programas han sido seleccionados y priorizados, los mismos deben contar con una categoría que definirá el estado en el cual se encuentran estos.

Dichas categorías son las siguientes:

- *Pre inversión:* Se entenderá como la idea, perfil, prefactibilidad o factibilidad del proyecto o programa.
- *Inversión:* Se entenderá como el diseño constructivo y especificaciones o documento equivalente, financiamiento, licitación o contratación, pre ejecución y ejecución física y financiera.
- *Post inversión:* Se entenderá como la pre-operación y operación del proyecto o programa.

Esta última categoría también deberá estar acompañada por otra categoría que utiliza el Banco de proyectos de inversión pública, las cuales son:

- *Activo:* Se entenderá por el programa o proyecto que se encuentra en la fase de pre inversión y/o en la fase de inversión del ciclo de vida.
- *Alcanzado:* Se entenderá como aquellos programas o proyectos que terminaron la fase de inversión y se encuentran en la fase de post inversión.
- *Eliminado:* Se entenderán como aquellos programas y proyectos que por razones técnicas no se pueden realizar o porque se han incluido como parte de otros proyectos o programas.
- *Suspendido:* Se entenderán como aquellos programas o proyectos que, por razones financieras, políticas, administrativas, naturales, legales u otras; no pueden continuar con el desarrollo normal de las etapas del ciclo de vida hasta que se resuelva tal situación.

Criterios de priorización del portafolio de proyectos.

El equipo responsable en seleccionar los proyectos o programas, para poder entrar a priorizar los mismos, deberán establecer diferentes variables.

Las variables deben contener como mínimo: cumplimiento de las prioridades del país, objetivos estratégicos institucionales, costos, beneficios y riesgos.

Aprobación de la propuesta del portafolio de inversión Pública del PIMA.

La propuesta del portafolio deberá ser de conocimiento y aprobación por parte del Consejo Directivo del PIMA, como máximo Jeraarca de la institución.

Divulgación y socialización del portafolio de inversión Pública del PIMA.

Una vez aprobado el portafolio de inversión pública del PIMA, es importante que la institución implemente capacitaciones que abarquen los diferentes niveles de la organización. Esta socialización tiene como objetivo posicionar una cultura organizacional.

4.4. Desarrollar el plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.

4.4.1. Gestión de la Integración del Proyecto.

Según se desprende de la guía del PMBOK sexta edición, la gestión de la integración incluye:

Los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. pag.69).

Dicho proceso en mención consta de siete procesos los cuales son:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.
- Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
- Dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto.
- Gestionar el conocimiento del proyecto.
- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.
- Realizar el Control Integrado de cambios.
- Cerrar el proyecto o fase.

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.

Tabla 12.

Acta del Proyecto.

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
3 de octubre del 2023	Propuesta para la creación de una Oficina de

ACTA DEL PROYECTO		
	Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.	
Tipo de proyecto:	Híbrido	
Áreas de conocimiento / grupos de proceso	Área de aplicación (Sector / Actividad)	
Procesos: inicio, planificación, ejecución y cierre. Áreas: integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.	Sector agropecuario	
Fecha tentativa de inicio	Fecha tentativa de finalización	Duración (meses)
3 de octubre del 2023	2 de diciembre del 2023	1 mes 30 días
Objetivos del proyecto (general y específicos)		
<p>Objetivo general: Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de administración de proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) para mejorar la administración de proyectos.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.</p> <p>Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos.</p> <p>Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.</p> <p>Desarrollar un plan de implementación de la propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.</p>		
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)		

ACTA DEL PROYECTO

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, es una institución pública que promueve y contribuye al mejoramiento del sistema agroalimentario, mediante el desarrollo y venta de servicios para el mercadeo de productos agroalimentarios, dirigidos a agentes de comercialización, para satisfacer las necesidades de los clientes que participan en la agro cadena, colaborando así con la seguridad alimentaria del país.

Es importante mencionar que la dirección de estudios de mercado es un departamento técnico, el cual da apoyo técnico a toda la institución en la elaboración de proyectos, así mismo dentro de sus funciones está colaborar con asesoría a los mercados municipales.

A raíz de lo anterior es de vital trascendencia no solo para la institución sino para el país el contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA debido a su alcance nacional e internacional que la misma tiene para tener una mejor optimización y gestión de los proyectos que en ella se desarrollan.

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

PFG

1. Perfil del PFG

1. Introducción

1.1. Antecedentes

1.2. Problemática

1.3. Justificación del proyecto

1.4. Objetivo general

1.5 Objetivos específicos

2 Marco Teórico

2.1 Marco Institucional

2.1.1 Antecedentes de la institución

2.1.2 Misión y visión

2.1.3 Estructura organizativa

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

2.3.2.1 Metodologías que se han usado

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

<ul style="list-style-type: none"> 2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio <ul style="list-style-type: none"> 2.3.3.1 Título 1 de otra teoría de interés 2.3.3.2 Título 2 de otra teoría de interés 2.3.3.3 Título 3 de otra teoría de interés 3. Marco Metodológico <ul style="list-style-type: none"> Fuentes de información <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1 Fuentes primarias 3.1.2 Fuentes secundarias 3.2 Métodos de Investigación <ul style="list-style-type: none"> 3.2.1 Método analítico-sintético 3.2.2 Método inductivo 3.2.3 Método deductivo 3.3 Herramientas 3.4 Supuestos y Restricciones 3.5 Entregables 4. Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Tema Relacionado Con El Objetivo 1 4.2 Tema Relacionado Con El Objetivo 2 4.3 Tema Relacionado Con El Objetivo 3 4.4. Tema Relacionado con El Objetivo 4 5. Conclusiones 6.Recomendaciones 7.Listas de referencias 8.Anexos 9.Aprobación del tutor para lectura <ul style="list-style-type: none"> 9.1. Revisión de lectores 9.2. Evaluación del tribunal
--

Supuestos

Se cuenta la información necesaria que sirva de insumo para la elaboración y ejecución del proyecto.

Se cuenta con el apoyo y el conocimiento necesario de los funcionarios del PIMA.

La gerencia general del PIMA y el Consejo Directivo podrán tomar esta iniciativa para su respectivo análisis.

Restricciones

Se cuenta con tres meses, más una prórroga de un mes para redactar la propuesta.

El desarrollo de la propuesta debe estar en estricto apego a los lineamientos y normativa interna del PIMA.

La aprobación de la implementación de la propuesta le corresponde al Consejo Directivo y en coordinación de la gerencia general.

Identificación preliminar de riesgos
<p>Si los funcionarios del PIMA no proporcionan información veraz, se podría ver afectado el alcance del proyecto.</p> <p>Si se da un hermetismo y miedo de los funcionarios al desarrollo de la propuesta, podría verse afectado el alcance y la calidad del proyecto.</p> <p>Si existe escasez de documentación, la calidad del proyecto podría verse afectada</p>


Recursos y presupuesto generales
<p>Materiales.</p> <p>Suministro de oficina.....C\$100.000</p> <p>ImpresiónC\$100.000</p> <p>Recurso Humano</p> <p>Seminario de graduación.....C\$180.000</p> <p>Gasolina.....C\$50.000</p> <p>Total.....C\$430.000</p>

Cronograma de hitos
<p>Constituir la fecha de finalización de cada entregable de segundo nivel como hito.</p> <p>Recuerde que un hito es un punto de control que está relacionado con un entregable (aceptación, firma, presentación, entrega oficial, aprobación).</p>

Nombre hito	Fecha finalización
1. Seminario de Graduación	3 de julio del 2023
1.1. Anexos (EDT y Cronograma)	22 de mayo del 2023
1.2 Entregables	26 de junio del 2023
1.2.1 Título del proyecto, objetivos, referencias, pregunta e hipótesis	15 de mayo del 2023
1.2.2 Justificación, EDT, Presupuesto, Supuestos, Restricciones, Riesgos, Hitos	22 de mayo del 2023
1.2.3 Acta del PDF	26 de junio del 2023
1.2.4 Marco Teórico	5 de junio del 2023
1.2.5 Marco Metodológico	12 de junio del 2023

1.2.6 Introducción	19 de junio del 2023
1.2.7 Resumen Ejecutivo	26 de junio del 2023
1.2.8 Documento integrado	26 de junio del 2023
1.3 Aprobación del Seminario de Graduación (SG)	3 de julio del 2023
2.Tutoría de Desarrollo	2 de octubre del 2023
2.1 Tutor / asignación / comunicación, revisión.	18 de julio del 2023
2.2 Avances Desarrollo de Objetivos del PFG	21 de septiembre del 2023
2.2.1 Objetivo 1	12 de septiembre del 2023
2.2.2 Objetivo 2	3 de agosto del 2023
2.2.3 Objetivo 3	16 de octubre del 2023
2.2.4.Objetivo 4	6 de noviembre del 2023
2.3 Aprobación Final por parte del Tutor	13 de noviembre del 2023
3.lectores	20 de noviembre del 2023
4.tutorías de ajuste	23 de noviembre del 2023
5.Evaluación	2 de diciembre del 2023

Información histórica relevante
<p>El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario es una institución pública, integrada por el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) y La Red Frigorífica Nacional (REFRINA).</p> <p>CENADA es el primer Mercado Mayorista de Costa Rica el cual tiene como objetivo facilitar servicios y condiciones para el abastecimiento de productos perecederos al por mayor para su posterior distribución a los mercados paralelos del país, por otro lado, REFRINA tiene como principal objetivo brindar servicios en almacenamiento a bajas temperaturas con el firme compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, así como fortalecer la cultura del frío.</p>

<p>La Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados (DEDM), es el área técnica encargada de dar soporte técnico en la gestión y ejecución de los proyectos de todo el PIMA.</p> <p>Actualmente el PIMA no cuenta con una dirección especializada en la gestión como tal de proyectos, eso ha provocado que no existe un análisis real de las necesidades existentes en la institución, no se sabe si el recurso humano y financiero es el acorde, la priorización de los proyectos no obedece a métricas o parámetros establecidos.</p> <p>Es por ello que a raíz de los motivos anteriores se desea crear una oficina de proyectos con la finalidad que la inversión pública en los proyectos que realice dicha institución cumpla con la totalidad de todas las fases por las cuales debe pasar un proyecto.</p>	
<p>Identificación de grupos de interés (involucrados)</p>	
<p>Funcionarios y Funcionarias del PIMA Consejo Directivo del PIMA Gerencia General del PIMA</p>	
<p>Nombre del estudiante (director de proyecto):</p>	<p>Firma:</p>  <p>Melissa Hidalgo Carmona</p>
<p>Nombre y cargo de la persona que autoriza (facilitador):</p>	<p>Firma:</p>

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.

“El plan para la Dirección del proyecto es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado y cerrado”. (PMBOK. Sexta edición, pág.81).

Para el proyecto en mención se desarrollarán los siguientes planes subsidiarios.

- Plan de gestión del alcance.
- Plan de gestión de los requisitos.
- Plan de gestión del cronograma.
- Plan de gestión de los costos.
- Plan de gestión de la calidad.

- Plan de gestión de los recursos.
- Plan de gestión de las comunicaciones.
- Plan de gestión de los riesgos.
- Plan de gestión de las adquisiciones.
- Plan de involucramiento de los interesados.

Para desarrollar los planes anteriormente mencionados se construirán a partir de las siguientes herramientas y técnicas:

- Juicio de expertos, mediante consulta a los funcionarios y funcionarias del PIMA.
- Recopilación de datos a partir de entrevistas y grupos focales.
- Reuniones.

Dirigir y gestionar el trabajo del Proyecto.

“Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto”.

(PMBOK. Sexta edición, pág.90).

Dentro de las salidas que se utilizarán son:

- Registro de incidentes.
- Solicitudes de cambio.
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.

Para desarrollar dichas salidas, se utilizarán las siguientes herramientas:

- Juicio de expertos, con un enfoque relevante en asuntos legales, legislación y gobernanza organizacional.
- Reuniones.

Gestionar el conocimiento del proyecto.

Este proceso consiste en: “utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje organizacional”. (PMBOK. Sexta edición, pág.98).

Para este proceso se utilizará la salida de registro de lecciones aprendidas, según el PMBOK sexta edición, este registro puede registrar desafíos, problemas, riesgos y oportunidades realizados”. (Pág. 104).

Para construir las lecciones aprendidas se utilizarán herramientas y técnicas tales como:

- Juicio de expertos.
- Habilidades interpersonales y de equipo, tales como: escucha activa, facilitación y liderazgo.

Se recomienda utilizar el siguiente formulario para las lecciones aprendidas.

Tabla 13.

Registro de lecciones aprendidas.

Registro de lecciones aprendidas	
Proyecto	Nombre del proyecto
Fecha	Fecha de la lección
Líder del proyecto	Responsable del proyecto
Miembros del equipo	Integrantes del proyecto
INFORMACIÓN DEL CONTENIDO	
ID	N. del consecutivo de registro
Tema	Tema de que trata la lección aprendida
Descripción	Detalle de la situación a la que el equipo se tuvo que enfrentar
Fase del proyecto	Fase / etapa de ciclo de vida del proyecto
Categoría	Área del conocimiento al que pertenece el proyecto
Acciones implementadas	Acciones tomadas o acciones emitidas para enfrentar la situación

Registro de lecciones aprendidas	
Resultados obtenidos	Detalle de los resultados obtenidos por las acciones implementadas
Recomendaciones	Acciones que se deben repetir, evitar o cuales se pueden implementar a futuro

Fuente: Elaboración propia del autor.

Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.

“Es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto.”. (PMBOK. Sexta edición, pág.105).

Dentro de las salidas que se utilizarán son:

- Informes de desempeño del trabajo con la finalidad de generar decisiones, acciones o conciencia.
- Solicitudes de cambio.

Estas salidas se realizan a partir de las herramientas y técnicas como: Juicio de expertos y análisis de datos.

Realizar el Control Integrado de cambios.

“Es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio; aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto; y comunicar las decisiones”. (PMBOK, sexta edición. Pág.113).

La salida que se utilizará es solicitudes de cambio aprobadas, que se construirán a partir de juicio de expertos, toma de decisiones y reuniones.

Tabla 14.

Formulario para solicitudes de cambio.

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA)			
Solicitudes de cambio			
Cambio solicitado			
Marque con una X			
Alcance		Costos	
Cronograma		Entregables	
Otro		Cambios contractuales	
		Especifique	
Descripción del cambio solicitado			
Justificación del cambio solicitado			
Impacto de no implementarse el cambio			
Impacto en costos			
Aumento % y \$			
Disminuye % y \$			
Observaciones	Describir el impacto		
Impacto en tiempo			
Fecha base de finalización del proyecto			
Fecha nueva de finalización del proyecto			
Observaciones	Describir el impacto		
Impacto en entregables			
Otros impactos			
Alternativas			
Describa: En caso de no ser aprobado el cambio			

Fuente: Elaboración propia del autor.

Cerrar el proyecto o fase.

“Es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato”. (PMBOK, sexta edición. Pág.121).

Al ser un proyecto institucional, será indispensable realizar un informe final a la Gerencia y al Consejo Directivo, para crear este informe se hará a partir de las herramientas y técnicas como juicio de expertos, análisis de datos y reuniones.

4.4.2. Gestión del Alcance del Proyecto.

Este proceso incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. (PMBOK, sexta edición. Pág.129).

Los procesos que contempla esta gestión son:

1. Planificar la gestión del alcance.
2. Recopilar requisitos.
3. Definir el alcance.
4. Crear la EDT.
5. Validar el alcance.

Planificar la gestión del alcance.

Las entradas de este proceso son: acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto, factores ambientales de la organización y activos de los procesos de la organización.

Tabla 15.

Plan del Alcance del Proyecto

**PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADERO AGROPECUARIO (PIMA)
PLAN DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona
Fecha	5/10/2023
Descripción del proyecto	<p>El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, es una institución pública que promueve y contribuye al mejoramiento del sistema agroalimentario, mediante el desarrollo y venta de servicios para el mercadeo de productos agroalimentarios, dirigidos a agentes de comercialización, para satisfacer las necesidades de los clientes que participan en la agro cadena, colaborando así con la seguridad alimentaria del país.</p> <p>Es importante mencionar que la dirección de estudios de mercado es un departamento técnico, el cual da apoyo técnico a toda la institución en la elaboración de proyectos, así mismo dentro de sus funciones está colaborar con asesoría a los mercados municipales.</p> <p>A raíz de lo anterior es de vital trascendencia no solo para la institución sino para el país el contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA debido a su alcance nacional e internacional que la misma tiene para tener una mejor optimización y gestión de los proyectos que en ella se desarrollan.</p>
Proceso de creación de la EDT	Para la construcción del proceso de la estructura de desglose de trabajo (EDT), se aplicará la técnica de descomposición de las tareas, con la finalidad de que estas sean más pequeñas y manejables. Para este caso, se

PROGRAMA INTEGRAL DE MERCADEO AGROPECUARIO (PIMA) PLAN DEL ALCANCE DEL PROYECTO	
	propone la siguiente EDT: estudio preliminar de la organización, análisis de los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar, desarrollo de la propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA, gestión del proyecto de la creación de una oficina de proyectos para el PIMA y la implementación de la creación de una oficina de proyectos para el PIMA.
Aprobación y línea base del alcance	El PIMA cuenta con una estructura organizacional conformada por un Consejo Directivo, que es el Máximo jerarca de la Institución, quien es el encargado de establecer las políticas referentes a la organización y administración del Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA). A raíz de lo anterior será competencia del Consejo Directivo la aprobación de la línea base.
Aprobación de los entregables	La aprobación de los entregables, es competencia del Consejo Directivo. Sin embargo, de forma preliminar los mismos serán discutidos mediante criterios de aceptación emitidos por expertos.
Firma	Melissa Hidalgo Carmona

Fuente: Elaboración propia del autor.

Recopilar requisitos.

“Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto”. (PMBOK, sexta edición. Pág.138).

Tabla 16.

Recopilación de Requisitos.

ID	Factor de éxito	Descripción	Criterio de aceptación	Interesado
1	Adecuación del marco jurídico.	Marco jurídico dinámico y flexible para atender	Realizar sesiones de trabajo de forma	Consejo Directivo

ID	Factor de éxito	Descripción	Criterio de aceptación	Interesado
		las necesidades de las cadenas agroalimentarias y nutricionales.	semestral con el área legal del PIMA para ajustar la normativa vigente a las necesidades del sector.	Gerencia General Asesoría Jurídica
2	Modernización de servicios para el mercado agropecuario.	Fortalecer las condiciones de competitividad en cadenas agroalimentarias mediante una adecuada red de servicios generales.	Realizar de forma semestral estudios de mercado nacional e internacional acerca de las nuevas tendencias del mercado agropecuario.	Consejo Directivo Gerencia General
3	Posicionamiento del PIMA como organización protagonista en el mercado agropecuario.	Modernización de los sistemas de abastecimiento y distribución agroalimentarios.	Realizar actividades enfocadas a la modernización del PIMA y del sector agropecuario de forma anual.	Consejo Directivo Gerencia General
4	Modernización de la gestión interna	Fortalecimiento de la cultura organizacional y las capacidades internas para el logro de los resultados del PIMA.	Realizar una capacitación anual en donde se encuentren los directores y líderes del proceso en aras de identificar las necesidades pertinentes de la Institución.	Consejo Directivo Gerencia General

Fuente: Elaboración propia del autor.

Definir el alcance.

“Este proceso consiste en una descripción detallada del proyecto y del producto.

(PMBOK, sexta edición, pág. 150).

Tabla 17.

Enunciado del Alcance del Proyecto.

Enunciado del Alcance del Proyecto	
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario
Director de proyecto	Melissa Hidalgo Carmona
Descripción del alcance del producto	
<p>El alcance del presente trabajo de investigación establece una serie de actividades para construir una propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario, para poder construir dicha propuesta se debe desarrollar las siguientes actividades, en primer lugar se debe realizar un estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos, analizar los resultados obtenidos sobre el estudio dicho estudio, redactar la propuesta la cual incluye: la misión de la oficina, objetivos, organigrama, roles y responsabilidades de los integrantes de la oficina, habilidades y competencias del personal, Metodología para la integración de los proyectos en la oficina y el plan de gestión del proyecto.</p>	
Entregables	
<p>Los entregables del presente trabajo de investigación son:</p> <p>Estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos: Elaborar dos encuestas digitales, aplicar encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA, Aplicar encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA, Revisar la documentación institucional.</p> <p>Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar analizados: tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA, Tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA, Reflexionar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la organización.</p> <p>Propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución: Redactar la misión de la oficina, objetivos de la Oficina, elaborar organigrama, elaborar los roles y responsabilidades de los integrantes, las habilidades y competencias del personal, metodología para la integración de los proyectos, desarrollar el Portafolio de Inversión Pública del PIMA, desarrollar la creación de la propuesta del portafolio de proyectos del PIMA, describir los criterios de admisibilidad del portafolio de proyectos, seleccionar e identificar los proyectos o programas, priorizar los criterios del portafolio de proyectos, aprobar la propuesta del portafolio de inversión Pública del PIMA, divulgar y socializar el portafolio de inversión Pública del PIMA.</p>	

Enunciado del Alcance del Proyecto
<p>Plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA: Desarrollar la integración, alcance del proyecto, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.</p>
Criterio de aceptación
<p>Para el presente trabajo de investigación se establecen los siguientes entregables:</p> <p>Estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos: Se debe contemplar realizar dos encuestas una dirigida a los directores de área y otra dirigida a los líderes del proceso, además se debe contemplar la revisión de la documentación institucional.</p> <p>Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar analizado: Se debe contemplar analizar y tabular los resultados obtenidos en las dos encuestas aplicadas a los directores y líderes del proceso de PIMA. Así mismo se tiene contemplado realizar una reflexión de los resultados de ambas encuestas.</p>
Exclusiones
<p>Se excluye de este presente proyecto de investigación administrativos sujetos a normativas internas como los temas presupuestarios, manejo de caja chica.</p> <p>Así mismo se excluye certificaciones que requiera a hacer la institución en materia de gestión o administración de proyectos.</p>

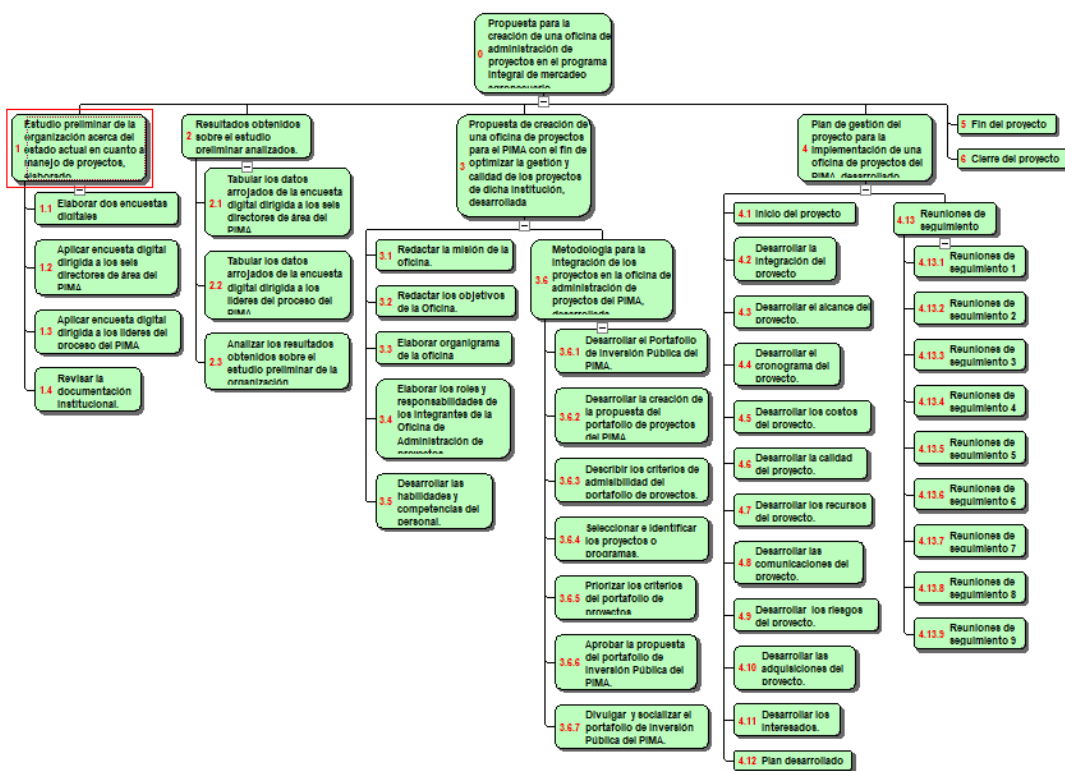
Fuente: Elaboración propia del autor.

Crear la EDT.

Es el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar. (PMBOK, sexta edición, pág. 156).

Figura 9.

EDT de la Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Diccionario de la EDT.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3
Entregable	Propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución,
Descripción del entregable del trabajo	Se establecerán todos los elementos que contemplan la creación de una oficina de administración de proyectos.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.1
Entregable	misión de la oficina.

Descripción del entregable del trabajo	Establece la misión de la oficina de administración de proyectos para que la misión se ajuste a la alineación estratégica.
--	--

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.2
Entregable	Objetivos de la Oficina.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los objetivos para el éxito y contribución efectiva y asertiva a la gestión de proyectos.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.3
Entregable	Organigrama de la oficina
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollará el organigrama de la oficina de administración de proyectos en donde esta nueva oficina se incorpora dentro de la estructura institucional.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.4
Entregable	Roles y responsabilidades de los integrantes de la Oficina de Administración de proyectos.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los roles y las responsabilidades que integran la oficina.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.5
Entregable	Habilidades y competencias del personal.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán las habilidades y competencias personales que se requieren tener en los puestos de la oficina.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.6
Entregable	Metodología para la integración de los proyectos en la oficina de administración de proyectos del PIMA.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollan todos los elementos que se requieren para crear el portafolio de proyectos de la oficina.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.6.1
Entregable	Portafolio de Inversión Pública del PIMA.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los componentes, las prioridades del PIMA, con alineación con los objetivos estratégicos de la institución.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.6.2
Entregable	Creación de la propuesta del portafolio de proyectos del PIMA.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán todos los elementos que se deben contemplar para crear el portafolio de proyectos del PIMA.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.6.3
Entregable	Criterios de admisibilidad del portafolio de proyectos.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los criterios básicos con los cuales se revisará la pertinencia de los componentes del portafolio.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
----------	--

EDT ID	3.6.4
Entregable	Seleccionar e identificar los proyectos o programas.
Descripción del entregable del trabajo	Se aplicarán los criterios de admisibilidad con el fin de identificar y seleccionar la cantidad total de proyectos y programas que formarán parte del portafolio de la oficina de PIMA.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.6.5
Entregable	Priorizar los criterios del portafolio de proyectos.
Descripción del entregable del trabajo	Se establecen los criterios bajo los cuales se analizarán y priorizarán los proyectos bajo los objetivos estratégicos y necesidades del PIMA.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.6.6
Entregable	Aprobar la propuesta del portafolio de inversión Pública del PIMA.
Descripción del entregable del trabajo	Se remitirá la propuesta elaborada para que sea conocida y avalada por la Gerencia General del PIMA.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	3.6.7
Entregable	Divulgar y socializar el portafolio de inversión Pública del PIMA.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán capacitaciones dirigidas a los funcionarios del PIMA, en aras de que conozcan con detalle el portafolio de Inversión Pública del PIMA.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4

Entregable	Plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán las 10 áreas del conocimiento de la gestión del proyecto de la oficina de proyectos del PIMA.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.2
Entregable	Gestión de la Integración del proyecto
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades del proyecto.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.3
Entregable	Gestión del alcance del proyecto.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los procesos para garantizar que el proyecto incluya sólo aquel trabajo que se requiere para que el proyecto sea un éxito.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.4
Entregable	Gestión del cronograma del proyecto
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los procesos para la finalización del proyecto de conformidad con el tiempo planteado.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.5
Entregable	Gestión de los costos del proyecto.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los procesos para planificar. Estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos para que el proyecto finalice dentro del presupuesto aprobado.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.6
Entregable	Gestión de la calidad del proyecto
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los procesos para que la política de calidad de la organización sea incorporada al proyecto.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.7
Entregable	Gestión de los recursos del proyecto.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión del proyecto.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.8
Entregable	Gestión de las comunicaciones del proyecto.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán las actividades y procesos para lograr un intercambio de información exitoso entre todos los interesados del proyecto.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.9
Entregable	Gestión de los riesgos del proyecto.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los procesos para la identificación, la planificación de respuesta e implementación de la misma para que el proyecto cumpla con su viabilidad, así mismo se realizará un monitoreo constante de los mismos.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.10
Entregable	Gestión de las adquisiciones del proyecto.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los procesos y actividades para adquirir los servicios y productos para la implementación del proyecto.

Proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.
EDT ID	4.11
Entregable	Gestión de los interesados.
Descripción del entregable del trabajo	Se desarrollarán los procesos para identificar a las personas que se pueden ver o ser afectadas por el proyecto.

Validar el Alcance.

“Este proceso consiste en la formalización de la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado”. (PMBOK, sexta edición, pág.163).

Para validar el alcance del presente trabajo de investigación se utilizarán técnicas como la inspección con la finalidad de poder medir, examinar y validar que el trabajo y los entregables cumplen con los criterios de auditoría internos institucionales.

Controlar el alcance.

“Este proceso consiste en monitorear el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance”.

Para controlar el alcance se utilizará las solicitudes de cambio con la finalidad de que el proyecto pueda tener un cambio de las líneas base del alcance y del cronograma.

4.4.3. Gestión del cronograma proyecto.

Este proceso “incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo”. (PMBOK, sexta edición, pág.173).

Este proceso está conformado por: planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.

Planificar la gestión del cronograma.

Tabla 18.

Plan del Cronograma del Proyecto.

Plan del Cronograma del Proyecto	
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona
Metodología	
Se utilizará como metodología las buenas prácticas del PMI, así mismo se utilizará el ms Project con la finalidad de definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar las actividades y establecer los controles para medir el desempeño del cronograma.	
Enlaces con los procedimientos de la organización	
La EDT, será la base para desarrollar el plan de la gestión del cronograma. La ETD servirá como guía para definir las actividades requeridas para completar el trabajo requerido y que este finalice de forma exitosa.	
Unidades de medida	
La unidad de medida para mostrar el tiempo requerido para desarrollar cada una de las actividades serán los días.	
Control del cronograma	
Se realizarán reuniones semanales de seguimiento del proyecto.	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Definir las actividades.

“En este proceso se identificarán las actividades específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 183).

Secuenciar las actividades.

Es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. (PMBOK, sexta edición, pág. 183).

Tabla 19.

Lista de Actividades y Secuencia de las actividades.

ID	EDT ID	Actividad	Predecesora
0	0	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario	
1	1	Estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos, elaborado.	
2	1.1	Elaborar dos encuestas digitales	25
3	1.2	Aplicar encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA.	2
4	1.3	Aplicar encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA	3
5	1.4	Revisar la documentación institucional.	4
6	2	Resultados obtenidos sobre el estudio preliminar analizado.	
7	2.1	Tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA.	5
8	2.2	Tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA.	7
9	2.3	Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la organización.	7,8
10	3	Propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de	

ID	EDT ID	Actividad	Predecesora
		optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución, desarrollada	
11	3.1	Redactar la misión de la oficina.	9
12	3.2	Redactar los objetivos de la Oficina.	11
13	3.3	Elaborar organigrama de la oficina	12
14	3.4	Elaborar los roles y responsabilidades de los integrantes de la Oficina de Administración de proyectos.	13
15	3.5	Desarrollar las habilidades y competencias del personal.	14
16	3.6	Metodología para la integración de los proyectos en la oficina de administración de proyectos del PIMA, desarrollada	
17	3.6.1	Desarrollar el Portafolio de Inversión Pública del PIMA.	15
18	3.6.2	Desarrollar la creación de la propuesta del portafolio de proyectos del PIMA.	17
19	3.6.3	Describir los criterios de admisibilidad del portafolio de proyectos.	18
20	3.6.4	Seleccionar e identificar los proyectos o programas.	19
21	3.6.5	Priorizar los criterios del portafolio de proyectos.	20
23	3.6.6	Aprobar la propuesta del portafolio de inversión Pública del PIMA.	21
23	3.6.7	Divulgar y socializar el portafolio de inversión Pública del PIMA.	22
24	4	Plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA, desarrollado	
25	4.1	Inicio del proyecto	
26	4.2	Desarrollar la Integración del proyecto	23
27	4.3	Desarrollar el alcance del proyecto.	26
28	4.4	Desarrollar el cronograma del proyecto.	25,27
29	4.5	Desarrollar los costos del proyecto.	28
30	4.6	Desarrollar la calidad del proyecto.	29
31	4.7	Desarrollar los recursos del proyecto.	28
32	4.8	Desarrollar las comunicaciones del proyecto.	28
33	4.9	Desarrollar los riesgos del proyecto.	28
34	4.10	Desarrollar las adquisiciones del proyecto.	28
35	4.11	Desarrollar a los interesados.	25

ID	EDT ID	Actividad	Predecesora
36	4.12	Plan desarrollado	35
37	4.13	Reuniones de seguimiento	
38	4.13.1	Reuniones de seguimiento 1	25
39	4.13.2	Reuniones de seguimiento 2	38
40	4.13.3	Reuniones de seguimiento 3	39
41	4.13.4	Reuniones de seguimiento 4	40
45	4.13.5	Reuniones de seguimiento 5	41
43	4.13.6	Reuniones de seguimiento 6	42
44	4.13.7	Reuniones de seguimiento 7	43
45	4.13.8	Reuniones de seguimiento 8	44
46	4.13.9	Reuniones de seguimiento 9	45
47	5	Fin del proyecto	23,46,36
48	6	Cierre del proyecto	47

Fuente: Elaboración propia del autor.

Estimar la duración de las actividades.

“Este proceso consiste en realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados”. (PMBOK, sexta edición, pág.195).

Para este caso en particular se utilizó la herramienta estimación de los tres valores.

Optimista, más probable y pesimista.

Tabla 20.

Estimación del proyecto basado en tres valores.

EDT ID	Actividad	Análisis de Tres Valores (Días)			Duración (días)
		Optimista	Más probable	Pesimista	
1.1	Elaborar dos encuestas digitales	2	2	3	2,33
1.2	Aplicar encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA.	10	15	20	15
1.3	Aplicar encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA	10	15	20	15
1.4	Revisar la documentación institucional.	3	4	5	4
2.1	Tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA.	3	4	5	4
2.2	Tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA.	3	4	5	4
2.3	Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la organización.	1	2	3	2
3.1	Redactar la misión de la oficina.	1	2	3	2

EDT ID	Actividad	Análisis de Tres Valores (Días)			Duración (días)
3.2	Redactar los objetivos de la Oficina.	1	2	3	2
3.3	Elaborar organigrama de la oficina	1	2	3	2
3.4	Elaborar los roles y responsabilidades de los integrantes de la Oficina de Administración de proyectos.	1	2	3	2
3.5	Desarrollar las habilidades y competencias del personal.	1	2	3	2
3.6.1	Desarrollar el Portafolio de Inversión Pública del PIMA.	1	2	3	2
3.6.2	Desarrollar la creación de la propuesta del portafolio de proyectos del PIMA.	1	2	3	2
3.6.3	Describir los criterios de admisibilidad del portafolio de proyectos.	1	2	3	2
3.6.4	Seleccionar e identificar los proyectos o programas.	1	2	3	2
3.6.5	Priorizar los criterios del portafolio de proyectos.	1	2	3	2
3.6.6	Aprobar la propuesta del portafolio de inversión Pública del PIMA.	1	2	3	2

EDT ID	Actividad	Análisis de Tres Valores (Días)			Duración (días)
3.6.7	Divulgar y socializar el portafolio de inversión Pública del PIMA.	1	2	3	2
4.2	Desarrollar la Integración del proyecto	1	2	3	2
4.3	Desarrollar el alcance del proyecto.	1	2	3	2
4.4	Desarrollar el cronograma del proyecto.	1	2	3	2
4.5	Desarrollar los costos del proyecto.	1	2	3	2
4.6	Desarrollar la calidad del proyecto.	1	2	3	2
4.7	Desarrollar los recursos del proyecto.	1	2	3	2
4.8	Desarrollar las comunicaciones del proyecto.	1	2	3	2
4.9	Desarrollar los riesgos del proyecto.	1	2	3	2
4.10	Desarrollar las adquisiciones del proyecto.	1	2	3	2
4.11	Desarrollar a los interesados.	1	2	3	2
4.13	Reuniones de seguimiento	1	2	3	2
4.13.1	Reuniones de seguimiento 1	1	2	3	2

EDT ID	Actividad	Análisis de Tres Valores (Días)			Duración (días)
4.13.2	Reuniones de seguimiento 2	1	2	3	2
4.13.3	Reuniones de seguimiento 3	1	2	3	2
4.13.4	Reuniones de seguimiento 4	1	2	3	2
4.13.5	Reuniones de seguimiento 5	1	2	3	2
4.13.6	Reuniones de seguimiento 6	1	2	3	2
4.13.7	Reuniones de seguimiento 7	1	2	3	2
4.13.8	Reuniones de seguimiento 8	1	2	3	2
4.13.9	Reuniones de seguimiento 9	1	2	3	2

Fuente: Elaboración propia del autor.

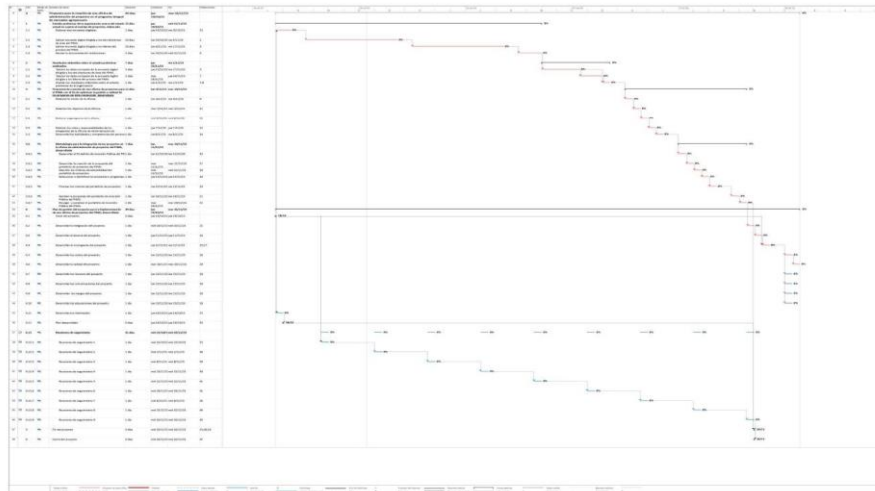
Desarrollar el cronograma.

“Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos, restricciones del cronograma para crear un modelo de programación para la ejecución”.

(PMBOK, sexta edición, pág.205).

Figura 10.

Cronograma Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario.



Fuente: Elaboración propia del autor.

Controlar el cronograma.

Este proceso consiste en “monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma”. (PMBOK, sexta edición, pág.222).

Para controlar el cronograma en el presente trabajo de investigación, se utilizará la herramienta revisiones de desempeño, ya que la misma permite medir, comparar y analizar el desempeño del cronograma con relación a la línea base del cronograma.

4.4.4. Gestión de los costos del proyecto.

“Este proceso incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”. (PMBOK, sexta edición, pág.231).

Este proceso incluye:

- Planificar la gestión de los costos.
- Estimar los costos.
- Determinar el presupuesto.
- Controlar los costos.

Planificar la gestión de los costos.

Este proceso consiste en definir cómo se van a estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto.

Tabla 21.

Plan de Gestión de costos del proyecto.

Plan de Gestión de Costos del Proyecto	
Nombre	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona
Unidad de medida	Entrega por producto
Enlaces con los procedimientos de la organización	

Plan de Gestión de Costos del Proyecto	
La EDT es la guía principal para desarrollar el Plan de Gestión de los costos del proyecto. La EDT permite que haya una referencia en las estimaciones, presupuesto y control de los costos del proyecto.	
Medición del desempeño	
Se utilizará el porcentaje completado como una técnica para medir el desempeño que se relacione con los costos, esto se realizará de forma mensual.	
Moneda de uso	
Se utilizarán los colones como moneda en el proyecto.	
Formato de los informes	
Los informes que se realicen se harán de forma escrita y su comunicación será mediante correo electrónico.	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Estimar los costos.

Este proceso es en el cual se desarrolla una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar el trabajo del proyecto.

La estimación de los costos del presente trabajo de investigación se hará bajo la fórmula del análisis de las tres variables.

Tabla 22.

Estimación de los costos.

Entregable y actividades	Análisis de los tres valores			Total
	Optimista	Más probable	Pesimista	
Estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos, elaborado.	¢100.000	¢120.000	¢150.000	¢123.333
Elaborar dos encuestas digitales				

Entregable y actividades	Análisis de los tres valores			Total
Aplicar encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA.				
Aplicar encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA				
Revisar la documentación institucional.				
Resultados obtenidos sobre el estudio preliminar analizados.				
Tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA.				
Tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA.	¢100.00 0	¢110.000	¢120.00 0	¢110.00 0
Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la organización.				
Propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución, desarrollada				
Redactar la misión de la oficina.				
Redactar los objetivos de la Oficina.				
Elaborar organigrama de la oficina	¢100.00 0	¢200.000	¢250.00 0	¢183.33 3
Elaborar los roles y responsabilidades de los integrantes de la Oficina de Administración de proyectos.				
Desarrollar las habilidades y competencias del personal.				
Metodología para la integración de los proyectos en la oficina de administración de proyectos del PIMA, desarrollada				

Entregable y actividades	Análisis de los tres valores			Total
Desarrollar el Portafolio de Inversión Pública del PIMA.				
Desarrollar la creación de la propuesta del portafolio de proyectos del PIMA.				
Describir los criterios de admisibilidad del portafolio de proyectos.				
Seleccionar e identificar los proyectos o programas.				
Priorizar los criterios del portafolio de proyectos.				
Aprobar la propuesta del portafolio de inversión Pública del PIMA.				
Divulgar y socializar el portafolio de inversión Pública del PIMA.				
Plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA, desarrollado				
Desarrollar la Integración del proyecto				
Desarrollar el alcance del proyecto.				
Desarrollar el cronograma del proyecto.				
Desarrollar los costos del proyecto.	€100.00 0	€200.000	€250.00 0	€183.33 3
Desarrollar la calidad del proyecto.				
Desarrollar los recursos del proyecto.				
Desarrollar las comunicaciones del proyecto.				
Desarrollar los riesgos del proyecto.				
Desarrollar las adquisiciones del proyecto.				
Desarrollar a los interesados.				

Fuente: Elaboración propia del autor.

Determinar el presupuesto.

“Este proceso consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada”. (PMBOK, sexta edición, pág.578).

Tabla 23.

Presupuesto del Proyecto.

Entregable y actividades	costo	Unidad
1. Estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos, elaborado.	€100,000	Entrega del producto
Elaborar dos encuestas digitales		
Aplicar encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA.		
Aplicar encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA		
Revisar la documentación institucional.		
2. Resultados obtenidos sobre el estudio preliminar analizado.	€100 000	Entrega del producto
Tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los seis directores de área del PIMA.		
Tabular los datos arrojados de la encuesta digital dirigida a los líderes del proceso del PIMA.		
Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la organización.		
3. Propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución, desarrollada	€100 000	Entrega del producto
Redactar la misión de la oficina.		

Redactar los objetivos de la Oficina.		
Elaborar organigrama de la oficina		
Elaborar los roles y responsabilidades de los integrantes de la Oficina de Administración de proyectos.		
Desarrollar las habilidades y competencias del personal.		
Metodología para la integración de los proyectos en la oficina de administración de proyectos del PIMA, desarrollada		
Desarrollar el Portafolio de Inversión Pública del PIMA.		
Desarrollar la creación de la propuesta del portafolio de proyectos del PIMA.		
Describir los criterios de admisibilidad del portafolio de proyectos.		
Seleccionar e identificar los proyectos o programas.		
Priorizar los criterios del portafolio de proyectos.		
Aprobar la propuesta del portafolio de inversión Pública del PIMA.		
Divulgar y socializar el portafolio de inversión Pública del PIMA.		
4. Plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA, desarrollado		
Desarrollar la Integración del proyecto	€ 100 000	Entrega del producto
Desarrollar el alcance del proyecto.		
Desarrollar el cronograma del proyecto.		
Desarrollar los costos del proyecto.		
Desarrollar la calidad del proyecto.		
Desarrollar los recursos del proyecto.		
Desarrollar las comunicaciones del proyecto.		
Desarrollar los riesgos del proyecto.		

Desarrollar las adquisiciones del proyecto.		
Desarrollar a los interesados.		
Total	C\$ 400.000	Entrega 4 productos

Fuente: Elaboración propia del autor.

Controlar los costos.

Este es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos”.

Para el presente trabajo de investigación se utilizará la herramienta del análisis del valor ganado con la finalidad de poder comprar la línea y medir el desempeño con respecto al desempeño real del cronograma y del costo.

4.4.5. Gestión de la calidad del proyecto.

“Este proceso incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto”. (PMBOK, sexta edición, pág.271).

Este proceso incluye los procesos de:

- Planificar la gestión de la calidad.
- Gestionar la calidad.
- Controlar la calidad.

Planificar la Gestión de la Calidad.

“Este proceso identifica los requisitos y estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos”. (PMBOK, sexta edición, pág. 277).

Tabla 24.

Plan de Gestión de la Calidad.

Plan de Gestión de la calidad	
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona
Objetivos de la calidad	
El objetivo principal del plan de gestión de la calidad del proyecto es describir cómo se implementarán las políticas, procedimientos y pautas necesarias para lograr cumplir con lo que requiere el proyecto.	
Política de la calidad	
Aspectos generales y directrices de la organización	
El PIMA es una institución pública que promueve y contribuye al mejoramiento del sistema agroalimentario, mediante el desarrollo y venta de servicios para el mercadeo de productos agroalimentarios, dirigidos a agentes de comercialización, para satisfacer las necesidades de los clientes que participan en la agro cadena, colaborando así con la seguridad alimentaria del país. A raíz de ello es que se plantea la creación de una Oficina de administración de proyectos con la finalidad de que los proyectos que se realicen sean conforme a los lineamientos estratégicos de organización, mejor supervisión, control, optimización de recursos y gestionar los riesgos y las comunicaciones.	
Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto	
Asegurar que la Oficina de administración de proyectos del PIMA, se desarrolle de forma adecuada a nivel normativo y técnico.	
Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto	
El aseguramiento de la calidad de este proyecto, se realizará mediante una identificación precisa de los requerimientos de los involucrados del proyecto y de una interacción constante con los actores del PIMA, para así poder garantizar que la totalidad de los entregables del proyecto se vayan cumpliendo con lo requerido, para que la oficina de administración de proyectos se convierta en una oficina orientada a satisfacer la calidad de los proyectos que desarrolla el PIMA.	
Enfoque para el control de la calidad del proyecto	
El control de la calidad de este proyecto se realizará mediante auditorías y reuniones, en las cuales se tendrá como objetivo realizar una revisión de entregables para asegurar que los mismos cumplan con lo requerido para desarrollar la oficina de administración de proyectos del PIMA.	
Roles y Responsabilidad	

Plan de Gestión de la calidad					
Rol	Responsabilidad				
Consejo Directivo del PIMA	Apego a la normativa institucional Procesos de revisión y aprobación				
Gerencia General del PIMA	Vinculación con actores internos Actividades divulgativas				
Directores de área del PIMA	Orientación con los ejes estratégicos				
Líderes del proceso del PIMA	Orientación con los ejes estratégicos				
Director del proyecto	Canales de comunicación				
Factores de calidad					
Objetivos de Calidad	Métrica	Definición de la métrica	Resultado esperado	Frecuencia de la medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
El proyecto se debe adaptar a la normativa institucional con la finalidad de garantizar la legalidad del mismo.	Nivel de cumplimiento	Lista de verificación en donde se compruebe el cumplimiento de los requerido	Cumplimiento del 100	Mensual	Consejo Directivo
El proyecto debe cumplir con todos los procesos de revisión y	Nivel de cumplimiento	Lista de verificación en donde se compruebe el cumplimiento de los requerido	Cumplimiento del 100	Mensual	Consejo Directivo

Plan de Gestión de la calidad					
aprobación .					
Vincular el proyecto con los actores internos del PIMA para promover la integración con los involucrados.	Cantidad de actores vinculados	Registro de participaciones de actores internos	Vinculación de todos los directores y líderes del proceso del PIMA	Mensual	Gerencia General
Promover acciones divulgativas para visibilizar e integrar el proyecto institucional	Cantidad de actividades realizadas	Registro de actividades realizadas	Realizar al menos dos actividades que consistan en la explicación del proyecto y demás elementos necesarios para la integración del mismo	Al finalizar el proyecto	Gerencia General
Orientar el desarrollo del proyecto a los ejes estratégicos del PIMA.	Número de ejes estratégicos asociados a la estrategia de calidad	Lista de cotejo donde se comparará lo establecido en el proyecto con lo requerido.	Cumplimiento del 100%	Mensual	Directores de área del PIMA. Líderes del proceso del PIMA.
Implementar todos aquellos canales de comunicación para	Cantidad de canales de comunicación	registro de los canales y acciones de comunicación	Al menos dos canales de comunicación	Mensual	Director del Proyecto

Plan de Gestión de la calidad					
integrar a los interesados del proyecto.		ejecutadas	implementados		

Fuente: Elaboración propia del autor.

Gestión y control del proyecto.

“Gestionar la calidad es el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización”. (PMBOK, sexta edición, pág. 288).

Dentro de las herramientas y técnicas para gestionar la calidad están: recopilación de datos, análisis de datos, toma de decisiones, representación de datos, auditorías, diseñar para X, resolución de problemas y métodos de mejora de la calidad.

“Controlar la calidad es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente”. (PMBOK, sexta edición, pág.298).

Algunas de las herramientas y técnicas que se utilizan en este proceso son: recopilación de datos, análisis de datos, inspección, pruebas / evaluaciones de productos, representación de datos y reuniones.

Para gestionar y controlar la calidad del proyecto, se propone utilizar la herramienta de auditoría.

Tabla 25.

Auditoría del Proyecto.

Plan de Auditoría del Proyecto	
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Objetivo de la auditoría	
El principal objetivo de esta auditoría de calidad es asegurar que el proceso de creación de la Oficina de administración de proyectos del PIMA, cumpla con los estándares de calidad y las mejores prácticas en la gestión de proyectos. Así mismo se busca que haya una alineación con los objetivos y necesidades de la institución.	
Procedimientos	
El procedimiento de la auditoría de la calidad del proyecto:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer los criterios de calidad que se utilizarán como referencia durante la auditoría. ● Definir el equipo de auditores que desarrollarán la misma, los cuales deben tener experiencia en gestión de proyectos y auditorías de calidad. ● Realizar una identificación de todos aquellos documentos, registros o fuentes de información importantes para la revisión durante la auditoría. ● Recopilar todos los elementos importantes con respecto a la creación de la oficina de administración de proyectos. ● Realizar entrevistas con los directores de área y líderes del proceso. ● Registrar y documentar los hallazgos de la auditoría. ● Realización de un informe que incluya halagos y recomendaciones específicas. ● Implementar las recomendaciones del informe. ● Informe de las acciones tomadas. 	
Entrevistas	
Gerente general Directores de área del PIMA. Líderes del proceso del PIMA. Miembros del consejo directivo del PIMA.	
Comentarios	
La solicitud de toda información se hará con la antelación de 10 días hábiles. La programación de entrevistas se hará con la antelación de 15 días hábiles.	
Fecha	

Plan de Auditoria del Proyecto	
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona
Firma	

Fuente: Elaboración propia del autor.

4.4.6. Gestión de los recursos del proyecto.

“Este proceso incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 307).

Este proceso incluye:

- Planificar la gestión de los recursos.
- Estimar los recursos de las actividades.
- Adquirir recursos.
- Desarrollar el Equipo.
- Dirigir al Equipo.
- Controlar los recursos.

Planificar la gestión de recursos.

“Este proceso define cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y del equipo”. (PMBOK, sexta edición, pág.312).

Dentro de las herramientas y técnicas que se pueden implementar en dicho proceso están; juicio de expertos, representación de datos, teoría organizacional y reuniones.

La salida a utilizar es el Plan de gestión de los recursos.

Tabla 26.

Plan de gestión de Gestión de los Recursos.

Plan de Gestión de los Recursos del proyecto	
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Directora del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona
Identificación de recursos	
Los recursos que se requieren para el desarrollo del presente proyecto son:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Recurso humano (Director del proyecto). ● Materiales: Papel, lápices, computadora, impresora. 	
Adquisición de los recursos	
La adquisición de los recursos se gestionará mediante el departamento de proveeduría del PIMA.	
Roles y responsabilidades	
Los roles y responsabilidades se harán de conformidad a las competencias de cada participante y su nivel de autoridad.	
Gestión de los recursos del equipo del proyecto	
La adquisición de los recursos se hará mediante una solicitud a proveeduría.	
Control de los recursos	
Los recursos se solicitarán a proveeduría mediante la plataforma de sifpima.	
Directora del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Fuente: Elaboración propia del autor.

Estimar y adquirir los recursos.

Estimar los recursos: “este proceso estima los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 320).

Algunas de las salidas de este proceso son: requisitos de recursos, base de estimaciones, estructura de desglose de recursos, actualizaciones a los documentos del proyecto.

Adquirir recursos: “este proceso es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros.

Tabla 27.

Estimación y adquisición de los recursos.

Estimación y adquisición de los recursos				
ID ED T	Actividad	Recurso Humano	Recurso material	Estimación de costo total
0	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario	-	-	-
1	Estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos, elaborado.	Director del proyecto	computadora	Recurso humano: ¢100,000
2	Resultados obtenidos sobre el estudio preliminar analizado.	Director del proyecto	computadora	Recurso humano: ¢100,000
3	Propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución,	Director del proyecto	Computadora	Recurso humano: ¢100,000
4	Plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.	Director del proyecto	Computadora	Recurso humano: ¢100,000
5	Fin del proyecto	Director del proyecto	Computadora Papel Impresora	
				Recurso humano: ¢400.000

Fuente: Elaboración propia del autor.

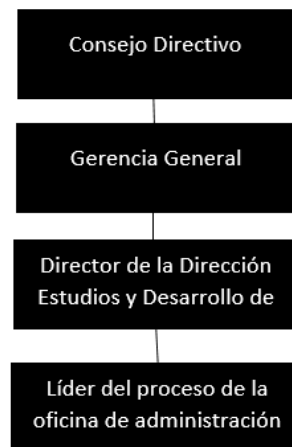
Es importante señalar que la computadora, el papel y la impresora no tienen ningún costo, ya que la institución cuenta con los mismos dentro de sus activos.

Desarrollar el equipo.

“Es el proceso de mejorar las competencias, la interacción de los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 336).

Figura 11.

Estructura Organizativa del equipo de trabajo del proyecto.



Elaboración propia del autor.

Asignación de roles y responsabilidades.

Para la asignación de roles y responsabilidades se implementará la matriz RACI.

R: Responsable del desarrollo de la tarea.

A: Persona con responsabilidad última sobre la tarea.

C: Persona a la que se le consulta sobre la tarea.

I: quien debe ser informado de la tarea.

Tabla 28.

Matriz RACI del proyecto.

Roles y responsabilidades				
ID EDT	Actividad	Consejo Directivo	Gerencia General	Director del proyecto
0	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa integral de mercadeo agropecuario	A	C,I	A
1	Estudio preliminar de la organización acerca del estado actual en cuanto al manejo de proyectos, elaborado.	A	C,I	A
2	Resultados obtenidos sobre el estudio preliminar analizado.	A	C,I	A
3	Propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución,	A	C,I	A
4	Plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.	A	C,I	A
5	Fin del proyecto	A	C,I	A

Fuente: Elaboración propia del autor.

Dirigir el equipo.

“Es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionando retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 344).

La herramienta a utilizar en este proceso es la toma de decisiones con la finalidad de negociar e incluir en la organización y el equipo de dirección del proyecto.

Controlar los recursos.

Es el proceso de asegurar los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto estén disponibles tal y como se planteó, así como de monitorear la utilización de

los recursos planificada frente a la real y tomar acciones correctivas según lo necesario. (PMBOK, sexta edición, pág. 352).

Se utilizará la salida información de desempeño del trabajo con la finalidad de saber cómo está progresando el trabajo del proyecto mediante la comparación de los requisitos de recursos y la asignación de recursos con la utilización de recursos a través de las actividades del proyecto.

4.4.7. Gestión de las comunicaciones del proyecto.

La gestión de las comunicaciones incluye procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. (PMBOK, sexta edición, 2017, pág. 359).

Este proceso está conformado por: planificar la gestión de las comunicaciones, gestionar las comunicaciones, monitorear las comunicaciones.

Tabla 29.

Comunicaciones del proyecto.

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

Proyecto :	Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Elemento de la EDT	Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
	¿Qué comunicamos ?	¿Por qué?	Destinatario	Método de Comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
1	Estudio preliminar de la organización	Este estudio se debe comunicar ya que es fundamental que conozca cuales fueron las preguntas consultadas	Gerencia General, Consejo Directivo	Correo institucional	Melissa Hidalgo	Melissa Hidalgo	21/12/2023	Seguimiento semanal.

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

Proyecto :	Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Elemento de la EDT	Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
	¿Qué comunicamos ?	¿Por qué?	Destinatario	Método de Comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
2	Análisis de los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar.	Los datos arrojados producto de la aplicación de las dos encuestas deben ser conocidos ya que los mismos fueron aplicados a actores importantes del PIMA como lo son los	Gerencia General, Consejo Directivo	Correo institucional	Melissa Hidalgo	Melissa Hidalgo	21/12/2023	Seguimiento semanal.

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

Proyecto :	Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Elemento de la EDT	Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
	¿Qué comunicamos ?	¿Por qué?	Destinatario	Método de Comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
		directores de área y líderes de proceso						

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

Proyecto :	Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Elemento de la EDT	Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
	¿Qué comunicamos ?	¿Por qué?	Destinatario	Método de Comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
3	Propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA	La propuesta debe ser conocido ya que contiene todos los elementos esenciales para crear una oficina de proyectos en el PIMA	Gerencia General, Consejo Directivo	Correo institucional	Melissa Hidalgo	Melissa Hidalgo	21/12/2023	Seguimiento semanal.

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario

Proyecto :	Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Elemento de la EDT	Objetivo		Usuario		Responsabilidad		Tiempo	
	¿Qué comunicamos ?	¿Por qué?	Destinatario	Método de Comunicación	Preparación	Envío	Fecha inicial	Frecuencia
4	El plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA.	Es de vital importancia comunicar el plan de gestiones de la oficina ya que abarca las 10 áreas del conocimiento. Las cuales dan una ruta clara de la gestión del proyecto	Gerencia General, Consejo Directivo	Correo institucional	Melissa Hidalgo	Melissa Hidalgo	21/12/2023	Seguimiento semanal

Fuente: Elaboración propia del autor.

4.4.7. *Gestión de los riesgos del proyecto.*

“Este proceso incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 395).

Los procesos de la gestión de los riesgos del proyecto son: Planificar la gestión de los riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos, analizar el análisis cuantitativo de los riesgos, planificar la respuesta a los riesgos y monitorear los riesgos.

Planificar la gestión de los Riesgos.

“Es el proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 401).

La salida principal del presente proceso en mención es el plan de gestión de los riesgos.

Tabla 30.

Plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto.

Plan de Gestión de Riesgos del proyecto	
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Directora del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona
Estrategia	
Se desarrollará el control de los riesgos identificados en el proyecto, los cuales son parte de los diferentes procesos del proyecto.	
Para realizar la Gestión de los riesgos se desarrollará: planificar los riesgos, identificar los riesgos, desarrollar los análisis cualitativos y cuantitativos de riesgos, planificar e implementar la respuesta a los riesgos y monitorear los riesgos.	
Roles y responsabilidades	

Plan de Gestión de Riesgos del proyecto									
La directora del proyecto es la responsable en desarrollar el proceso de la planificación del riesgo, identificar los riesgos, desarrollar los análisis cualitativos y cuantitativos de riesgos, planificar e implementar la respuesta a los riesgos, así mismo monitorear los riesgos asociados del proyecto.									
Calendario									
Los riesgos se estarán monitoreando de forma tri- semanal. Es importante indicar que tanto los riesgos identificados como aquellos que puedan surgir conforme avance el proyecto serán monitoreados. Se estará actualizando el registro de riesgos, así como el plan de respuesta de los mismos.									
Categoría de riesgo									
Para la categorización de los riesgos se tendrán 4 tipos: <ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo técnico. (RT). ● Riesgo de Gestión. (RG). ● Riesgo comercial. (RC). ● Riesgo externo. (RE). 									
Definición de probabilidad e impacto									
Para la probabilidad e impacto el análisis se hará conforme a las siguientes imagines:									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>VALOR</th> <th>NIVEL DEL RIESGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>6 a 9</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td>3 y 4</td> <td>Medio</td> </tr> <tr> <td>1 y 2</td> <td>Bajo</td> </tr> </tbody> </table>	VALOR	NIVEL DEL RIESGO	6 a 9	Alto	3 y 4	Medio	1 y 2	Bajo
VALOR	NIVEL DEL RIESGO								
6 a 9	Alto								
3 y 4	Medio								
1 y 2	Bajo								
<p>Color verde: Riesgo bajo Color amarillo: Riesgo moderado. Color rojo: Riesgo alto.</p>									
Seguimiento									
Como se mencionó líneas atrás, el monitoreo se hará de forma trisemanal. Se desarrollará un reporte de seguimiento y control y se estará transmitiendo a los interesados clave para su respectiva gestión.									

Fuente: Elaboración propia del autor.

Identificar los riesgos.

“Es el proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características”. (PMBOK, sexta edición, pág. 409).

La salida que se utilizará para este proceso es el registro de Riesgos.

Tabla 31.

Registro de Riesgos.

Registro de Riesgos.			
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa		
N. de riesgo	Categoría	Respuesta potencial del riesgo	Dueño del riesgo
1-RG	Riesgo de Gestión	Explorar la posibilidad de buscar financiamiento a través de colaboraciones estratégicas con inversionistas, instituciones gubernamentales u organizaciones que puedan ayudar a garantizar el financiamiento necesario.	Directora del proyecto
2-RE	Riesgo Externo	Realizar revisiones en la normativa legal costarricense de forma periódica a medida que avanza el proyecto con la finalidad asegurar que el proyecto se ajuste a la legalidad.	Directora del proyecto
3-RE	Riesgo Externo	Implementar capacitación a los directores y líderes del proceso para asegurar que tengan habilidades y los conocimientos necesarios para adaptarse a las nuevas prácticas con la creación de la PMO.	Directora del proyecto

Fuente: Elaboración propia del autor.

Realizar el Análisis cualitativo de Riesgos.

“Es el proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior evaluando la posibilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características”. (PMBOK, sexta edición, pág. 419).

La herramienta a utilizar es la evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos.

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.

“Es el proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág.428).

A continuación, se detalla el análisis de riesgos del proyecto, el cual es importante indicar que se identificaron como riesgos generales del proyecto.

Tabla 32.

Análisis de Riesgos del Proyecto.

Matriz de Riesgos	
Proyecto:	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Fecha de inicio:	
Fecha de fin:	

No. de Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgo		Síntoma	Impacto (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Evaluación		Estrategia	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
		Fuente	Consecuencia				Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)			
1-RG	Riesgo de Gestión	Capacidad limitada del sector público en cuanto al tema financiero	Esto puede conducir a retrasos en el cronograma.	Retraso en las actividades	A	A	9	A	Mitigar	Explorar la posibilidad de buscar financiamiento a través de colaboraciones estratégicas con inversionistas, instituciones gubernamentales u organizaciones que	Directora del proyecto

Matriz de Riesgos

Proyecto:	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Fecha de inicio:	
Fecha de fin:	

No. de Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgo		Síntoma	Impacto (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Evaluación		Estrategia	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
		Fuente	Consecuencia				Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)			
										<i>puedan ayudar a garantizar el financiamiento necesario.</i>	
2-RE	Riesgo Externo	<i>Si en las próximas elecciones presidenciales gana un partido diferente al que gobierna actual y hay</i>	<i>Puede afectar de manera negativa el hecho que se puedan implementar nuevas normativas jurídicas o</i>	<i>La probabilidad de que se cambie el gobierno y el surgimiento de nuevos diputados es del 100%</i>	<i>M</i>	<i>M</i>	4	<i>M</i>	<i>Explorar</i>	<i>Realizar revisiones en la normativa legal costarricense de forma periódica a medida que avanza el proyecto</i>	<i>Directora del proyecto</i>

Matriz de Riesgos

Proyecto:	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Fecha de inicio:	
Fecha de fin:	

No. de Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgo		Síntoma	Impacto (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Evaluación		Estrategia	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
		Fuente	Consecuencia				Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)			
		<i>diversidad de partidos políticos en la Asamblea Legislativa.</i>	<i>decretos ejecutivos</i>							<i>con la finalidad asegurar que el proyecto se ajuste a la legalidad.</i>	

Matriz de Riesgos

Proyecto:	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Fecha de inicio:	
Fecha de fin:	

No. de Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgo		Síntoma	Impacto (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Evaluación		Estrategia	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
		Fuente	Consecuencia				Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)			
3-RX	Riesgo Externo	<i>Dificultad de que los funcionarios del PIMA tenga resistencia a para adaptarse a los nuevos cambios institucionales</i>	<i>Esto puede afectar de manera negativa la exitosa implementación del proyecto</i>	<i>Puede producir retrasos en el inicio de la implementación del proyecto</i>	B	B	1	B	Mitigar	<i>Implementar capacitación a los directores y líderes del proceso para asegurar que tengan habilidades y los conocimientos necesarios para adaptarse a las nuevas prácticas</i>	<i>Directora del proyecto</i>

Matriz de Riesgos	
Proyecto:	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Fecha de inicio:	
Fecha de fin:	

No. de Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgo		Síntoma	Impacto (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Evaluación		Estrategia	Respuesta	Responsable de la acción de respuesta
		Fuente	Consecuencia				Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)			
										<i>con la creación de la PMO.</i>	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Planificar la Respuesta a los Riesgos.

“Es el proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición general al riesgo del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 437).

Como se puede observar en la tabla 30, se muestra la estrategia a implementar por cada uno de los riesgos identificados.

Implementar la Respuesta a los Riesgos.

“Es el proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos”. (PMBOK, sexta edición, pág.449).

Como se puede observar en la tabla 30, se muestra la respuesta implementada para cada riesgo identificado.

Monitorear los riesgos.

“Es el proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 453).

Para el presente proyecto se realizarán reportes cada tres semanas acerca de la gestión de los riesgos del proyecto. Se procurará identificar de forma exhaustiva los nuevos riesgos que surjan conforme avance el proyecto, se definirán estrategias y planes de respuesta para abordar los mismos.

4.4.8. Gestión de las adquisiciones del proyecto.

“Este proceso incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág.459).

El proceso de gestión de las adquisiciones incluye los siguientes procesos:

- Planificar la Gestión de las Adquisiciones.
- Efectuar las adquisiciones.
- Controlar las adquisiciones.

Planificar la gestión de las adquisiciones.

“Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales”. (PMBOK, sexta edición, pág. 459).

Efectuar las adquisiciones.

“Es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionar a un proveedor y adjudicar un contrato”. (PMBOK, sexta edición, pág. 459).

Controlar las adquisiciones.

“Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, efectuar cambios y correcciones, según corresponda y cerrar los contratos”. (PMBOK, sexta edición, pág. 459).

Es importante señalar que, para el presente trabajo de investigación, no se desarrollará las adquisiciones ya que el proyecto no requiere de la compra de productos o servicios.

4.4.10. Gestión de los interesados del proyecto.

“Este proceso incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.”. (PMBOK, sexta edición, pág.503).

Los procesos de gestión de los interesados son:

- Identificar a los interesados.
- Planificar el involucramiento de los interesados.
- Gestionar el involucramiento de los interesados.
- Monitorear el involucramiento de los interesados.

Identificar a los interesados.

“Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág.507).

La salida a utilizar en dicho apartado es el registro de interesados.

Tabla 33.

Registro de Interesados.

Registro de interesados				
Nombr e del proyec to	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa			
Direct or del proyec to	Melissa Hidalgo Carmona			
ID	Interesado	Funciones	Influencia e interés	Clasificación (Interno-externo/ desconocedor, Reticente, neutral, Líder)
1	Consejo Directivo	Máximo jerarca de la Institución	Influencia e impacto: Alto Interés: Intermedio Poder: Alto	Interno-Neutro
2	Gerencia General	Máximo jerarca administrativo	Influencia e impacto: Alto Interés: Intermedio Poder: Alto	Interno-Neutro
3	Planificación institucional	Ejecución y coordinación de actividades de las actividades de planificación institucional	Influencia e impacto: Bajo Interés: Bajo Poder: Bajo	Interno-Neutro
4	Asesoría jurídica	Ejecución y coordinación de actividades de asesoría jurídica al Consejo Directivo, la Gerencia y en general a la institución	Influencia e impacto: Alto Interés: Bajo Poder: Intermedio	Interno-Neutro

Registro de interesados

Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

ID	Interesado	Funciones	Influencia e interés	Clasificación (Interno-externo/ desconocedor, Reticente, neutral, Líder)
5	Auditoria Interna	Ejecución de labores profesionales de auditoría interna.	Influencia e impacto: Alto Interés: Bajo Poder: Alto	Interno-Neutro
6	Director de la Administración CENADA	Dirección, coordinación, articulación, integración y apoyo de los procesos y actividades encomendadas al macroproceso de administración del CENADA.	Influencia e impacto: Intermedio Interés: Bajo Poder: Intermedio	Interno-Neutro
7	Director de Estudios y Desarrollo de Mercados	Dirección, coordinación, articulación, integración y apoyo de los procesos y actividades encomendadas al macroproceso estudios y desarrollo de mercados.	Influencia e impacto: Alto Interés: Alto Poder: Intermedio	Interno-Neutro
8	Líder del proceso de Información de Mercados	Ejecución de actividades relacionadas con la búsqueda, análisis, procesamiento y	Influencia e impacto: Intermedio Interés: Intermedio	Interno-Neutro

Registro de interesados

Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

ID	Interesado	Funciones	Influencia e interés	Clasificación (Interno-externo/ desconocedor, Reticente, neutral, Líder)
		difusión de información agropecuaria	Poder: Bajo	
9	Líder del Desarrollo de Mercados	Ejecución de actividades relacionadas con la búsqueda, análisis, procesamiento y difusión de información agropecuaria	Influencia e impacto: Intermedio Interés: Intermedio Poder: Bajo	Interno-Neutro
10	Líder de Estudios de Mercado	Ejecución y coordinación de proyectos y actividades correspondientes al proceso de desarrollo de mercados.	Influencia e impacto: Intermedio Interés: Intermedio Poder: Bajo	Interno-Neutro
11	Director de la Administración Red de Frío	Dirección, coordinación, articulación, integración y apoyo de los procesos y actividades encomendadas al macro proceso de la red de frío.	Influencia e impacto: Intermedio Interés: Bajo Poder: Bajo	Interno-Neutro
12	Director Financiero	Dirección, coordinación,	Influencia e impacto: Alto	Interno-Neutro

Registro de interesados

Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

ID	Interesado	Funciones	Influencia e interés	Clasificación (Interno-externo/ desconocedor, Reticente, neutral, Líder)
		articulación, integración y apoyo de los procesos y actividades encomendadas al macro proceso administrativo financiero.	Interés: Bajo Poder: Intermedio	
13	Líder del proceso de Presupuesto	Ejecución y coordinación de actividades variadas del proceso de formulación y control del presupuesto institucional	Influencia e impacto: Alto Interés: Poder:	Interno-Neutro
14	Líder del proceso de Tesorería	Ejecución y coordinación de actividades variadas del proceso de la tesorería institucional	Influencia e impacto: Alto Interés: Bajo Poder: Intermedio	Interno-Neutro
15	Líder del proceso de Recursos Humanos	Ejecución y coordinación de actividades variadas del proceso de la administración de recursos humanos de la institución.	Influencia e impacto: Alto Interés: Bajo Poder: Intermedio	Interno-Neutro

Registro de interesados	
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

ID	Interesado	Funciones	Influencia e interés	Clasificación (Interno-externo/ desconocedor, Reticente, neutral, Líder)
16	Líder del proceso de proveeduría	Ejecución y coordinación de actividades variadas del proceso concerniente a la proveeduría institucional.	Influencia e impacto: Bajo Interés: Bajo Poder: Bajo	Interno-Neutro

Fuente: Elaboración propia del autor.

Planificar el involucramiento de los interesados.

“Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y posible impacto en el proyecto.” (PMBOK, sexta edición, pág. 516).

La herramienta a utilizar en dicha sección es la matriz de evaluación de los interesados.

Esta matriz permite comparar los niveles actuales de participación de los interesados con los niveles deseados de participación necesarios para la entrega exitosa del proyecto”. (PMBOK, sexta edición, pág. 521).

El nivel de participación de los interesados se clasificará:

- *Desconocedor*: Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.
- *Reticente*: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales pero reticente a cualquier cambio que pueda ocurrir como consecuencia del trabajo los resultados del proyecto. Estos interesados no prestarán apoyo al trabajo o los resultados del proyecto.
- *Neutral*: Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni lo deja de apoyar.
- *De apoyo*: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales; apoya el trabajo y los resultados.
- *Líder*: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo. (PMBOK, sexta edición, pág. 521).

En la siguiente tabla, la letra C representa el nivel de participación actual de cada interesado y la letra D indica el nivel que el equipo del proyecto ha evaluado como esencial para asegurar el éxito del proyecto.

Tabla 34.

Matriz de Evaluación de Involucramiento de los Interesados.

Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa				
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona				
Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Consejo Directivo			C		D
Gerencia General			C		D
Planificación institucional			C	D	
Asesoría jurídica			C	D	
Auditoría Interna			C	D	
Director de la Administración CENADA			C	D	

Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Director de Estudios y Desarrollo de Mercados			C	D	
Líder del proceso de Información de Mercados			C	D	
Líder del Desarrollo de Mercados			C	D	
Líder de Estudios de Mercado			C	D	
Director de la Administración Red de Frio			C	D	
Director Financiero			C	D	
Líder del proceso de Presupuesto			C	D	
Líder del proceso de Tesorería			C	D	
Líder del proceso de Recursos Humanos			C	D	
Líder del proceso de proveeduría			C	D	

Fuente: Elaboración propia del autor.

Gestionar el involucramiento de los interesados.

“Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados”. (PMBOK, sexta edición, pág. 523).

Tabla 35.

Plan de Gestión de los Interesados.

Plan de Gestión de los Interesados	
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Interesado	Estrategia
Consejo Directivo	Organizar una reunión inicial de sensibilización con los miembros del consejo Directivo con la finalidad presentarles la idea del porqué es importante crear una oficina de administración de proyecto, haciendo énfasis en cómo esta oficina mejoraría la gestión de los proyectos del PIMA
Gerencia General	Organizar una reunión con un mensaje claro y convincente que explique de forma detallada los beneficios de crear una oficina de administración de proyectos para el PIMA. Así mismo de cómo se pueden cumplir los objetivos estratégicos institucionales de una forma más óptima.
Planificación institucional	Establecer reuniones periódicas con la encargada de planificación institucional con la finalidad de desarrollar las políticas y procedimientos que integren la gestión de los proyectos en el proceso de planificación estratégica. Así mismo desarrollar en conjunto la promoción de la importancia de crear una oficina de administración de proyectos para el PIMA.
Asesoría jurídica	Gestionar reuniones con la asesoría jurídica con la finalidad de que sea el área quienes revisen y aprueben los documentos legales para cumplir con la normativa vigente en cuanto a la creación de la oficina de administración de proyectos.
Auditoría Interna	Gestionar reuniones con la Auditoría interna con la finalidad de realizar un trabajo en conjunto para definir el marco de control interno que se utilizara e implementara en la oficina de administración de proyectos.
Director de la Administración CENADA	Gestionar una reunión inicial con el director de Administración CENADA con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su área el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA.
Director de Estudios y Desarrollo de Mercados	Gestionar una reunión inicial con el director de Estudios y Desarrollo de Mercados con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su área el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA
Líder del proceso de Información de Mercados	Gestionar una reunión inicial con el Líder del proceso de Información de Mercados con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su proceso el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA.

Plan de Gestión de los Interesados	
Nombre del proyecto	Propuesta para la creación de una oficina de administración de proyectos en el programa
Director del proyecto	Melissa Hidalgo Carmona

Interesado	Estrategia
Líder del Desarrollo de Mercados	Gestionar una reunión inicial con el Líder del Desarrollo de Mercados con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su proceso el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA.
Líder de Estudios de Mercado	Gestionar una reunión inicial con el Líder de Estudios de Mercado con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su proceso el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA.
Director de la Administración Red de Frío	Gestionar una reunión inicial con el director de Administración de Red de Frío de Mercados con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su área el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA
Director Financiero	Gestionar una reunión inicial con el director financiero con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su área el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA
Líder del proceso de Presupuesto	Gestionar una reunión inicial con el Líder del proceso de Presupuesto con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su proceso el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA.
Líder del proceso de Tesorería	Gestionar una reunión inicial con el Líder del proceso de Tesorería con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su proceso el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA.
Líder del proceso de Recursos Humanos	Gestionar una reunión inicial con el Líder del proceso de Recursos Humanos con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su proceso el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA.
Líder del proceso de proveeduría	Gestionar una reunión inicial con el Líder del proceso de proveeduría con la finalidad de presentar la idea y explicar los beneficios que aportará a su proceso el hecho de contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA.

Fuente: Elaboración propia del autor.

Monitorear el involucramiento de los interesados.

“Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y planes de involucramiento”. (PMBOK, sexta edición, pág. 530).

Para este proyecto en particular se utilizará la herramienta de análisis de los interesados con la finalidad de determinar la posición de los mismos en cualquier momento determinado del proyecto.

Conclusiones

En Costa Rica, el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario cumple un rol fundamental en el sector agroalimentario y agropecuario, así mismo la gran constante de visitas de personas de otros países a la Central Mayorista más grande del país como lo es el CENADA, ha hecho que este sea un modelo atractivo para ser aplicado en otras partes de la región latinoamericana, es por ello que implementar una oficina de administración de proyectos en el PIMA, es una estrategia innovadora que puede transformar la forma en la que se gestionan los proyectos y operaciones en el sector.

Cabe destacar que el sector agropecuario es un gran aliado para la economía global, ya que proporciona alimentos, materia prima y muchos empleos. A pesar de ser un aliado estratégico para la economía no se escapa de sufrir desafíos únicos, como la variabilidad climática, fluctuación de precios, presiones por aumentar la producción y someterse a regulaciones que cada día son más estrictas.

La oficina de administración de proyectos ofrece una estructura organizativa, que tiene como objetivo promover la estandarización, la visibilidad y la colaboración en la gestión de los proyectos. A raíz de lo anterior y de lo investigado en el presente trabajo, se enumeran los puntos más relevantes sobre los cuales se concluye como los más importantes de crear una oficina de administración de proyectos en el PIMA.

1. A partir de las encuestas aplicadas se pudo determinar que el PIMA maneja una serie de proyectos que son planeados y ejecutados desde la Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados, sin embargo, existe una carencia importante de personal que pueda hacerle frente a los mismos.

2. A partir del análisis de los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los directores y líderes de procesos, se concluye que los mismos consideran de vital importancia crear una oficina de administración de proyectos para el PIMA. Así mismo es importante recalcar que tanto los directores y líderes de procesos han logrado determinar que sus áreas requieren ser modernizadas.
3. Se propone desarrollar una oficina de administración de proyectos para mejorar la toma de decisiones en el PIMA, ya que esta proporciona información en tiempo real sobre el estado actual de los proyectos y operaciones. Esto daría como resultado que los directores y líderes del proceso del PIMA, tomen decisiones más informadas y ágiles.
4. Con la creación de la oficina de administración de proyectos del PIMA, se optimizará los recursos de la institución, ya que permitiría que los recursos disponibles se puedan asignar de una forma más eficaz y esto garantiza que los mismos se ejecuten dentro del presupuesto asignado.
5. La creación de la oficina de administración de proyectos del PIMA, permitiría que haya una reducción en los riesgos de los proyectos, ya que se puede identificar y mitigar los mismos de una manera más proactiva, reduciendo la probabilidad de interrupciones no planificadas.
6. La creación de oficina de administración de proyectos del PIMA, permitiría que los funcionarios del PIMA desarrollen habilidades y capacidad personal, esto contribuiría de forma positiva el crecimiento profesional del personal institucional y la adaptación de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras dentro del sector.

7. El plan de gestión del proyecto para la implementación de una oficina de proyectos del PIMA, determina que existe riesgos en el presupuesto, tiempo y la política pública, pudiéndose ser una limitante.

A partir de las conclusiones externadas, esta iniciativa no solo beneficia al PIMA, sino que también contribuye a la seguridad alimentaria y al desarrollo económico del país.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones que se pueden sugerir para la creación óptima e implementación satisfactoria de la oficina de administración del proyecto en el PIMA son:

1. Generar una reunión con el Consejo Directivo y la Gerencia General del PIMA, donde se expliquen los aspectos más relevantes tales como recursos, beneficios entre otros aspectos de crear una oficina de administración del proyecto.
2. Que la oficina de administración de proyectos se apegue a la normativa que emite el MIDEPLAN en el tema de proyectos ya que es el ente rector, sin embargo, que tenga la capacidad de aplicar otras metodologías para la gestión de proyectos, para la aplicación de buenas prácticas.
3. Que el área de planificación institucional tenga un involucramiento total en el proyecto, ya que es el área experta profesional de la creación de nuevas áreas institucionales y tiene conocimientos amplios con las directrices y recomendaciones que emite el MIDEPLAN.
4. Realizar una capacitación de sensibilización del proyecto con todos los funcionarios del PIMA, dividido en categorías conforme el organigrama institucional.

5. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

Los desafíos socioeconómicos y ambientales han hecho que se deban adoptar medidas con un enfoque innovador en aras de buscar soluciones a mediano y largo plazo.

El desarrollo sostenible y regenerativo han sido los enfoques que se han implementado para mitigar la problemática ambiental, social y económica existentes.

“La sostenibilidad es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social” (Acción, 2020).

Por otro lado, “el desarrollo regenerativo es el uso de recursos para mejorar el bienestar de una sociedad de una forma que construye la capacidad para los sistemas de soporte necesarios para el crecimiento futuro.” (Universidad Ducens, 2021).

Es importante señalar que ambos conceptos anteriores, propician el equilibrio entre el crecimiento económico, la justicia social y la conservación del ambiente. Ambos conceptos han adquirido gran relevancia en el área agropecuaria.

Con respecto a lo que concierne con el presente trabajo de investigación la generación de una oficina de proyectos en el PIMA, contribuye al desarrollo regenerativo y sostenible, mediante la adopción de prácticas agroecológicas, el fortalecimiento de la resiliencia de los sistemas productivos.

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación, se esperan los siguientes resultados:

- Promover mediante la implementación de iniciativas que insten la conservación de los recursos naturales, tales como el suelo, agua y biodiversidad.

- Implementar prácticas de manejo sostenible, mediante técnicas de riego eficiente, protección de ecosistemas en áreas de producción.
- Incentivar a los concesionarios y agricultores la reducción de agroquímicos, mediante un manejo integrado de plagas y enfermedades, diversificación y rotación de cultivos.
- Adoptar medidas de gestión de riesgos, tales como el manejo integrado de sequías e inundaciones, sistemas de alerta temprano y diversificar los cultivos para que no se de la dependencia de ciertos productos.

5.1. Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible.

La creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por la Organización de las Naciones Unidas, permiten abordar la problemática y desafíos globales desde una óptica sostenible en todas las áreas.

A continuación, se explicará cómo cada uno de los 12 ODS impacta el presente trabajo de investigación.

Objetivo 1. Fin de la pobreza: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, puede contribuir a que las familias agricultoras y ganaderas del país implementen proyectos que les generen ingresos y mejores oportunidades económicas.

Objetivo 2. Hambre cero: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, promueve la agricultura sostenible y la seguridad alimentaria. Los consumos de alimentos de primera calidad no llegan a los hogares rurales del país, la oficina propiciará que se implementen programas de educación nutricional con diferentes actores de la sociedad y asegurar el acceso a las zonas más vulnerables los alimentos de calidad.

Objetivo 3. Salud y bienestar: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, fomentará la producción local y nacional de alimentos nutritivos y frescos, en busca de fortalecer la seguridad alimentaria y reducir la mala alimentación de la población en general.

Objetivo 4. Educación de calidad: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, y con la alianza de instituciones estratégicas, el PIMA podría fomentar proyectos para fomentar la duración ajustada a las realidades de la actualidad en el sector agropecuario mediante la capacitación y formación dirigida a las familias agricultoras y ganaderas.

Objetivo 5. Igualdad de género: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, propicia el empoderamiento de las mujeres en la toma de decisiones y la igualdad en cuanto al acceso de recursos y oportunidades en el sector.

Objetivo 6. Agua limpia y saneamiento: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, permitirá socializar prácticas acerca del manejo de sistemas de tratamiento de aguas residuales y la adopción de medidas higiénicas.

Objetivo 7. Energía asequible y no contaminante: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, permitirá que se desarrollen capacitaciones con interesados del sector en temáticas tales como implementación de sistemas de energía solar, biomasa en la explotación agrícola.

Objetivo 8. Trabajo decente y crecimiento económico: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, tendrá como objetivo promover las cadenas de valor inclusivas y la generación de ferias locales y regionales con la finalidad de promover la reactivación económica.

Objetivo 9. Industria, innovación e infraestructura: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, fomentará la creación de infraestructura en línea y material para la comercialización de productos.

Objetivo 10. Reducción de las desigualdades: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, propiciará acceso equitativo a recursos y oportunidades a todas aquellas personas que deseen comercializar productos en el CENADA.

Objetivo 11. Ciudades y comunidades sostenibles: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, se realizarán alianzas estratégicas con los municipios con la finalidad de fomentar la planificación agrícola y ganadera sostenible.

Objetivo 12. Producción y consumo responsables: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, se fomentará que los concesionarios implementen sistemas de certificación y etiquetado de productos para promover la transparencia en la cadena de suministros.

Objetivo 13. Acción por el clima: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, se desarrollarán proyectos que promuevan prácticas ganaderas y agrícolas que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero.

Objetivo 14. Vida submarina: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, se buscará que se conserve la biodiversidad acuática y que los residuos agrícolas y ganaderos no lleguen a los mares.

Objetivo 15. Vida de ecosistemas terrestres: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, se promoverá con el gobierno de la República la implementación de políticas dirigidas a la restauración de los paisajes degradados en el sector agrícola y ganadero.

Objetivo 16. Paz, justicia e instituciones sólidas: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, el respeto y derecho por parte de las instituciones a los agricultores y ganaderos del país, buscando que las decisiones que se vayan a tomar en estas áreas el gobierno adopte medidas participativas de escucha.

Objetivo 17. Alianzas para lograr los objetivos: La creación de una oficina de proyectos en el PIMA, se buscará alianzas para la cooperación internacional para el intercambio de conocimientos e implementar proyectos con un enfoque en el desarrollo sostenible del sector agropecuario.

5.2. Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5.

El Estándar P5 de GPM es una herramienta que brinda soporte para la alineación de Portafolios, Programas y Proyectos con la estrategia organizacional para la Sostenibilidad y se centra en los impactos de los procesos y entregables de los proyectos en el Medio Ambiente, en la Sociedad, en la línea base corporativa y en la economía local. (Green Project Management.2014).

La siguiente tabla muestra el impacto del proyecto con el respectivo análisis de mejora de resultados desde la óptica de la sostenibilidad.

Para la lectura de la siguiente tabla se utilizarán los siguientes criterios de puntuación

- 5: Totalmente de acuerdo
- 4: De acuerdo
- 3: Neutral
- 2: En desacuerdo
- 1: Totalmente en desacuerdo

Tabla 36.

Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5.

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
Impactos del Producto							
	Vida útil del producto	Gestión de la calidad y distribución de materiales mal adecuado	Producto final dañino	2	Realizar un procedimiento institucional de adquisiciones que involucre calidad y compatibilidad con el medio ambiente	5	3
	Mantenimiento del producto	Mal seguimiento y control de los materiales	Reinversiones y gastos	2	Emitir directrices institucionales recordatorias a los encargados de proyectos el indicar expresamente al departamento legal la incorporación en los contratos cláusulas de mantenimiento a los productos o servicios que lo requieran	5	3
Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)							

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Desorden y mala planificación	Retraso en las adquisiciones	2	Emitir directrices institucionales recordatorias a los directores de área la debida planificación de las adquisiciones	4	2
	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Retraso en el cumplimiento de los procesos	Retrasos con el tiempo de inicio de los proyectos	2	Emitir directrices institucionales recordatorias a los directores de área la debida planificación de las adquisiciones	5	3
	Equidad de los Procesos del Proyecto	Escaza socialización de políticas y procedimientos con las partes interesadas	Incumplimiento constante por parte de los Concesionarios de las políticas y procedimientos institucionales	3	Realizar capacitaciones anuales con los concesionarios acerca de las políticas y procedimientos institucionales existentes	4	1
Promedio de Producto y Proceso				2,2		4,6	2,4

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							

Impactos a las Personas (Sociales)

Prácticas Laborales y Trabajo Decente

Empleo y Dotación de Personal	Agricultores y ganaderos con recursos económicos limitados	Imposibilidad de adquirir espacios para la venta de los productos	1	Generar facilidades de pago para que los agricultores y ganaderos puedan adquirir locales para la venta de los productos en el PIMA-CENADA	5	4
Relaciones Laborales/ de Gestión	Escaza información de las relaciones laborales de los concesionarios con sus empleados	Las personas aceptan trabajos mal remunerados	1	Realizar alianzas con instituciones gubernamentales que verifiquen el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores de los Concesionarios	5	4

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
	Salud y Seguridad del Proyecto	Consumo de sustancias ilícitas dentro del CENADA	Constante rescisión de contratos	1	Realizar capacitaciones anuales con los concesionarios acerca de las políticas y procedimientos institucionales existentes	5	4
	Educación y Capacitación	Baja escolaridad de los concesionarios y personal de los concesionarios	Constante rescisión de contratos	1	Realizar capacitaciones y alianzas con entes estatales para que los concesionarios puedan tener acceso a programas educativos	5	4
	Aprendizaje Organizacional	Existe una organización de concesionarios	Dificultad para llegar a acuerdos	1	Promover el diálogo constante con los Concesionarios en aras de enmendar los problemas que puedan surgir	5	4
	Diversidad e Igualdad de	Trabajos muy marcados	Poca presencia de mujeres en	1	Promover la incorporación de las mujeres en el sector agricultor y ganadero	5	4

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
Oportunidades		por el género	el CENADA				
Desarrollo de la Competencia Local		Gobiernos locales cercanos	Poca integración municipal	1	Promover alianzas entre municipios para fortalecer los sectores agricultores y ganaderos	5	4
Sociedad y Consumidores							
Apoyo de la Comunidad		Existencia de organizaciones comunales	Dificultad de integrar la comunidad con el sector agricultor y ganadero	1	Promover ferias locales para el consumo de productos de alta calidad.	5	4
Cumplimiento de Políticas Públicas		Gran desconocimiento de las leyes, normativa	Incumplimiento constante de las leyes y normativas	3	Realizar capacitaciones anuales con los concesionarios acerca de las políticas y procedimientos institucionales existentes	5	2

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
		de la institución	institucionales				
Protección para Pueblos Indígenas y Tribales		Desconocimiento de la autonomía de los pueblos Indígenas	Omisión en el reconocimiento de los derechos, cultura y tradiciones de estos pueblos	2	Promover el intercambio de buenas prácticas de agricultura y ganadera con los concesionarios	4	2
Salud y Seguridad del Consumidor		Volúmenes altos de productos agrícolas y ganaderos	Desconocimiento de los consumidores de los productos de alta calidad	3	Inspeccionar constantemente cuales productos son de alta calidad y cuales no para que el consumidor final pague lo justo.	4	1

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
	Etiquetado de productos y servicios	Productos sin etiquetas	Desconocimiento de los vendedores de la importancia del etiquetado de los productos	2	Inspeccionar constantemente cuales productos son de alta calidad y cuales no para que el consumidor final pague lo justo.	3	1
	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	Poca publicidad de los productos	Ciudadanía mal informada	3	Realizar actualizaciones de los productos de la época	4	1
	Privacidad del Consumidor	Falta de mecanismos para salvaguardar la información del cliente.	Divulgación de información privada	3	Cumplimiento de las leyes que amparan la información privada de los clientes.	5	2
Derechos Humanos							

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
No Discriminación		Tratos diferenciados con los agricultores y ganaderos	Sesgos discriminatorios al tomar decisiones.	2	Fomentar y proteger el respeto igualitarios para todas las personas que visitan el PIMA	4	2
Trabajo de acuerdo a la edad		Desconocimiento institucional acerca de los empleados de los concesionarios acerca de que el trabajo que realizan sea de acuerdo a la edad	Posible explotación laboral	3	Emitir pronunciamientos dirigidos a los concesionarios de 0 tolerancia a la explotación laboral	4	1
Trabajo Voluntario		Desconocimiento institucional acerca si los trabajadores	Posible explotación laboral trata de personas	3	Emitir pronunciamientos dirigidos a los concesionarios de 0 tolerancia a la explotación laboral y trata de personas	4	1

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impac to Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impac to Despu és	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
		de los concesionar ios trabajan de forma voluntaria					
Comportamiento Ético							
Prácticas de Adquisicio nes		Poca participació n de proveedores sostenibles	Adquisicion es no sostenibles	1	Fomentar y recordar de la participación de proveedores sostenibles	5	4
Anticorrup ción		Posible aceptación de sobornos	Debilitamie nto institucional	2	Brindar protección a denunciantes de casos de corrupción	5	3
Competenc ia Leal		Posible tratos preferencial es con proveedores	Debilitamie nto institucional	1	Realizar auditorías acerca de las relaciones actuales de los proveedores con la institución	5	4

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
		de la institución					
			Promedio de las Personas	1,8		4,6	2,8

Impactos al Planeta(Ambientales)							
Transporte							
	Adquisiciones Locales	Los comerciantes viajan largas trayectorias para poder vender los productos en el CENADA	Costos altos en los productos y daños en los productos	2	Gestionar ferias locales con la finalidad que los comerciantes no tengan que trasladarse hasta el CENADA para vender sus productos	5	3

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
	Comunicación Digital	Escaso uso de la Comunicación Digital para la venta de productos	Altos costos operativos en el CENADA	1	Implementar plataformas virtuales en donde se puedan vender los productos agrícolas y ganaderos	4	3
	Viajes y Desplazamientos	Los comerciantes viajan largas trayectorias para poder vender los productos en el CENADA	Costos altos en los productos y daños en los productos	1	Gestionar ferias locales con la finalidad que los comerciantes no tengan que trasladarse hasta el CENADA para vender sus productos	5	4
	Logística	Aglomeraciones constantes en el CENADA en los días de feria	congestión vehicular	2	Gestionar con el tránsito para evitar el congestionamiento vehicular	4	2
Energía							

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
	Consumo de Energía	Robo constante de energía eléctrica	Posibles cortocircuitos por las malas conexiones	3	Coordinar con el Instituto Nacional electricidad las inspecciones constantemente acerca de la adecuada instalación eléctrica de los concesionarios del CENADA	5	2
	Emisiones CO2	Producción de gases de efecto invernadero (GEI).	Contaminación atmosférica	2	Implementar vehículos y maquinaria amigables con el medio ambiente	4	2
	Retorno de Energía Limpia	Uso excesivo de energía eléctrica	Desperdicio de la energía en sus diferentes formas.	2	Promoción de campañas de concientización para ahorrar energía	4	2
	Energía Renovable	Uso excesivo de energía eléctrica	desperdicio de la energía en sus	2	Instalación y uso de paneles solares como fuente de energía principal en el CENADA	5	3

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impac to Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impac to Despu és	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
			diferentes formas.				
Tierra, Aire y Agua							
Diversidad Biológica	Llegada constante de aves y roedores	Muerte de animales constantes	3	Estudios biológicos y forestales para el traslado adecuado de estos animales a zonas de seguras	5	2	

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
Calidad del Aire y el Agua		Emisión de gases de efecto invernadero	Contaminación atmosférica	2	Inspeccionar que los vehículos que ingresen al CENADA cuenten con la revisión vehicular al día.	4	2
Consumo de Agua		Mal uso de aguas	Contaminación de fuentes hídricas, ríos y suelos	2	Implementación de plantas de tratamiento en el PIMA	4	2

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
Desplazamiento del Agua Sanitaria		Gasto excesivo de agua	Mal aprovechamiento del recurso natural	2	Generar campañas de concientización del uso adecuado de los recursos naturales	5	3
Consumo							
Reciclaje y Reutilización		No hay una adecuada implementación de prácticas de reciclaje y reutilización	Generación de contratos a título precario para la recolección de residuos	2	Implementar técnicas que le generen ingresos extras al PIMA por la recolección de residuos	5	3
Disposición		residuos contaminantes	inhalación con productos tóxicos	2	Obligar el cumplimiento de la normativa ambiental	5	3

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
Contaminación y Polución		uso de maquinaria pesada en el PIMA	Contaminación del medio ambiente,	2	Uso eficiente de la maquinaria pesada	4	2
Generación de Residuos		No hay una adecuada implementación de prácticas de reciclaje y reutilización	Generación de contratos a título precario para la recolección de residuos y la no adecuada manipulación de los residuos	1	Implementar técnicas que le generen ingresos extras al PIMA por la recolección de residuos	5	4
Promedio del Planeta				1,9		4,6	2,6

Impactos a la Prosperidad (Económicos)

Análisis del Caso de Negocio

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría	Elemento						
	Modelado y Simulación	Incertidumbre de la necesidad real de la creación del proyecto	Se puede requerir más personal de lo previsto	1	Realizar una encuesta que logre determinar las necesidades actuales del PIMA	5	4
	Valor Presente	El Valor presente no está siendo dimensionado a su escala más conveniente	existe una mala asignación de recursos	1	Analizar la escala óptima, calculando el VP que muestra el proyecto	5	4
	Beneficios Financieros Directos	inseguridad de ejecutar el proyecto por la falta de recurso humano	Inseguridad para la toma de decisiones	1	Mostrar los múltiples beneficios a los altos jefes de ejecutar el proyecto	5	4
	Retorno sobre la Inversión	La inversión y el costo del proyecto pueden ser mayores a	Se requieren de muchos años para recuperar lo	1	Cálculo del ROI a partir el uso del modelado y simulación del proyecto	5	4

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
		lo presupuestado al inicio	proyectado inicialmente				
Relación Beneficio-Costo		El PIMA no cuenta con personal que sepa diseñar un proyecto	Proyectos realizados sin monitoreo	1	Promover la importancia de la ejecución total de las partes de un proyecto	4	3
Tasa Interna de Retorno		Dificultad en el cálculo del TIR, e inexactitud	Toma de decisiones incorrectas	1	Realizar un análisis de aquellos costos innecesarios en aras de reducirlos	5	4
Agilidad del Negocio							

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
Flexibilidad/Opcionalidad		El proyecto establece otra unidad operativa en el PIMA	Riesgos de posposición del proyecto	1	Priorizar , identificar y tener respuesta a los riesgos que puedan atrasar el proyecto	4	3
Flexibilidad del Negocio		Presupuesto limitado	Impedimento de ejecuciones durante el año si no hay una planificación detallada	2	Establecer una meta presupuestaria destinada a gastos extraordinarios del proyecto para que no se vea afectado el tiempo de ejecución	5	3
Estimulación Económica							
Impacto Económico Local		Desconocimiento municipal del proyecto	Inseguridad de apoyar el proyecto	1	Publicitar los beneficios de la creación del proyecto	5	4

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
Beneficios Indirectos		Desconocimiento del alcance real del proyecto	Inseguridad de apoyar el proyecto	2	Realizar estudios acerca de los beneficios tanto directos como indirectos del proyecto.	5	3
			Promedio de Prosperidad	1,2		4,8	3,6
			Promedio General	1,8		4,6	2,9

Fuente: Elaboración propia del autor.

5.3. Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo.

El presente trabajo de investigación aprovecha las dimensiones del desarrollo regenerativo (económica, espiritual, cultural y política), para que se puedan aplicar prácticas agrícolas y ganaderas sostenibles y que sean restauradoras con el ecosistema.

A continuación, se explicarán de forma como las dimensiones regenerativas económica, espiritual, cultural y política impactan el proyecto.

Dimensión Económica: Se busca impulsar iniciativas encaminadas a promover la diversificación de la producción, generar empleabilidad e integrar cadenas de valor. El resultado de esta dimensión es dinamizar la economía de las comunidades con mayor énfasis a las rurales por la lejanía de la GAM e impulsar el emprendimiento nacional a los agricultores y ganaderos.

Dimensión Espiritual: Se busca que haya una relación más armoniosa con la naturaleza con la promoción de prácticas agrícolas y ganaderas, concientización del uso racional de los recursos. El resultado esperado es que los suelos sean más nutritivos y cosechen productos nutritivos.

Dimensión Cultural: Se busca promover la agricultura y ganadería como un legado ancestral. El resultado esperado es que las personas logren concientizar la importancia del sector a la economía del país y a las tradiciones costarricenses.

Dimensión Política: Se busca propiciar que el gobierno adopte políticas públicas regenerativas en favor de los agricultores y ganaderos y la apertura del diálogo y negociación con estos sectores.

Lista de Referencias

- Acciona Business As Unusual. (2020). *¿Qué es el Desarrollo Sostenible?* Recuperado de https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/?_adin=11551547647
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2015). *Aprueba Contrato de Préstamo N.º 2157 con el Banco Centroamericano de Integración Económica, para financiar el Proyecto de Mercado Regional Mayorista de la Región Chorotega*
- Cabrera Méndez, M. (2010). *Introducción a las fuentes de información*.
- Cetys Educación Continua. (2021). *Conceptos fundamentales en la administración de proyectos*. Recuperado de <https://www.cetys.mx/educon/conceptos-fundamentales-en-la-administracion-de-proyectos/>
- Herrera. (2025). *Predictivo vs. Adaptativo*. Recuperado de <https://edap.es/predictivo-vs-adaptativo/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014). *La evolución de la agricultura costarricense en sus distintas épocas*. Recuperado de https://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/historia/evolucion.html
- Ministerio de Planeación Nacional y Política Económica. (2021). *Metodología para el análisis de riesgos con enfoque multiamenaza y criterios probabilísticos en los proyectos de inversión pública*. Recuperado de https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/P_9G3PIpSl-4f4oogAD2WQ
- Ministerio de Planeación Nacional y Política Económica. (2023). *Normas Técnicas de Inversión Pública*. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/FeKqmroHSViS4RkhY6cfhQ>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020). *Lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)*. Recuperado de

<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/jbUWIYdLRJeI-wFwUEaiEQ>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). *Guía para elaborar el informe de cierre de la etapa de ejecución de los proyectos de inversión pública*.

Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/mzIRbKv2Rze6XH1loQC-6Q>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). *Lineamiento para la definición de metodologías sectoriales por parte de los actores del SNIP*. Recuperado de

<https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/rkqdSmNXQoeI3OeG8Y3AKw>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (s.f.). *¿Qué es MIDEPLAN?*.

Recuperado de <https://www.mideplan.go.cr/que-es-mideplan>

N° 9327. Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80469&nValor3=102131&strTipM=TC

Organización de las Naciones Unidas. (s.f). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Posada, J. A. C. (2001). *Metodología de la Investigación (Vol. 58)*. Bib. Orton IICA/CATIE.

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. (S.f). CENADA. Recuperado de:

<https://www.pima.go.cr/cenada/>

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. (S.f). *Quienes somos*. Recuperado de:

<https://www.pima.go.cr/quienes-somos/>

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. (S.f). REFRINA. Recuperado de:

<https://www.pima.go.cr/refrina/>

Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. (S.f). Sistema de Información de Mercados

Mayoristas (SIMM). Recuperado de <https://www.pima.go.cr/simm/>

Project Management Institute. (2021). *El Estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. PMI.*

Reyes, J. N. E. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, (12), 61.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2023). *Directrices generales de Política*

Presupuestaria, salarial, empleo, inversión y endeudamiento para Ministerios, Entidades Públicas y sus Órganos Desconcentrados según corresponda cubierto por el ámbito de la Autoridad Presupuestaria para el 2022 N° 42909-H. Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=93983&nValor3=124936&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2023). *Ley de Planificación Nacional.*

Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=34439

Sistema de información jurídica. (2023). *Aval Estado al IFAM en Contrato Garantía con BCIE (para Creación PIMA).* Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=14763&nValor3=65661&strTipM=TC

Siurana. (2021). *Enfoque híbrido en la gestión de proyectos*. Recuperado de

<https://www.viewnext.com/enfoque-hibrido-en-la-gestion-de-proyectos/#:~:text=Un%20proyecto%20con%20enfoque%20h%C3%ADbrido%20%E2%80%93%20o%20adaptativo%20o%20bi%2Dmodal,camino%20cr%C3%ADtico%20y%20planificaci%C3%B3n%20por>

Universidad Ducens. (2021). *Qué es el desarrollo regenerativo y un ejemplo*. Recuperado de

<https://universidadducens.edu.mx/noticias/que-es-el-desarrollo-regenerativo-y-un-ejemplo-2/>

Usar. (2022). *¿Qué es una Oficina de Gestión de Proyectos?*. Recuperado de

<https://taktic.es/que-es-una-oficina-de-gestion-de-proyectos/>

Vélez, A. (2011). *Metodología de la investigación*. Medellín: EAFIT.

Vila. (2019). Enfoque Adaptativo o predictivo, ¿cuál elegir? Recuperado de:

<https://es.linkedin.com/pulse/enfoque-adaptativo-o-predictivo-cu%C3%A1l-elegir-juan-luis-vila-grau>

Anexos

Tabla 37.

Resultados de la aplicación de la encuesta digital a los Directores de área del PIMA.

Nombre de la Dirección que lidera	¿Cuenta usted con formación (formal o informal) en la administración de proyectos? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique cuál.	¿Conoce qué es una oficina de proyectos?	¿Indique brevemente si usted considera que es necesario una oficina de proyectos en el PIMA?	¿En caso de requerirse una oficina de proyectos en el PIMA, qué recursos considera usted, que se necesita?	¿Qué tipo de oficina de proyectos considera que requiere PIMA? Apoyo/ Control / Directiva. De conformidad con los siguientes conceptos
Dirección Estudios de Mercado	Sí,	Sí	Es un insumo interesante que permitiría a las diferentes área a evaluar necesidades	El principal recurso es humano y capacitado	Apoyo

Nombre de la Dirección que lidera	¿Cuenta usted con formación (formal o informal) en la administración de proyectos? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique cuál.	¿Conoce qué es una oficina de proyectos?	¿Indique brevemente si usted considera que es necesario una oficina de proyectos en el PIMA?	¿En caso de requerirse una oficina de proyectos en el PIMA, qué recursos considera usted, que se necesita?	¿Qué tipo de oficina de proyectos considera que requiere PIMA? Apoyo/ Control / Directiva. De conformidad con los siguientes conceptos
Dirección CENADA	de Inversión Pública Diseño y evaluación de Proyectos	Sí	de proyectos y redireccionar las mismas para su posible consideración y ejecución	1	Control Profesional del área, y logística administrativa

Nombre de la Dirección que lidera	¿Cuenta usted con formación (formal o informal) en la administración de proyectos? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique cuál.	¿Conoce qué es una oficina de proyectos?	¿Indique brevemente si usted considera que es necesario una oficina de proyectos en el PIMA?	¿En caso de requerirse una oficina de proyectos en el PIMA, qué recursos considera usted, que se necesita?	¿Qué tipo de oficina de proyectos considera que requiere PIMA? Apoyo/ Control / Directiva. De conformidad con los siguientes conceptos
Dirección	SI	Sí	En	Recur	Control
Administrativa	(certificado		toda	so humano al	
Financiera	Internacion		organización	menos una	
	al en		se requiere	persona	
	Gestión de		una oficina	capacitada en	
	Proyectos		de gestión de	el tema, y los	
	de la UNA)		Proyectos	recursos	
				materiales	
				necesarios	
				para esta	
				labor.	
Dirección Red de	No	Sí	Si,	Perso	Directiva
Frío			como parte	nal calificado	
			de la DEDM	y una	

Nombre de la Dirección que lidera	¿Cuenta usted con formación (formal o informal) en la administración de proyectos? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique cuál.	¿Conoce qué es una oficina de proyectos?	¿Indique brevemente si usted considera que es necesario una oficina de proyectos en el PIMA?	¿En caso de requerirse una oficina de proyectos en el PIMA, qué recursos considera usted, que se necesita?	¿Qué tipo de oficina de proyectos considera que requiere PIMA? Apoyo/ Control / Directiva. De conformidad con los siguientes conceptos
Asesoría Jurídica	No	Sí	No, porque por el principio de legalidad no podría implementar más proyectos que los que ya tiene asignados.	modificación orgánica. Una ley que permita desarrollar proyectos a nivel de mercadeo.	Apoyo

Nombre de la Dirección que lidera	¿Cuenta usted con formación (formal o informal) en la administración de proyectos? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique cuál.	¿Conoce qué es una oficina de proyectos?	¿Indique brevemente si usted considera que es necesario una oficina de proyectos en el PIMA?	¿En caso de requerirse una oficina de proyectos en el PIMA, qué recursos considera usted, que se necesita?	¿Qué tipo de oficina de proyectos considera que requiere PIMA? Apoyo/ Control / Directiva. De conformidad con los siguientes conceptos
Coordinación Administrativa Mercado Regional Mayorista Chorotega	Si, Máster en Gerencia de Proyectos	Sí	Si. Sugiero que la unidad Obra Civil institucional se fortalezca y pueda ser esta la oficina de proyectos, involucrando a otros profesionales para hacerla	Talent o humano de diferentes disciplinas profesionales e insumos y equipos necesarios.	Control

Nombre de la Dirección que lidera	¿Cuenta usted con formación (formal o informal) en la administración de proyectos? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique cuál.	¿Conoce qué es una oficina de proyectos?	¿Indique brevemente si usted considera que es necesario una oficina de proyectos en el PIMA?	¿En caso de requerirse una oficina de proyectos en el PIMA, qué recursos considera usted, que se necesita?	¿Qué tipo de oficina de proyectos considera que requiere PIMA? Apoyo/ Control / Directiva. De conformidad con los siguientes conceptos
			interdisciplinaria.		

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 38.

Resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta digital a los Líderes del proceso del PIMA.

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso de Servicios Generales	Si	Proyectos de desarrollo de controles automáticos ; GPS vehículos y Proyectos de gestión ambiental.	Si	Si	Si, proyecto de Mantenimiento del Proceso de Servicios Generales producto de Lineamientos de Gastos de Capital, ante MIDEPLAN.	Si

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso de Proveeduría.	Si	Implementación de nuevos procesos para gestión de compras públicas.	No	Si	Porque no son prioridad institucional.	No
Proceso de Presupuesto	No	No	No	Si	No	No

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso de contabilidad	Si	Si. El proyecto que se ha venido desarrollando es la implementación de las NICSP.	Si	Si	No, porque se tiene identificado y desarrollado el proyecto, pero no se ha presentado como tal ya que la antigua jefatura del proceso no lo presentó	No

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso Desarrollo de Mercados	Si	Si. Logística de mercadeo, investigación de mercados y desarrollo económico social agrícola.	Si	Si	como un proyecto en sí.	Si

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso de Sistema de información de mercados mayoristas (SIMM)	Si	Sí, todos los relacionados con la necesidades de resolver un problema-conflicto en el ámbito de la	Si	Si	Si	No

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso de Recursos Humanos	Si	No	Si	Si	No	No
Proceso de Servicio al Cliente	Si	Si, en el área comercial.	Si	Si	No específicamente con el nombre de perfil de proyecto, pero si.	Si

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso de Servicios a la Comercialización	Si	Mejoras de infraestructura	No	No	No, tengo poco tiempo liderando el proceso	No
Proceso de Mantenimiento REFRINA	Si	Si, modernización de infraestructura y creación de infraestructura nueva	Si	Si	Si	Si

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso de Tesorería	Si	Cualquiera relacionado a las finanzas o al servicio de la institución	No	Si	No. Como perfil me imagino que es más elaborado.	No
Proceso de Contraloría de Servicios	Si	Si, de presupuesto y del plan anual operativo.	No	Si	No	No

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso de Obra	Si	Sí,	Si	Si	Si	No
Civil		son proyectos de mantenimiento de infraestructura y superestructura, como pavimentos, canalización de aguas pluviales y sanitarias,				

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Proceso de Planificación	Si	edificaciones, entre otros. Si, vinculados a Lineamientos de Gastos de Capital, según normativa establecida por el ente	Si	Si	Si	Si

Nombre del proceso que lidera	¿Conoce si su proceso puede presentar proyectos?	¿Conoce qué tipo de proyectos pueden presentar? Si / No. Si su respuesta es sí, especifique qué tipo de proyectos.	¿Sabe usted formular perfiles de proyectos?	¿Usted ha valorado las necesidades de cambio que debe de tener su proceso en aras de la modernización?	¿Usted ha hecho solicitudes de perfiles de proyectos? Si / No. En caso de responder No, indicar por qué.	¿Conoce cuál es el trámite para presentar un perfil de proyecto?
Rector						
		MIDPLAN.				

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Melissa María Hidalgo Carmona

2. Nombre del PFG

Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario.

3. Área temática del sector o actividad

Agropecuario / Oficina de Proyectos

4. Firma de la persona estudiante

Melissa Hidalgo Carmona

5. Nombre de la persona docente SG

Fabio Muñoz Jiménez

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

9 de mayo del 2023

2 de noviembre del 2023

9. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las razones por las que no hay una Oficina de Administración de Proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA)?

10. Hipótesis de investigación

Existe la disponibilidad del recurso humano y económico para crear una oficina de administración de proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA).

11. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de administración de proyectos en el Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) para mejorar la administración de proyectos.

12. Objetivos específicos

1. Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.
2. Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos.
3. Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.
4. Desarrollar un plan de implementación de la propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de dicha institución.

13. Justificación del PFG

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario, es una institución pública que promueve y contribuye al mejoramiento del sistema agroalimentario, mediante el desarrollo y venta de servicios para el mercadeo de productos agroalimentarios, dirigidos a agentes de comercialización, para satisfacer las necesidades de los clientes que participan en la agro cadena, colaborando así con la seguridad alimentaria del país. Es importante mencionar que la dirección de estudios de mercado es un departamento técnico, el cual da apoyo técnico a toda la institución en la elaboración de proyectos, así mismo dentro de sus funciones está colaborar con asesoría a los mercados municipales. A raíz de lo anterior es de vital trascendencia no solo para la institución sino para el país el contar con una oficina de administración de proyectos en el PIMA debido a su alcance nacional e internacional que la misma tiene para tener una mejor optimización y gestión de los proyectos que en ella se desarrollan.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-

PFG
 1.Perfil del PFG
 1.Introducción

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Problemática
- 1.3. Justificación del proyecto
- 1.4. Objetivo general
- 1.5. Objetivos específicos
2. Marco Teórico
 - 2.1. Marco Institucional
 - 2.1.1. Antecedentes de la institución
 - 2.1.2. Misión y visión
 - 2.1.3. Estructura organizativa
 - 2.1.4. Productos y servicios que ofrece
 - 2.2. Teoría de Administración de Proyectos
 - 2.2.1. Principios de la dirección de proyectos
 - 2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto
 - 2.2.3. Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos
 - 2.2.4. Administración, dirección o gerencia de proyectos
 - 2.2.5. Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos
 - 2.2.6. Ciclos de vida de los proyectos
 - 2.2.7. Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos
 - 2.3. Otra teoría propia del tema de interés
 - 2.3.1. Situación actual del problema u oportunidad en estudio
 - 2.3.2. Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio
 - 2.3.2.1. Metodologías que se han usado
 - 2.3.2.2. Conclusiones y recomendaciones obtenidas
 - 2.3.3. Otra teoría relacionada con el tema en estudio
 - 2.3.3.1. Título 1 de otra teoría de interés
 - 2.3.3.2. Título 2 de otra teoría de interés
 - 2.3.3.3. Título 3 de otra teoría de interés
3. Marco Metodológico
 - 3.1. Fuentes de información
 - 3.1.1. Fuentes primarias
 - 3.1.2. Fuentes secundarias
 - 3.2. Métodos de Investigación
 - 3.2.1. Método analítico-sintético
 - 3.2.2. Método inductivo
 - 3.2.3. Método deductivo
 - 3.3. Herramientas
 - 3.4. Supuestos y Restricciones
 - 3.5. Entregables
4. Desarrollo
 - 4.1. Tema Relacionado Con El Objetivo 1
 - 4.2. Tema Relacionado Con El Objetivo 2
 - 4.3. Tema Relacionado Con El Objetivo 3
 - 4.4. Tema Relacionado con El Objetivo 4
5. Conclusiones

- 6.Recomendaciones
- 7.Listas de referencias
- 8.Anexos
- 9.Aprobación del tutor para lectura
 - 9.1. Revisión de lectores
 - 9.2. Evaluación del tribunal

15. Presupuesto del PFG

Materiales.

Suministro de oficina.....∅100.000
 Impresión∅100.000

Recurso Humano

Seminario de graduación.....∅180.000
 Gasolina.....∅50.000

Total.....∅430.000

16. Supuestos para la elaboración del PFG

- Se cuenta la información necesaria que sirva de insumo para la elaboración y ejecución del proyecto.
- Se cuenta con el apoyo y el conocimiento necesario de los funcionarios del PIMA.
- La gerencia general del PIMA y el Consejo Directivo podrán tomar esta iniciativa para su respectivo análisis.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

- Se cuenta con tres meses, más una prórroga de un mes para redactar la propuesta.
- El desarrollo de la propuesta debe estar en estricto apego a los lineamientos y normativa interna del PIMA.
- La aprobación de la implementación de la propuesta le corresponde al Consejo Directivo y en coordinación de la gerencia general.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

- Si los funcionarios del PIMA no proporcionan información veraz, se podría ver afectado el alcance del proyecto.
- Si se da un hermetismo y miedo de los funcionarios al desarrollo de la propuesta, podría verse afectado el alcance y la calidad del proyecto.
- Si existe escasez de documentación, la calidad del proyecto podría verse afectada.

19. Principales hitos del PFG.

Entregable	Fecha estimada de finalización
1. Seminario de Graduación	3 de julio del 2023
1.1. Anexos (EDT y Cronograma)	22 de mayo del 2023
1.2 Entregables	26 de junio del 2023
1.2.1 Título del proyecto, objetivos, referencias, pregunta e hipótesis	15 de mayo del 2023
1.2.2 Justificación, EDT, Presupuesto, Supuestos, Restricciones, Riesgos, Hitos	22 de mayo del 2023
1.2.3 Acta del PDF	26 de junio del 2023
1.2.4 Marco Teórico	5 de junio del 2023
1.2.5 Marco Metodológico	12 de junio del 2023
1.2.6 Introducción	19 de junio del 2023
1.2.7 Resumen Ejecutivo	26 de junio del 2023
1.2.8 Documento integrado	26 de junio del 2023
1.3 Aprobación del Seminario de Graduación (SG)	3 de julio del 2023
2.Tutoría de Desarrollo	2 de octubre del 2023
2.1 Tutor / asignación / comunicación, revisión.	18 de julio del 2023
2.2 Avances Desarrollo de Objetivos del PFG	21 de septiembre del 2023
2.2.1 Objetivo 1	12 de septiembre del 2023
2.2.2 Objetivo 2	3 de agosto del 2023
2.2.3 Objetivo 3	21 de septiembre del 2023

2.3 Aprobación Final por parte del Tutor	2 de octubre del 2023
3.lectores	13 de octubre del 2023
4.tutorías de ajuste	25 de octubre del 2023
5.Evaluación	2 de noviembre del 2023

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión.

El Programa Integral de Mercadeo Agropecuario es una institución pública, integrada por el Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA) y La Red Frigorífica Nacional (REFRINA).

CENADA es el primer Mercado Mayorista de Costa Rica el cual tiene como objetivo facilitar servicios y condiciones para el abastecimiento de productos perecederos al por mayor para su posterior distribución a los mercados paralelos del país, por otro lado, REFRINA tiene como principal objetivo brindar servicios en almacenamiento a bajas temperaturas con el firme compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, así como fortalecer la cultura del frío.

La Dirección de Estudios y Desarrollo de Mercados (DEDM), es el área técnica encargada de dar soporte técnico en la gestión y ejecución de los proyectos de todo el PIMA.

Actualmente el PIMA no cuenta con una dirección especializada en la gestión como tal de proyectos, eso ha provocado que no existe un análisis real de las necesidades existentes en la institución, no se sabe si el recurso humano y financiero es el acorde, la priorización de los proyectos no obedece a métricas o parámetros establecidos.

Es por ello que a raíz de los motivos anteriores se desea crear una oficina de proyectos con la finalidad que la inversión pública en los proyectos que realice dicha institución cumpla con la totalidad de todas las fases por las cuales debe pasar un proyecto.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
Realizar un estudio preliminar	Realización de estudio	Primarias Encuestas Entrevistas	Cualitativo análisis de información	Formularios (Google forms)	Tiempo limitado del personal a

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.		Secundarias: Informes Documentación escrita de la empresa	escrita y verbal	Entrevistas semiestructuradas	entrevistar y encuestar.
Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos para mejorar la operatividad y gestión de los mismos.	Informe de resultados	Primarias Encuestas Entrevistas	Cualitativo análisis de información escrita y verbal	Excel	Tiempo limitado del personal a entrevistar y encuestar.
Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA con el fin de optimizar la gestión y calidad de los proyectos de	Propuesta de la creación de la oficina de proyectos del PIMA.	Primarias Encuestas Entrevistas Secundarias: Informes Documentación escrita de la empresa Tesis Libros Revistas Artículos	Cualitativo análisis de información escrita y verbal	Word Excel Canva	Tiempo limitado del personal a entrevistar y encuestar.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
dicha institución.					

20.2 Marco conceptual básico

<p>PIMA. Agropecuario Agroalimentario CENADA. REFRINA. Administración de proyectos. Indicadores de rendimiento.</p>

21. Marco metodológico

En el marco metodológico para el presente trabajo de investigación se utilizarán las fuentes primarias: entrevistas, encuestas y actas del Consejo Directivo del PIMA.

Las fuentes secundarias utilizadas en el presente trabajo de investigación son: normativa del PIMA, normativa vigente en materia regulatoria del sector agropecuario, documentos institucionales y la Guía del PMBOK.

Para el objetivo 1. Se utilizará como fuente primaria: encuestas, entrevistas y actas del Consejo Directivo, como fuentes secundarias se utilizarán: normativa del PIMA, normativa vigente en materia agropecuaria, documentos institucionales y la guía del PMBOK 2021.

Para el objetivo 2. Se utilizará como fuente primaria: actas del Consejo Directivo y como fuentes secundarias: normativa del PIMA, normativa vigente en materia agropecuaria, documentos institucionales y la guía del PMBOK 2021.

Para el objetivo 3: Se utilizará como fuente primaria: actas del Consejo Directivo y como fuentes secundarias: normativa del PIMA, normativa vigente en materia agropecuaria, documentos institucionales y la guía del PMBOK 2021.

Los métodos de investigación a utilizar son: Método analítico-sintético, método inductivo, método deductivo.

Para el objetivo 1. Se utilizará como método: analítico-sintético e inductivo.

Para el objetivo 2. Se utilizará como método: analítico-sintético y deductivo.

Para el objetivo 3: Se utilizará como método: analítico-sintético y deductivo.

Las herramientas a utilizar son: Juicio de expertos, entrevistas, reuniones, análisis de documentos y datos.

Para el objetivo 1. Se utilizará como herramienta: entrevistas, reuniones y juicio de expertos.

Para el objetivo 2. Se utilizará como herramienta: Juicio de expertos y análisis de datos.

Para el objetivo 3. Se utilizará como herramienta: reuniones, juicio de expertos y análisis de datos.

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible.

¿Cómo cumplirá el PFG con los conceptos del desarrollo regenerativo y/o desarrollo sostenible?

El presente proyecto de investigación tiene por objetivo crear una oficina de proyectos para una institución pública del sector agropecuario. Es importante resaltar que se cumplirá el desarrollo regenerativo a partir de buscar restaurar y mejorar los suelos, la biodiversidad.

La investigación y coordinación con demás instituciones del sector agropecuario, y la capacitación harán que se pueda promover prácticas agrícolas y ganaderas novedosas y sostenibles que permitan la conservación del medio ambiente, el uso racional de los recursos naturales.

¿Cómo suma y aporta el proyecto propuesto al desarrollo regenerativo y/o sostenible?

Uno de los aspectos de mayor importancia que puede generar este proyecto es la sensibilización que ha costado implementar en el sector público, y es el hecho de tener una oficina regenerativa y sostenibles que adopte técnicas agroalimentarias y agropecuarias que minimicen el impacto ambiental y busquen maximizar la productividad.

Incluir posibles indicadores y formas de medición.

Algunos de los indicadores de medición a utilizar en el presente trabajo de investigación son:

Biodiversidad: Este indicador evaluará la presencia de especies en el entorno del sector agropecuario.

Estado de la salud del suelo: Este indicador evaluará la calidad y la salud de los suelos del sector agropecuario.

Uso eficiente de los recursos: Este indicador evaluará el uso actual de los recursos naturales como el agua y la energía en el sector agropecuario.

Algunos de los medidores a utilizar son:

Monitoreo constante: Recolectar datos relevantes.

Evaluación de impacto: realizar estudios mensuales con la finalidad de obtener los resultados obtenidos a partir de las iniciativas implementadas.

Anexo 2: EDT del PFG

Nivel	Código EDT	Nombre del elemento de la EDT
1	0	PFG
2	1	Seminario de graduación
3	1.1	Anexos
4	1.1.1	EDT del PFG
4	1.2	Cronograma del PFG
3	1.2	Entregables
4	1.2.1	Título del proyecto, objetivos, referencias, pregunta e hipótesis
4	1.2.2	Justificación, EDT, presupuesto, supuestos, restricciones, hitos
4	1.2.3	Acta del PDF
4	1.2.4	Marco teórico
4	1.2.5	Marco metodológico
4	1.2.6	Introducción
4	1.2.7	Resumen ejecutivo
4	1.2.8	Documento integrado
3	1.3	Aprobación del SG
2	2	Tutoría del desarrollo
3	2.1	Tutor
4	2.1.1	Asignación
4	2.1.2	Comunicación
4	2.1.3	Revisión del tutor
3	2.2	Avances desarrollo de objetivos del PFG
4	2.1.1	Objetivo 1: Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.

5	2.1.1.1	Entrevista con directores de departamentos del PIMA.
5	2.1.1.2	Encuestas a funcionarios del PIMA
5	2.1.1.3	Revisión de documentación
4	2.2.2	Objetivo 2: Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos.
5	2.2.2.1	Tabulación de la información recaudada.
5	2.2.2.2	Informe de los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la organización.
5	2.2.2.3	Realización del Plan de mejora en la gestión de proyectos.
4	2.2.3	Objetivo 3: Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA.
5	2.2.3.1	Procedimiento para la creación de una oficina de administración de proyectos.
5	2.2.3.2	Alcance de la oficina para la administración de proyectos.
5	2.2.3.3	Recursos de la oficina para la administración de proyectos.
5	2.2.3.4	Interesados de la oficina para la administración de proyectos.
5	2.2.3.5	Socialización de la propuesta
3	2.3	Aprobación final por parte del tutor
2	3	Lectores
3	3.1	Solicitud de asignación
4	3.1.1	Asignación
4	3.1.2	Comunicación de asignación
4	3.1.3	Envío del PFG a lectores
3	3.2	Trabajos de lectores
4	3.2.1	Lector 1 – revisión y envío del informe de lectura
4	3.2.2	Lector 2 – revisión y envío del informe de lectura
2	4	Tutorías de ajuste
3	4.1	Informe de revisión y correcciones a lectores
3	4.2	PFG corregido enviado a lectores

3	4.3	Segunda revisión de lectores
2	5	Evaluación
3	5.1	Aprobación de lectores
3	5.2	Calificación del tribunal examinar

Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	
1		Proyecto Final de Graduación	128 días	mar 9/5/23	jue 2/11/23		
2		INICIO	0 días	mar 9/5/23	mar 9/5/23		
3		1 Seminario de Graduación	40 días	mar 9/5/23	lun 3/7/23		
4		1.1. Anexos (EDT y Cronograma)	5 días	mar 16/5/23	lun 22/5/23		
5		1.1.1. EDT del PFG	5 días	mar 16/5/23	lun 22/5/23	2FC+5 días	
6		1.1.2 Cronograma del PFG	5 días	mar 16/5/23	lun 22/5/23	2FC+5 días	
7		1.2 Entregables	35 días	mar 9/5/23	lun 26/6/23		
8		1.2.1 Título del proyecto, objetivos, referencias, pregunta e hipótesis	5 días	mar 9/5/23	lun 15/5/23		
9		1.2.2 Justificación, EDT, Presupuesto, Supuestos, Restricciones, Riesgos, Hitos	5 días	mar 16/5/23	lun 22/5/23	8	
10		1.2.3 Acta del PDF	35 días	mar 9/5/23	lun 26/6/23	8CC	
11		1.2.4 Marco Teórico	10 días	mar 23/5/23	lun 5/6/23	9	
12		1.2.5 Marco Metodológico	5 días	mar 6/6/23	lun 12/6/23	11	
13		1.2.6 Introducción	5 días	mar 13/6/23	lun 19/6/23	12	
14		1.2.7 Resumen Ejecutivo	5 días	mar 20/6/23	lun 26/6/23	13	
15		1.2.8 Documento integrado	5 días	mar 20/6/23	lun 26/6/23	14CC	
16		1.3 Aprobación del Seminario de Graduación (SG)	5 días	mar 27/6/23	lun 3/7/23	15	
17		2.Tutoría de Desarrollo	65 días	mar 4/7/23	lun 2/10/23		
18		2.1 Tutor	11 días	mar 4/7/23	mar 18/7/23		
19		2.1.1 Asignación	5 días	mar 4/7/23	lun 10/7/23	16	
20		2.1.2 Comunicación	1 día	mar 11/7/23	mar 11/7/23	19	

Proyecto: Cronograma PFG Me Fecha: sáb 27/5/23	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		División crítica	
	Tarea inactiva		solo el comienzo		Progreso	
Hito inactivo		solo fin		Progreso manual		

Página 1

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	may '23			
							24	1	8	15
21		2.1.2. Revisión del tutor	5 días	mié 12/7/23	mar 18/7/23	20				
22		2.2 Avances Desarrollo de Objetivos del PFG	58 días	mar 4/7/23	jue 21/9/23					
23		2.2.1 Objetivo 1: Realizar un estudio preliminar de la organización con el fin de determinar el estado actual acerca del manejo de proyectos.	7 días	mar 4/7/23	mié 12/7/23					
24		2.2.1.1 Entrevista con directores de departamentos del PIMA	3 días	mar 4/7/23	jue 6/7/23	16				
25		2.2.1.2 Encuesta a funcionarios del PIMA	2 días	mar 4/7/23	mié 5/7/23	16				
26		2.2.1.3 Revisión de documentación	5 días	jue 6/7/23	mié 12/7/23	25				
27		2.2.2 Objetivo 2: Analizar los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la situación actual del PIMA en cuanto al manejo de proyectos.	16 días	jue 13/7/23	jue 3/8/23					
28		1.2.2.2.1 tabulación de la información recaudada	8 días	jue 13/7/23	lun 24/7/23	26				
29		2.2.2.2 Informe de los resultados obtenidos sobre el estudio preliminar de la organización	8 días	mar 25/7/23	jue 3/8/23	28				
30		2.2.3 Objetivo 3 Desarrollar una propuesta de creación de una oficina de proyectos para el PIMA.	35 días	vie 4/8/23	jue 21/9/23					
31		1.2.2.3.1 Procedimiento para la creación de una oficina de Administración de proyectos	7 días	vie 4/8/23	lun 14/8/23	29				

Proyecto: Cronograma PFG Me Fecha: sáb 27/5/23	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Tareas críticas	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		División crítica	
	Tarea inactiva		solo el comienzo		Progreso	
Hito inactivo		solo fin		Progreso manual		

Página 2

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	may '23			
							24	1	8	15
32		2.2.3.2 Alcance de la oficina para la Administración de proyectos	7 días	mar 15/8/23	mié 23/8/23	31				
33		2.2.3.3 Recursos de la oficina para la Administración de proyectos	7 días	jue 24/8/23	vie 1/9/23	32				
34		2.2.3.4 Interesados de la oficina para la Administración de proyectos	7 días	lun 4/9/23	mar 12/9/23	33				
35		2.2.3.5 Socialización de la propuesta	7 días	mié 13/9/23	jue 21/9/23	34				
36		2.3 Aprobación Final por parte del Tutor	7 días	vie 22/9/23	lun 2/10/23	23;27;30;21				
37		3 Lectores	9 días	mar 3/10/23	vie 13/10/23					
38		3.1 Solicitud de asignación	3 días	mar 3/10/23	jue 5/10/23					
39		3.1.1 Asignación	1 día	mar 3/10/23	mar 3/10/23	36				
40		3.1.1.2 Comunicado de asignación	1 día	mié 4/10/23	mié 4/10/23	39				
41		3.1.3 Envío de PFG a lectores	1 día	jue 5/10/23	jue 5/10/23	40				
42		3.2 Trabajos de lectores	6 días	vie 6/10/23	vie 13/10/23					
43		3.2.1 Lector 1 (Revisión y envío de informe de lectura)	6 días	vie 6/10/23	vie 13/10/23	41				
44		3.2.2 Lector 2 (Revisión y envío de informe de lectura)	6 días	vie 6/10/23	vie 13/10/23	41				
45		4 Tutorías de ajuste	8 días	lun 16/10/23	mié 25/10/23					
46		4.1 Informe de revisión y corrección a lectores	3 días	lun 16/10/23	mié 18/10/23	44				
47		4.2 PFG corregido enviado a lectores	2 días	jue 19/10/23	vie 20/10/23	46				
48		4.3 Segunda revisión de lectores	3 días	lun 23/10/23	mié 25/10/23	47				
49		1.5 Evaluación	6 días	jue 26/10/23	jue 2/11/23					

Proyecto: Cronograma PFG Me
Fecha: sáb 27/5/23

Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
División		Tarea manual		Hito externo	
Hito		solo duración		Fecha límite	
Resumen		Informe de resumen manual		Tareas críticas	
Resumen del proyecto		Resumen manual		División crítica	
Tarea inactiva		solo el comienzo		Progreso	
Hito inactivo		solo fin		Progreso manual	

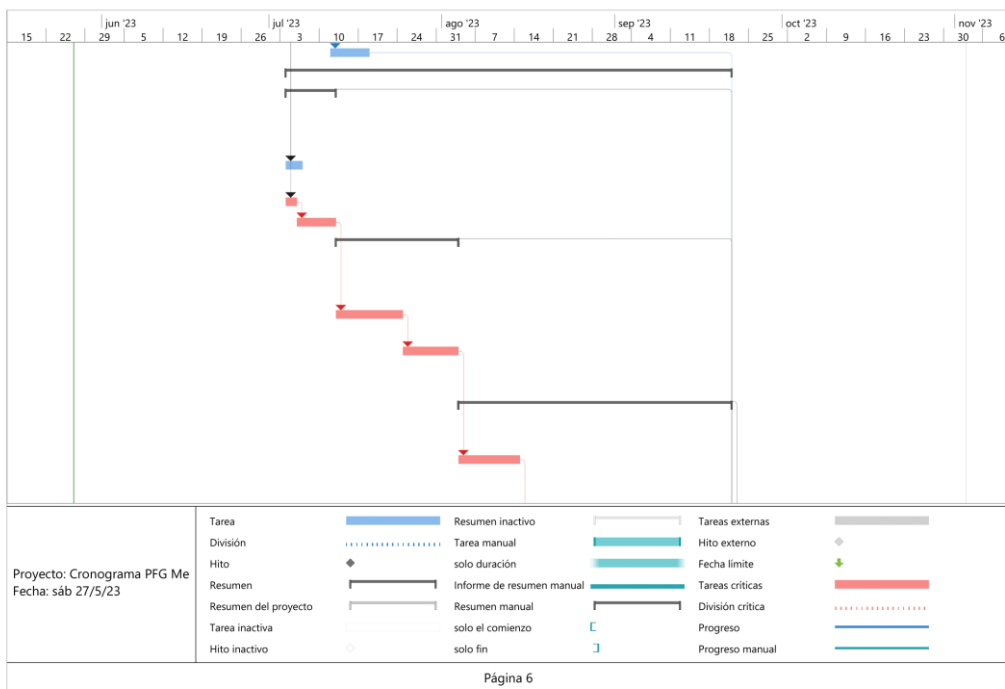
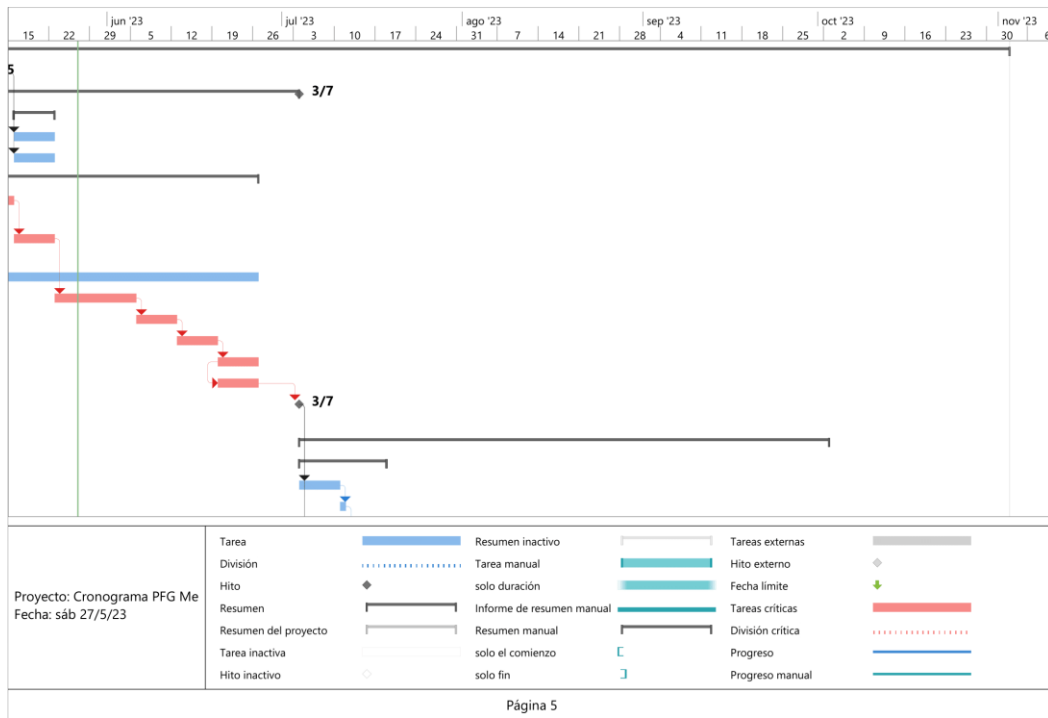
Página 3

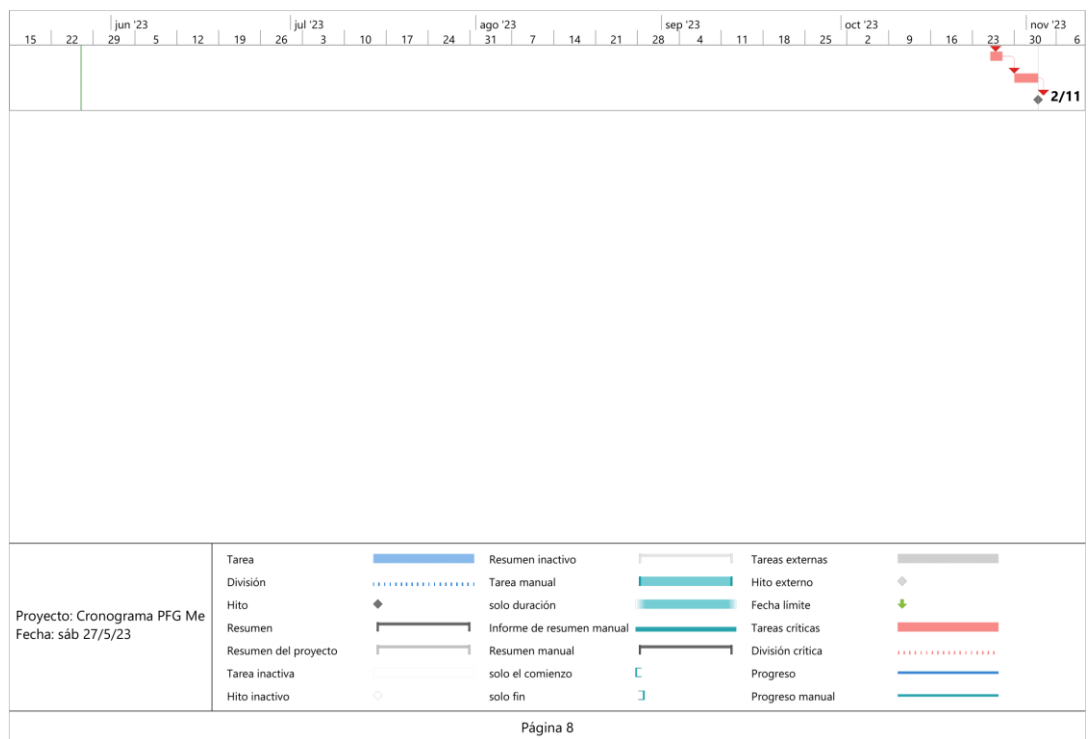
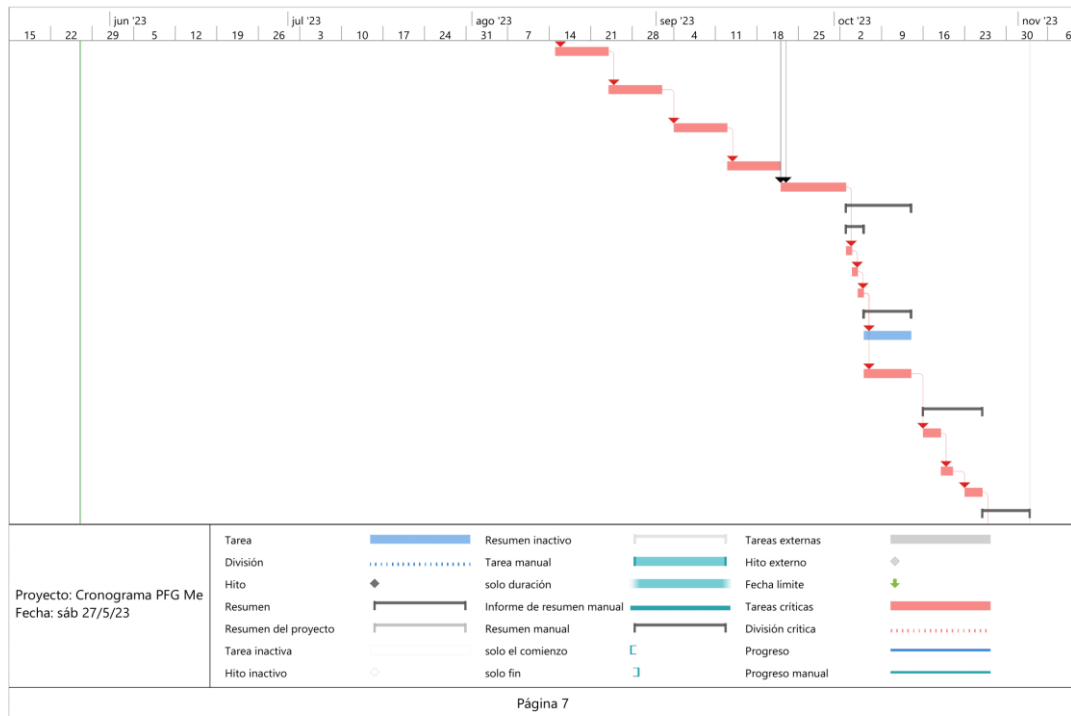
Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	may '23			
							24	1	8	15
50		5.1 Aprobación de lectores	2 días	jue 26/10/23	vie 27/10/23	48				
51		5.2 Calificación del tribunal examinador	4 días	lun 30/10/23	jue 2/11/23	50				
52		FIN	0 días	jue 2/11/23	jue 2/11/23	51				

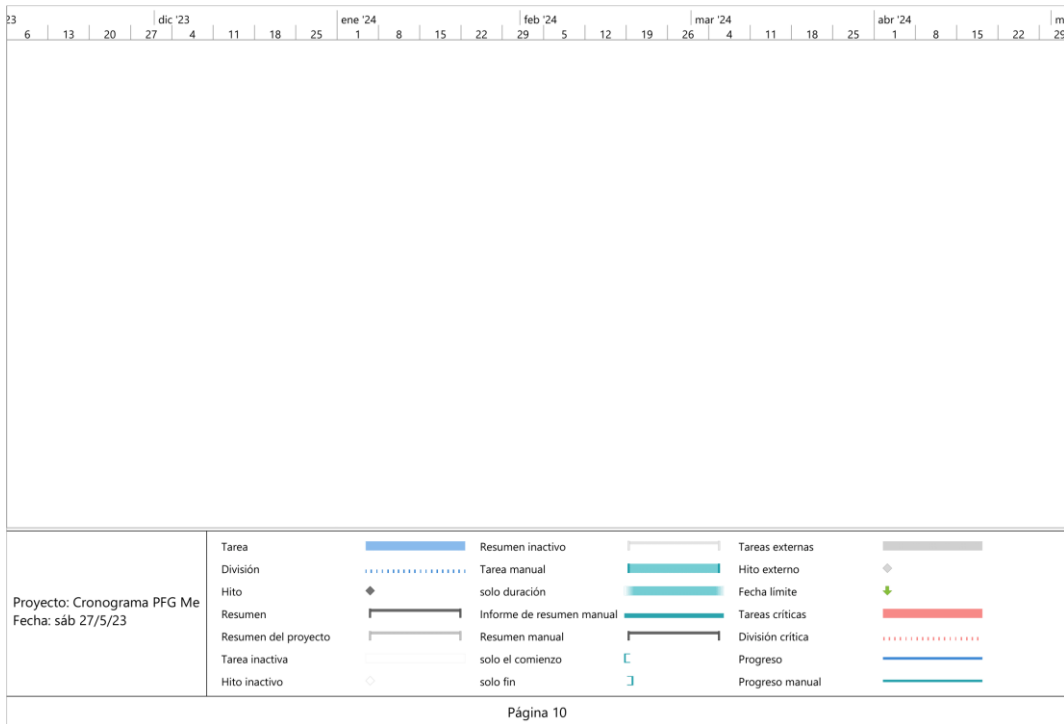
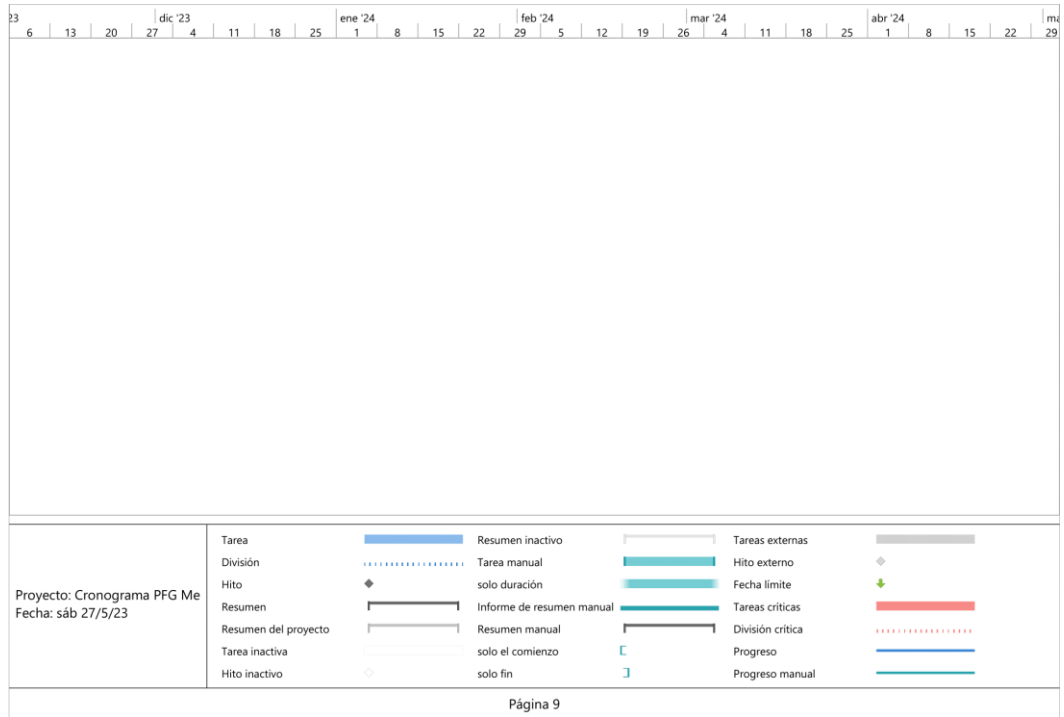
Proyecto: Cronograma PFG Me
Fecha: sáb 27/5/23

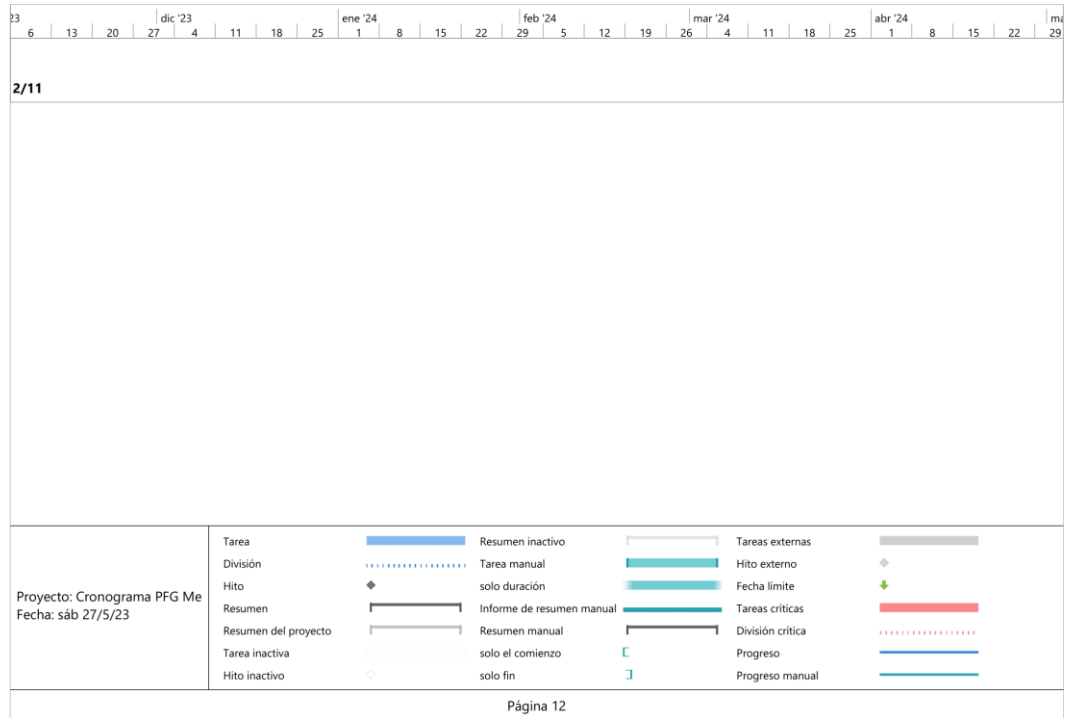
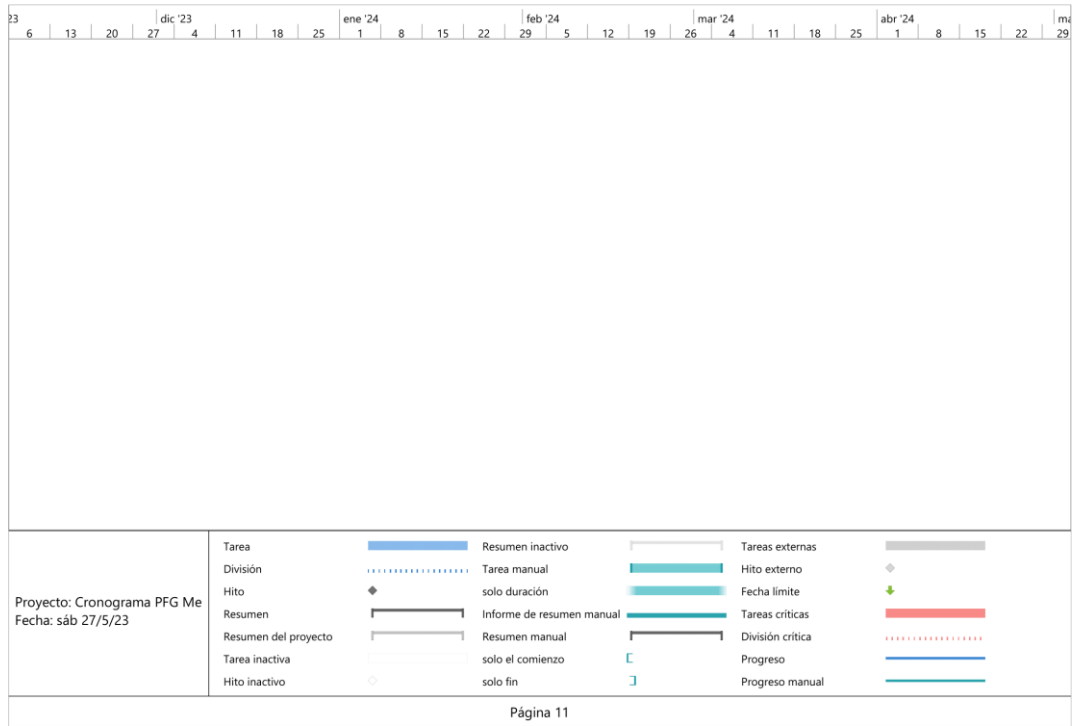
Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
División		Tarea manual		Hito externo	
Hito		solo duración		Fecha límite	
Resumen		Informe de resumen manual		Tareas críticas	
Resumen del proyecto		Resumen manual		División crítica	
Tarea inactiva		solo el comienzo		Progreso	
Hito inactivo		solo fin		Progreso manual	

Página 4









Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Alvarado, L. F. F. (2018). *Deliberar la política de desarrollo rural territorial costarricense.*

Perspectivas Rurales Nueva Época, 16(32), 89-119.

Aspillaga, J. O. D. V., Mann, G. A. L. B., & Altamirano, L. S. W. (2022). *Políticas públicas y*

desarrollo agrario en el Perú: Un enfoque de planeamiento estratégico. *Revista*

Latinoamericana de Difusión Científica, 4(7), 85-98.

Díaz Portales, L., Báez Fernández, D., & Ramos Rodríguez, A. E. (2019). *Estrategia para la*

sostenibilidad organizacional en el Centro de Estudios de Desarrollo Agrario y Rural.

Revista Cubana de Educación Superior, 38(2).

Hidalgo Cuza, L. (2019). *Estrategia de desarrollo agrario municipal en Majibacoa, Provincia*

Las Tunas (Doctoral dissertation).

Jiménez, L. M. A. (2019). *Propuesta de Diseño para la creación de una oficina de*

administración de proyectos en la municipalidad de Alajuela (Doctoral dissertation,

Universidad para La Cooperación Internacional).

Mora, S., & Borbón, M. (2019). *Desempeño Sector Agropecuario.* 2018. San José, Costa Rica.

12p.

Moya, M. F. R., Castillo, D. G., & Zapata, A. R. (2022). *Sellos y Signos Distintivos de Calidad*

en las Exportaciones del Sector Agropecuario Costarricense. *e-Agronegocios*, 8(2), 65-

88.

Pérez Unda, M. V. (2022). *Implementación de una oficina de administración de proyectos en un grupo florícola de acuerdo con los principios del PMBOK (Bachelor's thesis, Quito: UCE).*

Turco Condori, D. J. (2020). *Sostenibilidad de la cadena productiva en los proyectos de desarrollo agrario del distrito de cuenca-huancavelica, año 2017.*

Villalobos Jiménez, A. (2021). *Definición y operacionalización del concepto de desarrollo rural territorial en los instrumentos de la política sectorial costarricense en la década de los 2010. Revista ABRA, 41(63), 77-98.*