

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

**Propuesta de una Oficina de General de Cooperación Internacional para el
desarrollo institucional en el Servicio Nacional de Aduanas.**

Cristian Barquero Álvarez

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

San José, Costa Rica
Enero, 2007

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar de Master en Administración de Proyectos

Marlon Velásquez González
PROFESOR TUTOR

Yuri Kogan
LECTOR No.1

Miguel Ángel Vallejo Solís
LECTOR No.2

Cristian Barquero Álvarez
SUSTENTANTE

Tabla de Contenido

| | |
|---|-----|
| Tabla de Contenido | I |
| Tabla de Anexos | III |
| Tabla de Cuadros | III |
| Tabla de Figuras..... | IV |
| Lista de Acrónimos | V |
| Resumen Ejecutivo | 1 |
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Marco Teórico..... | 8 |
| 2.1. Marco Referencial..... | 8 |
| 2.1.1. Antecedentes..... | 8 |
| 2.1.2. Estructura Organizativa de la Dirección General de Aduanas | 13 |
| 2.1.3. Planificación Estratégica..... | 15 |
| 2.1.4. Objetivos Estratégicos | 15 |
| 2.1.5. Funciones de la Oficina de Planificación Estratégica..... | 16 |
| 2.1.6. Áreas de Trabajo de Planificación Estratégica | 17 |
| 2.2. Administración de proyectos | 17 |
| 2.2.1. Proyecto..... | 17 |
| 2.2.2. Dirección de Proyectos | 18 |
| 2.2.3. Oficina de Gestión de Proyectos..... | 19 |
| 2.2.4. Modelos de PMO..... | 20 |
| 2.2.5. Niveles de Implementación | 22 |
| 2.2.6. Funciones de la PMO..... | 23 |
| 2.2.7. Estructura Organizativa y su Influencia en las PMO..... | 24 |
| 2.2.8. Implementación de la PMO | 27 |
| 2.2.9. Roles y Responsabilidades..... | 27 |
| 2.2.10. Madurez de la PMO..... | 28 |
| 2.3. Gestión de la Cooperación Internacional..... | 30 |
| 3. Marco Metodológico..... | 33 |
| 4. Diagnóstico Situación Actual | 37 |
| 4.1. Inventario de Proyectos..... | 37 |
| 4.1.1. Categorización de Proyectos Actuales..... | 41 |
| 4.2. Priorización de Proyectos | 44 |
| 4.3. Análisis de Herramientas | 47 |
| 4.4. Inventario de Recursos..... | 48 |
| 5. Guía de Implementación..... | 49 |
| 5.1. Áreas de Enfoque..... | 49 |
| 5.2. Propuesta Inicial | 50 |
| 5.2.1. Estructura de la OGCI..... | 51 |
| 5.2.2. Ubicación Estratégica..... | 52 |
| 5.2.3. Perfil del Recurso Humano..... | 53 |

| | | |
|----------|--|----|
| 5.2.4. | Funciones de la OGCI..... | 54 |
| 5.3. | Formulación de Proyectos | 55 |
| 5.3.1. | Definición de Procedimientos..... | 55 |
| 5.3.1.1. | Etapa de Formulación | 59 |
| 5.3.2. | Identificación de Involucrados..... | 63 |
| 5.3.3. | Plan de Comunicaciones..... | 63 |
| 5.4. | Comité Ejecutivo | 64 |
| 5.4.1. | Programas de Capacitaciones | 65 |
| 5.4.2. | Alineación de Proyectos | 65 |
| 5.4.3. | Procedimientos de Control y Seguimiento | 66 |
| 5.5. | Mejora Continua | 67 |
| 5.5.1. | Evaluar y Documentación..... | 67 |
| 6. | Estrategia Propuesta para la Implementación de la PMO..... | 68 |
| 6.1. | Alcance de la Oficina de Proyectos | 69 |
| 6.2. | Justificación y Necesidad para la Organización. | 69 |
| 6.3. | Ubicación Estratégica. | 70 |
| 6.4. | Funciones Definidas de la PMO. | 71 |
| 6.5. | Estrategia de Implementación..... | 72 |
| 7. | Cronograma Ejecución | 77 |
| 8. | Conclusiones..... | 80 |
| 9. | Recomendaciones | 82 |
| 10. | Bibliografía | 84 |
| 11. | Anexos. | 86 |

Tabla de Anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo N° 1 Charter del Proyecto..... | 87 |
| Anexo N° 2 Declaración del Alcance | 90 |
| Anexo N° 3 Cuestionario Aplicado al Área de la D.G.A..... | 92 |
| Anexo N° 4 Resultados de los Cuestionarios Aplicados | 95 |
| Anexo N° 6 Estructura Detallada del Trabajo (WBS) | 97 |
| Anexo N° 7 Diccionario de WBS | 98 |
| Anexo N° 8 Perfil del Proyecto..... | 105 |
| Anexo N° 9 Plantilla para Identificación de Puesto..... | 107 |
| Anexo N° 10 Plantilla de Identificación de Involucrados..... | 110 |
| Anexo N° 11 Constitución de Asuntos Internacionales | 111 |
| Anexo N° 12 Matriz de Comunicaciones..... | 113 |
| Anexo N° 13 Matriz de Seguimiento de Proyectos | 114 |
| Anexo N° 14 Fuentes de Cooperación Internacional..... | 115 |
| Anexo N° 15 Glosario de Términos Utilizados en Cooperación Internacional | 120 |
| Anexo N° 16 Modalidades de Cooperación Internacional..... | 122 |
| Anexo N° 17 Instrumentos de Cooperación Internacional | 125 |

Tabla de Cuadros

| | |
|--|----|
| Cuadro 1 Dependencias del Ministerio de Hacienda..... | 11 |
| Cuadro 2 Influencia de la Estructura de la Organización de los Proyectos. (PMI, 2004) | 24 |
| Cuadro 3 Categorización de Proyectos..... | 42 |
| Cuadro 4 Ponderación de Criterios..... | 45 |
| Cuadro 5 Calificación de Proyectos..... | 46 |
| Cuadro 6 Prioridades de Proyectos..... | 46 |
| Cuadro 7 Diseño de Matriz de Marco Lógico | 56 |
| Cuadro 8 Análisis de Involucrados..... | 58 |
| Cuadro 9 Estimado de Costes. | 75 |

Tabla de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Organigrama Oficial de la DGA | 14 |
| Figura 2 Organigrama Actual de la DGA | 15 |
| Figura 3. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos | 18 |
| Figura 4 Función de la PMO (Adaptado de Bernstein, 2000) | 20 |
| Figura 5 Desarrollo de la PMO según su Función. (Adaptado de Casey & Peck, 2001) | 21 |
| Figura 6 Niveles de PMO. | 22 |
| Figura 7. Organización Funcional. Guía del PMBOK (PMI, 2004)..... | 25 |
| Figura 8. Organización Orientada a Proyectos. Guía del PMBOK (PMI, 2004) | 26 |
| Figura 9. Organización Combinada. Guía del PMBOK (PMI, 2004) | 26 |
| Figura 10 Modelo de Madurez. Kerzner (2001) | 29 |
| Figura 11 Herramientas Para la Gestión de Proyectos | 47 |
| Figura 12 Estructura de la OGCI | 51 |
| Figura 13 Ubicación de la OGCI | 53 |
| Figura 14 Matriz de Marco Lógico (MML)..... | 57 |
| Figura 15 Herramientas del Marco Lógico..... | 57 |
| Figura 16 Gestión de la Cooperación Internacional | 31 |
| Figura 17 Ubicación Estratégica de la PMO | 70 |

Lista de Acrónimos

D.G.A.: Dirección General de Aduanas.

P.M.I.: Project Management Institute.

O.A.I.: Oficina de Asuntos Internacionales.

O.G.C.I.: Oficina General de Cooperación Internacional.

P.M.O.: Project Manager Office.

M.I.D.E.P.L.A.N.: Ministerio de Planificación y Política Económica.

M.R.E.: Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

C.C.C.I.: Consejo Consultivo de Cooperación Internacional.

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo se realizó en la Dirección General de Aduanas (DGA) del Ministerio de Hacienda. Con éste, se pretende brindar un aporte a la organización, otorgando una guía para implementar una Oficina General de Cooperación Internacional para el Desarrollo Institucional, dicha oficina debe de trabajar bajo la metodología de Administración de Proyectos del Project Management Institute (PMI).

El Ministerio de Hacienda es el órgano que, según la estructura administrativa de la República de Costa Rica, cuida básicamente de establecer y ejecutar la política Hacendaria. Este ente, tiene varias dependencias generales; cuatro de éstas se encargan de recaudar el dinero, las cuales se mencionan seguidamente: Dirección General de Tributación, Dirección General de Hacienda, Dirección General de Política y Control Fiscal y la Dirección General de Aduanas. El fortalecimiento de estas dependencias es vital, debido a la función que desempeñan, y a la vez se convierte en el fundamento que le adjudica una gran importancia a la organización y desarrollo de este trabajo.

Actualmente, en la DGA, no existe una coordinación adecuada para la realización de cada uno de los proyectos propios de las dependencias. Según el organigrama de la DGA publicado en La Gaceta en julio del 2005, el Director General tiene 8 departamentos a cargo, los cuales muchas veces realizan sus esfuerzos aislados para un mismo fin, provocando así duplicación de recursos o funciones, para un proyecto específico.

Estos problemas, aunados a la falta de un coordinador o director de proyecto, hacen que el control de los proyectos sea escaso o nulo, además de provocar conflictos de comunicación y organización en la ejecución de los proyectos. A causa de estas debilidades, además de la desorganización, la DGA ha perdido oportunidades de proyectos de cooperación internacional.

Es por esto que, la implementación de una metodología de administración de proyectos aumentaría las posibilidades de éxito en los proyectos de cooperación internacional, obteniendo así un incremento en la cooperación que el país recibe. Esto gracias a la estandarización de procesos y documentación de proyectos, entre otros.

Como objetivo general se establecerá la guía para implementar una Oficina General de Cooperación Internacional antes del próximo traspaso de poderes de Costa Rica, bajo los estándares del PMI.

Los objetivos específicos son:

1. Analizar la situación actual en la administración de proyectos internacionales del Servicio Nacional de Aduanas;
2. Proponer una metodología de administración de proyectos para el manejo de los proyectos internacionales;
3. Definir cuales son las actividades necesarias para la implementación de la Oficina General de Cooperación Internacional;
4. Describir los pasos a seguir para la implementación de una Oficina de Proyectos, con base a la experiencia adquirida con la Oficina General de Cooperación Internacional.

Para abarcar estos temas se utiliza la metodología de la investigación de campo, en la cual emplea la técnica de investigación documental, llevándose a cabo mediante la consulta de documentos de la organización y de la información expuesta en la página Web de la misma. Además de esto se realiza una investigación de campo, utilizando entrevistas y cuestionarios como instrumentos cuya finalidad es la obtención de información de suma importancia.

Asimismo, una característica importante del proyecto es que se planea implementar en una institución del gobierno, por lo cual existe complejidad en la organización y su cultura.

Existe falta de control y seguimiento en los proyecto a causa de la carencia de un Director asignado para los proyectos de la DGA. Aquí no hay alguna oficina encargada de recopilar las lecciones aprendidas para realizar un mejoramiento continuo y aprender de las lecciones documentadas.

En la propuesta de este trabajo lo primero se debe realizar es un cambio de enfoque de la OAI, este cambio de enfoque se llevará a cabo mediante la OGCI. Esta primera fase es la clave para demostrar el funcionamiento de la metodología con los proyectos internacionales y luego fortalecer esta metodología con la aplicación de la PMO, sin realizar cambios en la estructura actual de la organización, dándole éstas características a la Oficina de Planificación Estratégica.

Asimismo, se debe de hacer partícipe al personal a la solución y metodología, este proceso debe de efectuarse de forma gradual, entendiendo la naturaleza del cambio y la necesidad del mismo.

1. Introducción

En Costa Rica el Ministerio de Hacienda se encuentra conformado por cuatro grandes unidades administrativas, las cuales son: Hacienda, Tributación, Aduana e Informática. Por la naturalidad de sus funciones y su forma de trabajo, Informática ha sido el que más ha evolucionado en cuando al tema de proyectos. En éste, la cultura de proyectos ha madurado a tal punto que ya posee una oficina de proyectos para organizar su trabajo.

Para efectos de este análisis se tomará el área de la Dirección General de Aduanas (DGA), la cual está conformada por las siguientes direcciones: Órgano Nacional de Valor y Verificación Aduanera, Dirección Normativa, Dirección Gestión Técnica, Dirección de Fiscalización y la Dirección de Gestión de Riesgo Aduanero.

El Órgano Nacional de Valor y Verificación Aduanera se encarga de controlar la información relativa al precio de las mercancías, por intermedio de casas de importación, marcas, referencias, número de serie, modelos y cualquier otra indicación.

La Dirección Normativa regula las entradas y salidas, del territorio nacional; de mercancías, vehículos y unidades de transporte y despachos aduaneros. Estos de conformidad con las normas comunitarias e internacionales

La Dirección de Gestión Técnica actualiza los procedimientos aduaneros y propone las modificaciones de las normas para adaptarlas a los cambios técnicos y tecnológicos.

Por último, y no menos importante, cabe mencionar algunas de las funciones de la Dirección de Gestión de Riesgo Aduanero son: planificar estratégicamente los

procesos de la administración de riesgos, impulsar el desarrollo y adopción de instrumentos, herramientas, métodos, modelos, procedimientos y sistemas de información orientados a la gestión analítica y operativa de la administración de riesgo aduanero, entre otros.

Existe una Oficina de Planificación Estratégica la cual se encuentra como “staff” del Director General. La cual es encargada de la planificación estratégica de la DGA, y también tiene bajo su cargo una Oficina de Asuntos Internacionales.

La Oficina de Asuntos Internacionales por su razón de ser debe de generar proyectos de cooperación internacional mediante los cuales se incrementaría las oportunidades de cooperación que el país recibe. Sin embargo, se ha limitado a otras funciones dejando de lado su razón de ser.

Debido a que esta Oficina de Asuntos Internacionales (OAI) se ha tornado como un punto débil de la DGA, se convierte en la clave para fomentar la metodología a desarrollar en este proyecto, dando solución a los problemas potenciales y obteniendo resultados notorios a corto plazo. La propuesta consiste en reestructurar la OAI mediante la creación de un Oficina General de Cooperación Internacional Esta primera fase abarcaría solamente los proyectos internacionales de esta oficina; en seguida con el tiempo y experiencia adquirida al utilizar la metodología recomendada orientada al Project Management Institute (PMI, 2004), obteniendo resultados, se avanzaría a una segunda fase integrando la metodología a una oficina de administración de proyectos.

Se debe de tomar en cuenta que en la DGA el panorama ha sido distinto que lo ocurrido en el área de Informática del Ministerio de Hacienda, la cultura aún no ha dado este giro hacia proyectos y aún se continúa trabajando bajo esfuerzos aislados y con poca estandarización de los procesos. La DGA ha trabajado como

una organización de tipo funcional, lo cual muchas veces crea conflictos de intereses dentro del mismo equipo de trabajo.

El control y seguimiento en los proyectos se han vuelto escasos y prácticamente nulos, de tal manera que no existe un director o coordinador de proyectos. La situación empeora aún más al existir gran problemática en la comunicación, convirtiéndose en conflictos para la organización de proyectos debido a la burocracia.

En la DGA no se ha contemplado una metodología para aplicar a la administración de los proyectos; lo cual ayudaría a obtener mejores resultados en la ejecución de los mismos, evitando conflictos

Debido al análisis preliminar de la DGA y con las experiencias recopiladas, siendo notoria la ausencia de la cultura de proyectos y conocimiento de alguna metodología referente al tema; este trabajo se ha orientado a profundizar en este tema, ya que sería vano evaluar proyectos u alguna herramienta utilizada en proyectos, si aún no se posee una conciencia de la importancia de la administración de éstos.

El tema de oficina de proyecto o metodología para la administración, puede llegar a convertirse en un aspecto enriquecedor y de gran impacto para esta organización. Claro está el gran desafío que el mismo representa el asumir como reto la tarea de cambiar parte de la cultura organizacional.

Las ventajas que podrá obtener la DGA con la metodología propuesta es la capitalización del conocimiento, esto mediante la documentación de lecciones aprendidas en los proyectos, volviéndose ésta información en una base de datos de suma importancia y previniendo la dependencia a personas que poseen la

mayor parte de conocimiento y no desean compartirlo por temor o sentimiento de pertenencia con el mismo.

La comunicación entre los recursos se convertiría en una comunicación efectiva, la información se tornaría concreta, relevante, veraz y oportuna. Esto utilizando una matriz de comunicaciones mediante la cual se puede evitar los conflictos por falta de comunicación.

Además, se puede evitar la duplicidad de funciones para un proyecto, a la vez de poseer un mejor control sobre los recursos, siendo la distribución de los mismos más efectiva; asimismo, se brindaría una definición clara de los roles y las funciones que los mismos deben de realizar.

Como consecuencia a los factores mencionados, la estandarización de procedimientos y documentación se puede tener mucho mayor control de los proyectos, obteniendo información clave, con la cual la toma decisiones de distintas situaciones se convertirá más segura debido al respaldo documentado.

Objetivo General del Proyecto:

Establecer la guía para implementar una Oficina General de Cooperación Internacional antes del próximo traspaso de poderes de Costa Rica, bajo los estándares del Project Management Institute (PMI).

Objetivos Específicos:

Analizar la situación actual en la administración de proyectos internacionales del Servicio Nacional de Aduanas.

Proponer una metodología de administración de proyectos para el manejo de los proyectos internacionales.

Definir cuáles son las actividades necesarias que se deban de efectuar para la implementación de la Oficina General de Cooperación Internacional.

Describir los pasos a seguir para la implementación de una Oficina de Proyectos, con base a la experiencia adquirida con la Oficina General de Cooperación Internacional.

2. Marco Teórico

2.1. Marco Referencial

2.1.1. Antecedentes

El Ministerio de Hacienda es el órgano que, en la estructura administrativa de la República de Costa Rica, cuida básicamente de establecer y ejecutar la política Hacendaria.

La legislación vigente establece que al Ministerio de Hacienda compete cuidar de los siguientes asuntos (Ministerio de Hacienda, 2005):

- Política y administración tributaria y aduanera, fiscalización y recaudación;
- Administración financiera y del presupuesto, control interno, y contabilidad pública;
- Administración de las deudas públicas interna y externa;
- Administración patrimonial;
- Negociaciones económicas y financieras con gobiernos y entidades nacionales, extranjeras e internacionales;
- Velar por la correcta y eficiente recaudación de todos los impuestos, tasas, contribuciones, producto del uso de la propiedad fiscal y, en general, de todos los ingresos públicos;
- Coordinar los aspectos fiscales con las políticas monetaria, cambiaria y crediticia fijadas por el Banco Central de Costa Rica;
- Dirigir y coordinar dependencias del propio Ministerio y sus relaciones con los sectores público y privado;
- Minimizar el déficit fiscal mediante una mejor recaudación, la racionalización del gasto y una mayor flexibilidad en su asignación.

Reseña Histórica

Según Ministerio de Hacienda (2005), las fechas más importantes a nivel histórico son las siguientes:

1. Anteriormente, la recaudación, administración y distribución de la renta pública en Costa Rica estaba a cargo de Tesorería General de Hacienda del Estado, creado en 1825 por la Asamblea constitucional del Estado libre de Costa Rica.
2. El 14 de octubre de 1825, fue creado por Decreto Ejecutivo LV con el nombre de TESORERÍA GENERAL DE HACIENDA DEL ESTADO.
3. El 25 de octubre de 1825, se modifica su nombre por DIRECCION GENERAL DE HACIENDA.
4. En el año 1948, como resultado de modificaciones a sus objetivos y funciones se cambia su nombre de Cartera de Economía y Hacienda por MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA.
5. En el año 1966. La Dirección General de Estadísticas y Censos, y la Dirección General de Integración Económica se separaron de la Cartera de Economía y Hacienda, lo que motiva a cambiar el nombre por el que actualmente conocemos: MINISTERIO DE HACIENDA.

Misión, Visión y Valores del Ministerio de Hacienda

Misión

Asegurar a la sociedad costarricense la efectiva y justa recaudación y captación de los recursos financieros, indispensables para satisfacer sus necesidades y obligaciones; así como, mediante su adecuada asignación, contribuir con eficiencia y transparencia al desarrollo económico y social del país. (Ministerio de Hacienda 2005).

Visión

Seremos una institución líder, con tecnología de punta y una sólida integración a lo interno, generando confianza en los costarricenses mediante un desempeño eficiente y la definición de una política fiscal sostenible. (Ministerio de Hacienda, 2005).

Valores

Excelencia, compromiso, honestidad, trabajo en equipo. (Ministerio de Hacienda, 2005).

Dependencias del Ministerio de Hacienda

En el Cuadro 1 se muestra cómo está conformado el Ministerio de Hacienda con su totalidad de dependencias, mediante las cuales desempeña su labor. Para la propuesta de este trabajo se centrará en la Dirección General de Aduanas (DGA), tomando en cuenta los proyectos de carácter internacional.

La Ley General de Aduanas define a la DGA en el artículo 11 de la siguiente manera: *“La Dirección General de Aduanas es el órgano superior jerárquico nacional en materia aduanera. En el uso de esta competencia, le corresponde la dirección técnica y administrativa de las funciones aduaneras que esta ley y las demás disposiciones del ramo le conceden al Servicio Nacional de Aduanas; la emisión de políticas y directrices para las actividades de las aduanas y dependencias a su cargo; el ejercicio de las atribuciones aduaneras y la decisión*

de las impugnaciones interpuestas ante ella por los administrados. Asimismo, la Dirección coordinará y fiscalizará la actividad de las aduanas y dependencias a su cargo, para asegurar la aplicación correcta y uniforme del régimen jurídico aduanero, acorde con sus fines y los objetivos del Servicio Nacional de Aduanas, mediante la emisión de directrices y normas generales de interpretación, dentro de los límites de las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.”

Cuadro 1 Dependencias del Ministerio de Hacienda

| | |
|---|--|
| Unidad Técnica de | Aprovisionamiento y Servicios |
| | Recursos Financieros |
| | Recursos Humanos |
| | Servicios Médicos |
| Dirección General de | Administración de Bienes y Contratación Administrativa |
| | Aduanas |
| | Auditoría Interna. |
| | Hacienda |
| | Informática |
| | Presupuesto Nacional |
| | Tributación |
| Dirección | Jurídica |
| | Administrativa y Oficialía Mayor |
| Consejo Nacional de Financiamiento Interno Externo y de Inversión | |
| Contabilidad Nacional | |
| Órgano de Normalización Técnica | |
| Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria | |
| Tesorería Nacional | |
| Tribunal Aduanero Nacional | |
| Tribunal Fiscal Administrativo | |

El Servicio Nacional de Aduanas está constituido por la Dirección General de Aduanas, las aduanas, sus dependencias y los demás órganos aduaneros; dispondrá de personal con rango profesional y con experiencia en el área aduanera y/o de comercio exterior, pertinentes conforme a los acuerdos, convenios y tratados internacionales vigentes.

Para establecer actividades integrales de fiscalización, la Dirección General de Aduanas, la Dirección General de Tributación, la Dirección General de Hacienda y los demás órganos de la Administración Tributaria Aduanera, adscritos al Ministerio de Hacienda, estarán facultados legalmente para intercambiar la información tributaria o aduanera que obtengan, por cualquier medio lícito, de los contribuyentes, responsables, terceros, auxiliares de la función pública aduanera, importadores, exportadores, productores y consignatarios. Dichas autoridades deberán guardar confidencialidad de la información suministrada, en los términos ordenados por la legislación tributaria y, en caso de incumplimiento, quedarán sujetas a las responsabilidades legalmente establecidas. (Así reformado por artículo 1° de la Ley No. 8373 de 18 de agosto de 2003).

La Ley General de Aduanas en el artículo 9°, define como funciones del Servicio Nacional de Aduanas los siguientes puntos:

- a) Aplicar todos los convenios, acuerdos y tratados internacionales debidamente ratificados por el Gobierno de Costa Rica, que estén vigentes en el plano internacional, así como la normativa nacional en materia aduanera.
- b) Ejercer el control del territorio aduanero establecido en el artículo 2° de esta Ley.
- c) Cumplir, dentro del marco de su competencia, los lineamientos y las directrices que se deriven de la política económica del Gobierno de la República.
- d) Ejecutar el control aduanero de las políticas de comercio exterior vigentes.
- e) Actualizar los procedimientos aduaneros y proponer las modificaciones de las normas, para adaptarlas a los cambios técnicos y tecnológicos y a los requerimientos del comercio internacional.
- f) Aplicar, en coordinación con las demás oficinas competentes, las regulaciones no arancelarias que norman las entradas y salidas del territorio aduanero, de vehículos, unidades de transporte y mercancías.

g) Ejercer, en coordinación con las demás oficinas tributarias, las facultades de administración tributaria respecto de los tributos que generan el ingreso, la permanencia y salida de mercancías objeto del comercio exterior.

h) Generar estadísticas de comercio internacional.

2.1.2. Estructura Organizativa de la Dirección General de Aduanas

La Figura 1 muestra como se encuentra estipulado por la ley el organigrama de la Dirección General de Aduanas. En este organigrama se ubica el Director General a un nivel superior y bajo el mismo las diferentes direcciones o departamentos.

Pero la realidad es otra, la forma de trabajo es distinta a la plasmada en este organigrama. Existe una oficina denominada Oficina de Planificación Estratégica, la cual se encuentra ubicada como “staff” del Director General. Además, bajo la Oficina de Planificación Estratégica hay una Oficina de Asuntos Internacionales (OAI), la cual es la encargada de todo lo relacionado a los proyectos de cooperación internacional. Figura 2

La Oficina de Asuntos Internacionales se encuentra como parte de la estructura, pero no existe recurso asignado a la misma, quedando de esta manera los proyectos existentes a la deriva, y sin seguimiento alguno.

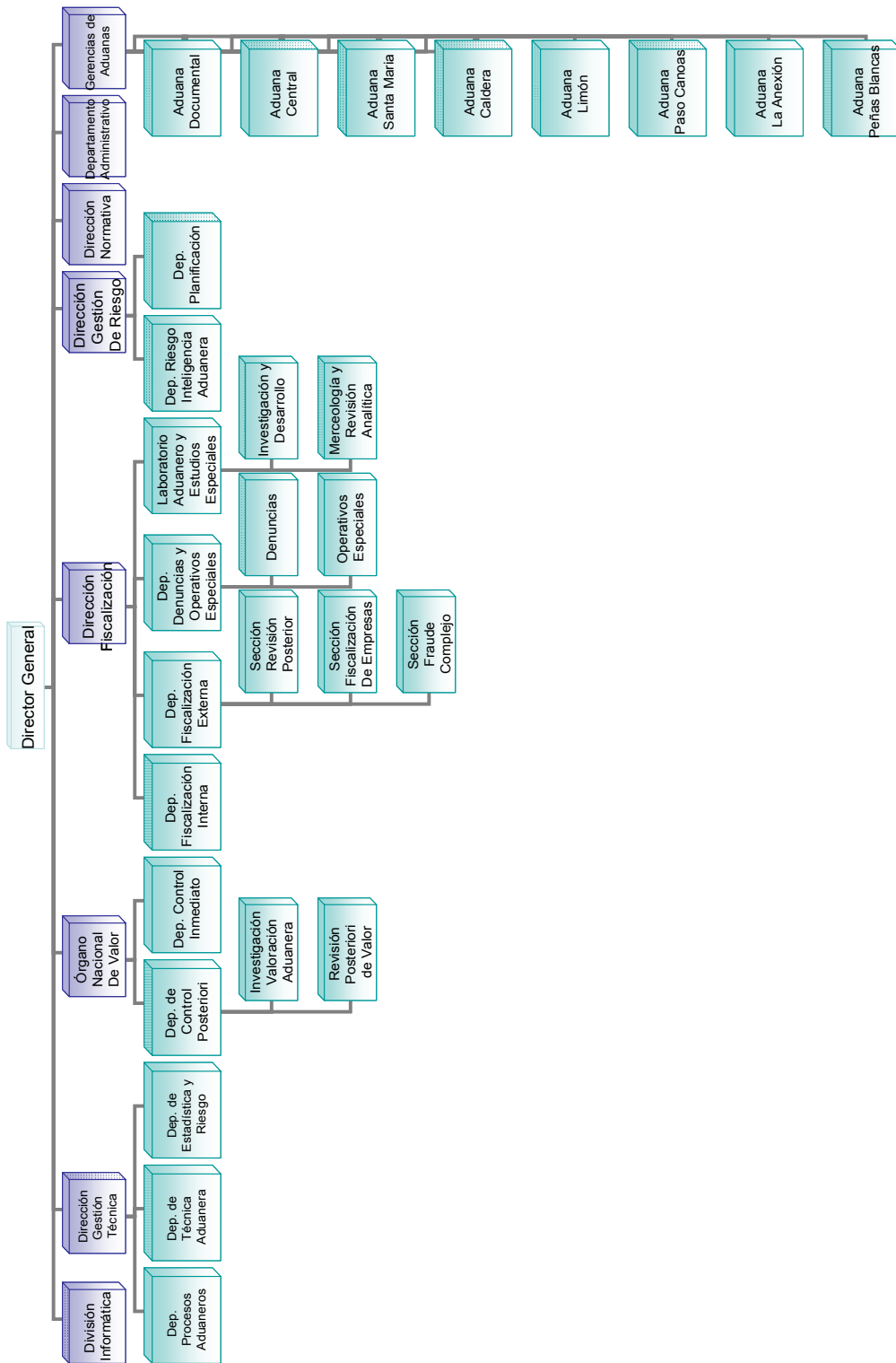


Figura 1 Organigrama Oficial de la DGA

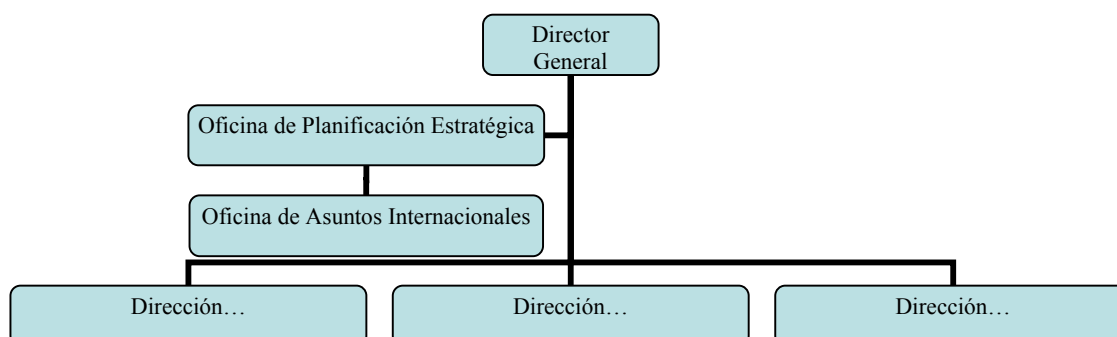


Figura 2 Organigrama Actual de la DGA

2.1.3. Planificación Estratégica.

Según la información obtenida por el departamento de planificación estratégica de la Dirección General de Aduanas, en la actualidad, no poseen plan estratégico vigente, debido que el mismo fue retirado a mediados del año 2005 con fines de actualizarlo, lo cual no ha ocurrido aún. Este plan vence en el año 2007, por lo que se está trabajando con un borrador aún no autorizado.

2.1.4. Objetivos Estratégicos

Los siguientes son los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda plasmados en el plan estratégico, (Ministerio de Hacienda, 2006):

- Desarrollar el potencial humano del Ministerio de Hacienda, optimizando sus destrezas y habilidades, aprovechando las sinergias que se puedan generar.
- Lograr una sólida integración ministerial de tal forma que esto permita cumplir con la misión de la organización.
- Fortalecer la plataforma tecnológica del Ministerio de Hacienda.
- Optimizar los servicios brindados, determinando y atendiendo las crecientes exigencias de los ciudadanos.

- Promover mecanismos transparentes, ágiles y efectivos de participación ciudadana, rendición de cuentas y evaluación para mejorar la gestión.
- Consolidar el papel del Ministerio como ente Rector del Sistema de Administración Financiera del Sector Público, afianzando los subsistemas de Presupuesto, Tesorería, Crédito Público, Contabilidad y el Sistema Complementario de la Dirección de Administración de Bienes y Contratación Administrativa.
- Fortalecer los procesos de control de la evasión fiscal, mediante herramientas tecnológicas, legales y recurso humano, para detectar y sancionar y lograr una mayor percepción de riesgo.

2.1.5. Funciones de la Oficina de Planificación Estratégica.

Al no tener plan estratégico debido a la actualización en el que se encuentra, la Oficina de Planificación Estratégica de la DGA labora bajo la siguiente propuesta.¹

- Diseño y formulación del sistema de planificación de corto, mediano y largo plazo de la DGA.
- Diagnóstico del modelo de gestión aduanera actual con el objeto de determinar las áreas críticas y factores de éxito.
- Realizar estudios de clima y cultura organizacional, que garanticen dinamizar la institución y la motivación del talento humano de la DGA.
- Diseñar un modelo de imagen corporativa, más participativo y oportuno del quehacer de la gestión aduanera.
- Evaluar y proponer los cambios que considere oportunos para adaptar la estructura organizativa y ocupacional de la DGA.

¹ Lic. José Raúl Vargas Calvo, Plan Estratégico “Comunicación Personal”

- Elaborar, en coordinación con los niveles gerenciales, el Plan Anual de Capacitación de acuerdo con la detección de necesidades de capacitación y con fundamentos en conocimiento de los resultados de las evaluaciones.
- Convenios, cooperación internacional y asistencia técnica.

2.1.6. Áreas de Trabajo de Planificación Estratégica

La Oficina de Planificación Estratégica se encuentra constituida por seis profesionales, los cuales están trabajando actualmente en puntos específicos como los son: el plan estratégico operativo, control interno, estudios especiales, valoración de riesgo e imagen y comunicación. Por lo cual, el área de Oficina de Proyectos para la Cooperación Internacional ha quedado desprotegida y sin atención alguna.

2.2. Administración de proyectos

2.2.1. Proyecto.

Primeramente, antes de introducirse al tema de administración de proyectos y todos los procesos que el mismo conlleva, y para lograr entender lo que es la administración de proyectos; se debe de tener claro la definición de un proyecto. Según Chamoun (2002), se puede decir que nuestra vida ha sido y será un proyecto personal. Definiéndose proyecto como un conjunto de esfuerzos para generar un producto o servicio único.

A dicha definición la Guía del PMBOK (PMI, 2004) le agrega la característica de ser temporal; lo cual indica que el proyecto debe de tener un comienzo y un final definido.

Para realizar una adecuada administración de proyectos ésta se basa en una serie de procesos, los cuales serán integrados y seleccionados por el director de proyectos. La Guía del PMBOK (PMI, 2004) ha definido los siguientes grupos de procesos: iniciación, planificación, ejecución, control y seguimiento, y cierre. Los cuales interactúan tal como se presenta en la Figura 3.

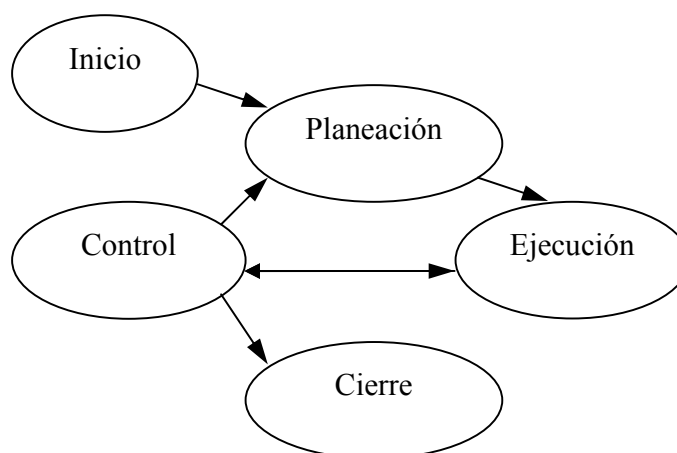


Figura 3. Grupos de Procesos de la Administración de Proyectos

2.2.2. Dirección de Proyectos

Así como el director de proyectos es el responsable de elegir cuales de los procesos de los Grupos de Procesos serán utilizados, también será el responsable de que el proyecto sea exitoso. Definiendo como proyecto exitoso según Kerzner (1998) a aquel proyecto que cumpla sus obligaciones en cuanto a tiempo, costo y su ejecución.

Además de la integración de Grupos de Procesos, la dirección de proyectos necesita que se apliquen los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, a las actividades del proyecto para alcanzar los objetivos del mismo.

2.2.3. Oficina de Gestión de Proyectos

“Una oficina de gestión de proyectos (PMO) es una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo. Una PMO también puede denominarse oficina de gestión de programas, oficina del proyecto u oficina del programa”. (PMI, 2004)

El concepto de Project Management Office (PMO) es relativamente nuevo en el ámbito de la administración de proyectos, pero a la vez demuestra un nivel de madurez y cultura superior en las empresas que se han implementado, ya que se manifiesta mediante la misma el avance y la conciencia de lo importante que es esta área.

La PMO se convierte en una herramienta vital para los administradores de proyectos (AP), donde se atienden las necesidades de los AP en la organización, transformándose en un centro de excelencia para los AP.

Según Kerzner (1998) las cuatro funciones principales de una oficina de proyectos son las siguientes:

- Integración de las actividades.
- Comunicación interna y externa.
- Cronograma de actividades con riesgos e incertidumbres.
- Control y seguimiento efectivo del proyecto.

Tomando en cuenta estas funciones y el respaldo que encuentran los administradores de proyecto en la PMO, Bernstein (2000) define la PMO como el enlace requerido entre la gerencia y los proyectos, como lo muestra la Figura 4.

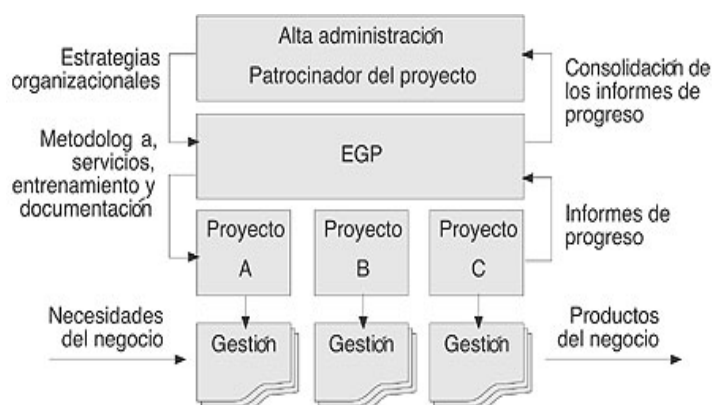


Figura 4 Función de la PMO (Adaptado de Bernstein, 2000)

En la figura anterior Bernstein (2000) señala la PMO con las siglas EGP, donde queda claro que se ha convertido en pieza primordial para la comunicación entre la gerencia o patrocinador y los proyectos. La PMO se ha transformado en “staff” de la gerencia, realizando comunicación bi-direccional reportando el avance y estado actual de la empresa mediante los proyectos hacia la gerencia; e implementando las estrategias organizacionales en los proyectos a desarrollar.

2.2.4. Modelos de PMO.

Según Casey & Peck (2001) hay varias soluciones de PMO las cuales curaran varias enfermedades en la administración de proyectos. Estos tipos de modelos de PMO, se caracterizan dependiendo de la empresa y su nivel de madurez de gerencia, además, las diferentes soluciones resolverán diferentes tipos de problemas.

Estación Meteorológica: este modelo de PMO soluciona el problema al que se enfrentan algunos ejecutivos al sentirse confundidos por diferentes formatos de reportes y variantes que le entregan los administradores de proyectos. Se comporta como una estación meteorológica dando reportes y comunicando varios

aspectos de avances de proyectos, costos, tiempos, entre otros. (Casey & Peck, 2001).

Torre de Control: a este nivel el modelo se comporta bajo la analogía de las funciones que desempeñan los asistentes de una torre de control hacia los pilotos de los aviones dándoles una guía que se debe de cumplir tanto para el aterrizaje como el despegue. Casey & Peck (2001) menciona cuatro funciones principales: establecer normas para la administración de proyectos, asesorar como seguir estas normas, darles seguimiento y mejoras estas normas.

Pool de Recursos: en algunas empresas se presentan situaciones en las cuales la persona encargada en contratar un administrador de proyectos no conoce lo que este debe de dominar. De esta función se encarga el Pool de recursos además de capacitarlos y tratar de mantener los recursos dentro de la empresa. (Casey & Peck, 2001).

| Foco para la oGP | Foco para la organización | Proyectos multifuncionales | Proyectos grandes y funcionales | Proyectos medios y funcionales |
|--|---------------------------|---|--|---|
| Informes de Acompañamiento de Indicadores | Estación Meteorológica |  |  |  |
| Control de Proyectos y gestión de Conocimiento en GP | Torre de Control | | | |
| Gerencia y aplicación de recursos | Pool de Recursos | | | |

Figura 5 Desarrollo de la PMO según su Función. (Adaptado de Casey & Peck, 2001)

En la Figura 5, se muestra el desarrollo de los diferentes modelos de PMO según diversas funciones. El clasificar una PMO en uno de estos tipos, no limita el poder realizar una combinación de funciones de los mismos dependiendo de sus necesidades, el tamaño y alcance del proyecto.

2.2.5. Niveles de Implementación

La administración denominada ad hoc, donde para cada proyecto era asignado un profesional que tuviera experiencia técnica, según Bridges & Crawford (2000) cada vez se ha vuelto menos efectiva, lo cual ha demostrado la necesidad de una oficina de proyectos. Para lo cual estos autores han recomendado cuatro fases:

1. Establecer la fundación
2. Empezar con las iniciativas a corto plazo.
3. Ofrecer soluciones a largo plazo
4. Dar apoyo y mejora.

La PMO debe de brindar resultados a corto plazo para ganar terreno y confianza en la organización; estos resultados se obtienen mediante los niveles indicados en la Figura 6. En el primer nivel se crea como una iniciativa o programa, luego se traslada al segundo nivel como una unidad de negocios o unidad funcional, y al final se transforma en una oficina estratégica de proyectos.

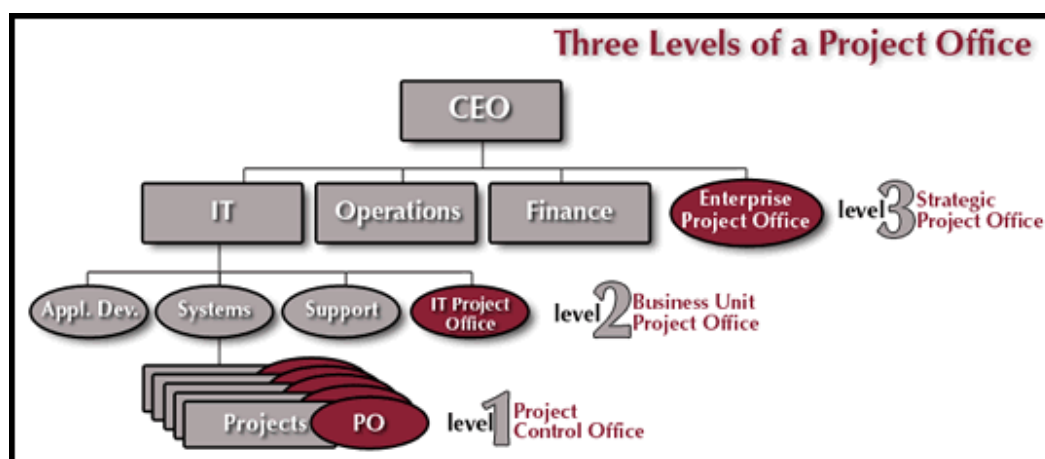


Figura 6 Niveles de PMO.

2.2.6. Funciones de la PMO

“Si existe una PMO en la organización ejecutante, una de las funciones de la PMO normalmente consistirá en gestionar el sistema de gestión de proyectos, afín de asegurar la consistencia en su aplicación y la continuidad en los diferentes proyectos que se estén llevando a cabo” (PMI, 2004).

Como se ha mencionado anteriormente las funciones de la PMO dependerán del modelo de la PMO en el cual se este trabajando, mientras más complejo sea el modelo así será la lista de funciones a realizar. La PMO posee tanto funciones internas como externas. Estas funciones se pueden clasificar en las siguientes áreas de servicio:

- Servicios de administración de proyectos.
- Servicios de soporte operativo de proyectos.
- Servicios de facultamiento en proyectos.

Algunas de las funciones generales de la PMO son las siguientes:

- Establecimiento de estándares y procedimientos.
- Mentoría, divulgación, comunicación.
- Archivar las lecciones aprendidas.
- Sistema de comunicación.
- Sistema de administración del cambio
- Capacitación en herramientas.
- Educación y entrenamiento.

2.2.7. Estructura Organizativa y su Influencia en las PMO

La madurez de la organización en cuanto a la cultura y la conciencia ante la administración de proyectos, provoca gran influencia en la PMO. En el Cuadro 2, tomado de la Guía del PMBOK (PMI, 2004), muestra los diferentes tipos de organización existentes y la influencia que provoca estas en la PMO, otorgando o reduciendo la autoridad de las mismas.

Cuadro 2 Influencia de la Estructura de la Organización de los Proyectos. (PMI, 2004)

| Estructura de la organización Características del proyecto | Funcional | Matricial | | | Orientada a proyectos |
|---|--------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | Matricial débil | Matricial equilibrada | Matricial fuerte | |
| Autoridad del director del proyecto | Poca o ninguna | Limitada | Baja a moderada | Moderada a alta | Alta a casi total |
| Disponibilidad de recursos | Poca o ninguna | Limitada | Baja a moderada | Moderada a alta | Alta a casi total |
| Quién controla el presupuesto del proyecto | Gerente funcional | Gerente funcional | Combinación | Director del proyecto | Director del proyecto |
| Rol del director del proyecto | Dedicación parcial | Dedicación parcial | Dedicación completa | Dedicación completa | Dedicación completa |
| Personal administrativo de la dirección de proyectos | Dedicación parcial | Dedicación parcial | Dedicación parcial | Dedicación completa | Dedicación completa |

Las organizaciones con estructura de tipo funcional poseen proyectos pero estos están delimitados a los límites de la función. En este tipo de estructura, como se muestra en la Figura 7 tomada de la Guía del PMBOK (PMI, 2004), la coordinación de proyectos se encuentra entre los gerentes funcionales. En estas organizaciones se crean conflictos cuando el personal asignado al proyecto debe de rendir cuentas tanto a nivel funcional como al director de proyecto.

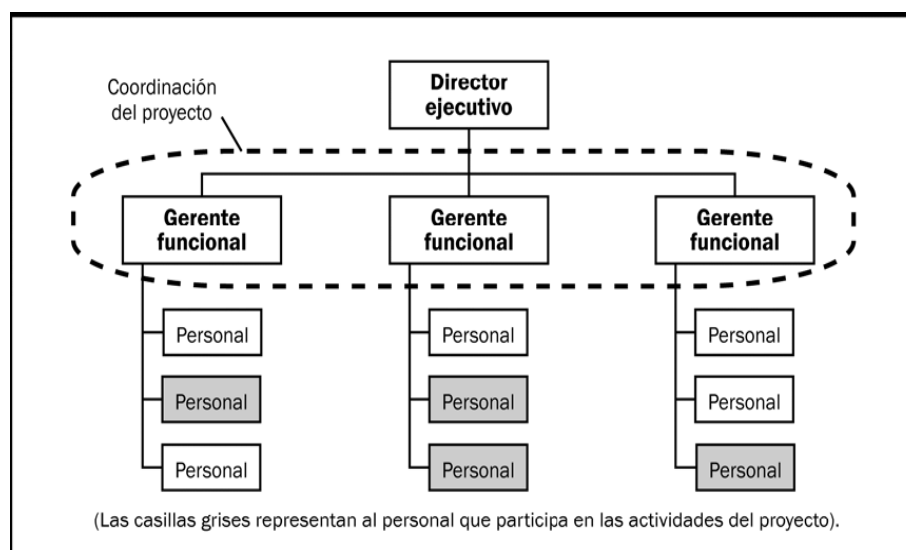


Figura 7. Organización Funcional. Guía del PMBOK (PMI, 2004)

Como otro extremo existen las organizaciones orientadas a proyectos donde los participantes del proyecto están ubicados bajo un departamento, que depende directamente el director del proyecto. En estas organizaciones los directores cuentan con gran independencia y autoridad.

Además de estos dos tipos existen las organizaciones que aplican la combinación de la funcional y orientada a proyectos como lo muestra la Figura 9. Este tipo de organizaciones, deja de ser funcional para crear equipos especiales para gestionar un proyecto crítico. Por su parte, este equipo cumple con características de las organizaciones orientadas a proyectos.

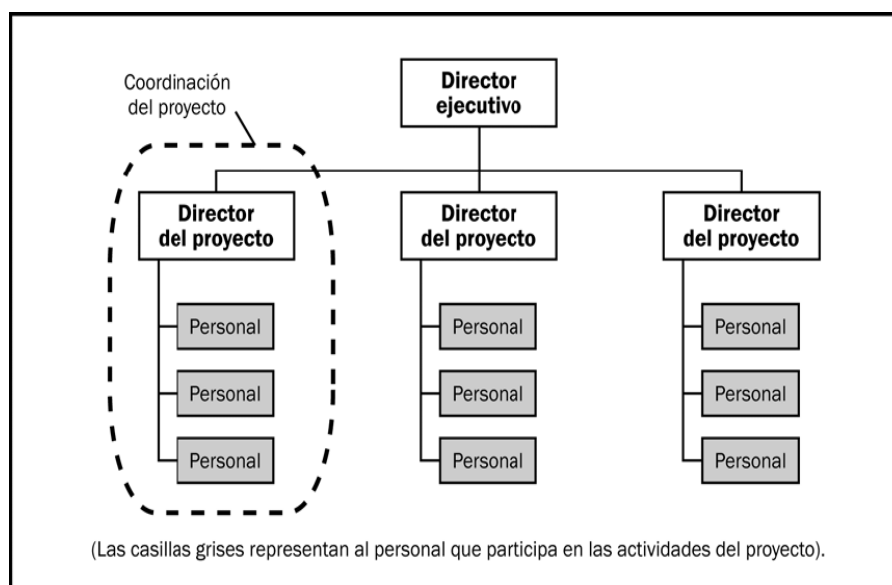


Figura 8. Organización Orientada a Proyectos. Guía del PMBOK (PMI, 2004)

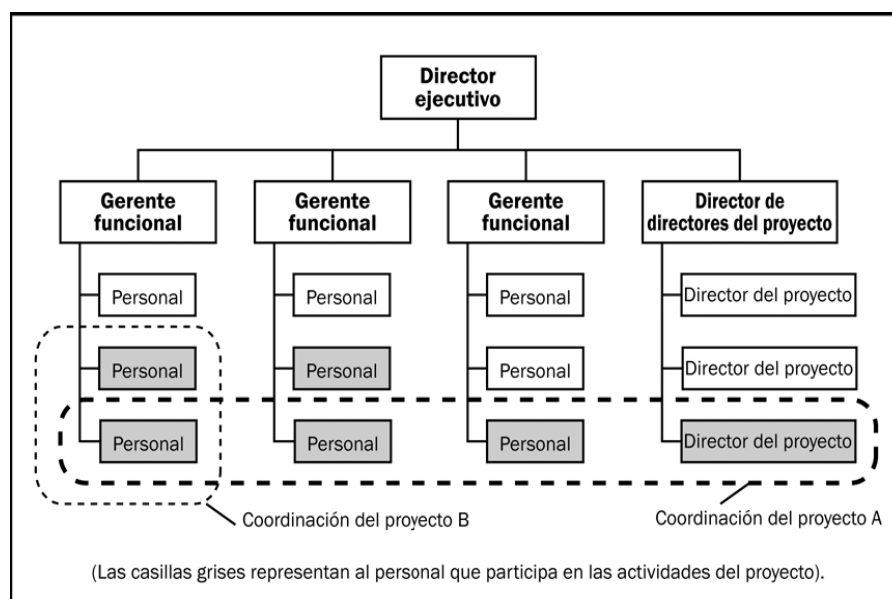


Figura 9. Organización Combinada. Guía del PMBOK (PMI, 2004)

2.2.8. Implementación de la PMO

Antes de realizar la implementación, hay que tomar en cuenta que el desarrollo de una PMO es un cambio de cultura para la organización y como todo cambio, la resistencia al cambio por parte del personal es normal. Por lo tanto, es recomendable realizar este proceso de forma gradual, comenzando de lo más sencillo para así mostrar resultados rápidamente. El cambio de cultura se debe de dar en cuatro pasos:

- Entendimiento de la naturaleza del cambio y de la solución.
- Aceptar la necesidad de proponer una solución.
- Participando en la definición de la solución.
- Apropiándose de esta solución.

Project Corp (2003) recomienda seguir 7 pasos claves para la implementación:

- Evaluar las Capacidades de la Organización y Desafíos
- Iniciar el Proyecto de PMO
- Analizar los Requerimientos
- Diseñar el Modelo de PMO
- Construir las Herramientas de la PMO
- Validar el Modelo de la PMO
- Llevar a cabo la PMO en la organización

2.2.9. Roles y Responsabilidades

El número de personas asignadas para la PMO debe de ser lo mínimo posible. Cleland & King (2001) recomiendan personas claves en las siguientes áreas:

- Gerente de proyectos: será la persona asignada como gerente de la oficina.
- Ingeniero de proyectos: se asignará en caso de que el proyecto lo requiera, de no ser necesario la especialidad, el ingeniero permanece en el departamento al que le corresponde.
- Administrador de contratos: permanece como miembro del “staff”, dándole seguimiento a los contratos cuando estos lo requieren.
- Controlador del proyecto: éste debe de estar siempre asignado a la oficina de proyectos.
- Contador del proyecto: debe de permanecer en el departamento de contabilidad.
- Coordinador de manufactura: a no ser de que el proyecto lo amerite, debe de permanecer en el área de control de producción.
- Coordinador de compras y subcontratación: cuando la organización posee departamento de compras, este coordinador permanecerá en el mismo.
- Gerente del proyecto de campo: si existe departamento de operación, este gerente debe de permanecer en el departamento que le corresponde.

2.2.10. Madurez de la PMO

La madurez de un modelo de PMO requiere tiempo y esfuerzo por parte de la empresa donde se está desarrollando. Es un proceso en el cual se va avanzando poco a poco a la vez que se va creciendo en cultura de proyectos. Este proceso puede llevar meses hasta inclusive años.

La Figura 10 muestra el modelo de Kerzner (2001), el cual consta de cinco niveles, que ayudan a la organización a buscar un mejoramiento continuo y las mejores prácticas en cuanto a la administración de proyectos conciernen.

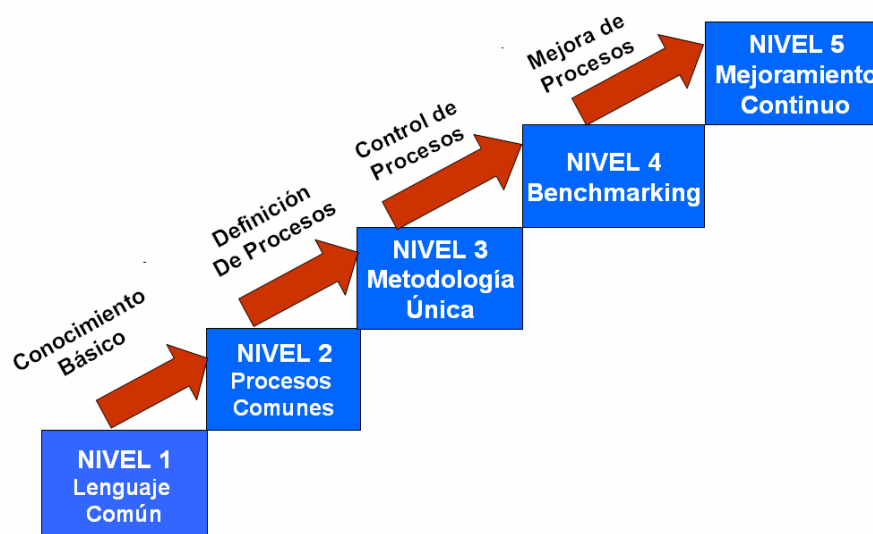


Figura 10 Modelo de Madurez. Kerzner (2001)

Nivel 1- Lenguaje Común: La organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos de esta área y su lenguaje y terminología.

Nivel 2 - Procesos Comunes: La organización reconoce que procesos comunes tienen que ser definidos y desarrollados tal que los éxitos sobre un proyecto puedan ser repetidos sobre otros proyectos. También incluido en este nivel está el reconocimiento del uso y el apoyo de los principios de proyectos a otras metodologías empleadas por la empresa.

Nivel 3 - Metodología Singular: La organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas en una metodología singular, el centro del cual es la administración de proyectos. Este efecto también hace que el control de procedimientos sea más fácil de lograr con una metodología única que con metodologías múltiples.

Nivel 4 - Comparación ("Benchmarking"): Es el reconocimiento de que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. Las comparaciones deben ser realizadas sobre una base continua. La organización debe decidir con quién compararse y qué comparar.

Nivel 5 - Mejoramiento Continuo: La organización evalúa la información obtenida de las comparaciones ("Benchmarking") y entonces debe decidir si realmente esta información permitirá mejorar la metodología singular.

2.3. *Gestión de la Cooperación Internacional.*

El Gobierno de la República, con el fin de ordenar la cooperación internacional en el país, ha propuesto un esquema simple de co-participación y responsabilidad compartida entre el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (MRE), cuyo afán es impulsar el trabajo conjunto.

Así, nace el Consejo Consultivo de Cooperación Internacional (CCCI), conformado por el Ministro de Relaciones Exteriores, el Ministro de Planificación y los Directores de Cooperación Internacional de ambas instituciones, cuyos objetivos son: "...lograr una acción coordinada de los diversos sectores interesados en la cooperación internacional para alcanzar su óptimo aprovechamiento, procurar que la cooperación internacional que reciba u otorgue el país tenga coherencia con su política exterior y con el Plan Nacional de Desarrollo, y velar por la ordenada canalización de la cooperación en todos sus aspectos".

El marco orientador de la cooperación internacional de Costa Rica se fundamenta en los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, así como con

los lineamientos que establezcan otros órganos de consulta como el Consejo Consultivo de Cooperación Internacional, el Consejo Social, el Consejo Económico, el Consejo Ambiental y el Consejo de Seguridad Ciudadana y Participación, entre otros.

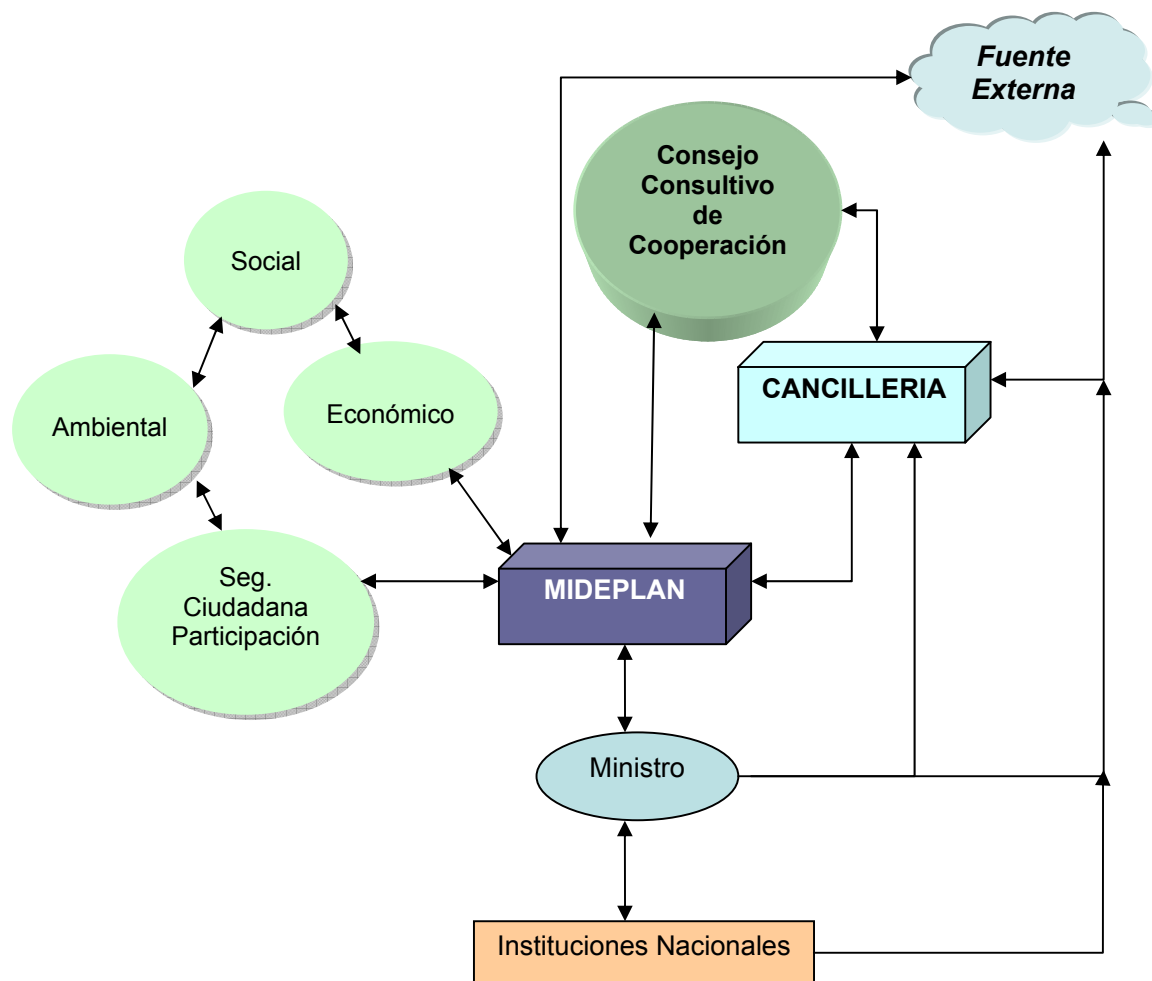


Figura 11 Gestión de la Cooperación Internacional

El resultado de esa responsabilidad compartida y coordinación interinstitucional, es el instrumento de apoyo al desarrollo nacional y en plena concordancia con la política exterior del país, para lo cual se respetarán los canales oficiales establecidos en la legislación vigente en todo el proceso de gestión y acceso a recursos externos de cooperación no reembolsable, en donde las solicitudes de cooperación deberán canalizarse a través del MIDEPLAN, quien coordinará con las instancias consultivas antes de aprobar las propuestas, las cuales deberán ser canalizadas a la Cancillería para su oficialización ante los organismos internacionales correspondientes según se muestra en la Figura 11.

3. Marco Metodológico

Técnicas de Investigación

Para el desarrollo de este estudio y la debida recopilación de información son utilizadas dos técnicas de investigación, las cuales serán la investigación documental y la investigación de campo.

La técnica de investigación documental es llevada a cabo mediante la consulta de documentos de la organización y de la información expuesta en la página Web de la misma.

Debido a que el trabajo es elaborado en una entidad pública como lo es la Dirección General de Aduanas (DGA), y que la mayoría de la información debe de ser de conocimiento público existen expectativas altas del fácil acceso a la información. Los datos que se logren adquirir por estos medios se utilizarán como insumos para registrar los antecedentes de la organización.

El análisis realizado mediante la investigación documental será utilizado para conocer las bases que se tienen en la organización en cuanto a proyectos se refiere y el trayecto que se haya caminado en cuanto a la cultura si existiese alguno.

Herramientas de Investigación

La investigación de campo es ejecutada de forma interrogativa mediante el instrumento de la entrevista. Ortiz & García (2000) definen entrevista de la siguiente manera: "La entrevista es la práctica que permite al investigador obtener información de primera mano. La entrevista se puede llevar a cabo en forma

directa, por vía telefónica, enviando cuestionarios por correo o en sesiones grupales”.

Estas entrevistas se aplicarán al departamento de planificación estratégica de la DGA, directamente a los 6 integrantes del mismo, siendo ellos los promotores y los agentes afectados directamente con la situación actual. Las mismas serán insumo importante para demarcar la problemática existente.

Por la importancia de estas entrevistas se deberán de realizar al inicio del proyecto para determinar cuáles son los factores que están originando el problema a solucionar, y así elaborar la solución planteada mediante la propuesta de este proyecto.

Además de las entrevistas son elaborados otros instrumentos como lo son los cuestionarios. Con estos cuestionarios se pretende diagnosticar la cultura actual en cuanto a proyectos se refiere. El resultado de la aplicación de estos cuestionarios es de suma importancia, debido a que en proyectos de Oficinas de proyectos se debe de conocer con anterioridad la cultura de la organización.

Los cuestionarios serán dados a los funcionarios que laboran directamente en el departamento de planificación estratégica. Obteniendo así un muestreo importante para conocer el terreno en el cual se debe de implementar la PMO y las medidas previas para evitar el fracaso en la implementación.

Ambos insumos se deberán de tabularse bajo un formato del programa de Microsoft Excel, para así obtener valores numéricos y lograr plasmarlos en representaciones gráficas como histogramas o diagramas de pastel. Con estas herramientas se pretende dar una visión más clara de la manipulación de la

información obtenida, la situación de la población y con base a ellos tomar decisiones.

Herramientas de Aplicación

El marco lógico se convierte en una herramienta esencial para el desarrollo de esta temática, esto en consecuencia de que la propuesta de la oficina de proyectos a ejecutar manejaría proyectos de nivel internacional, lo cual indica que estos mismos deberán estar cercados bajo los márgenes del método del marco lógico.

El marco lógico se utiliza en la primera etapa de estos proyectos, presentando un resumen rápido y general del proyecto. Además de esta etapa, tenemos los procesos de control y seguimientos del proyecto. Para esto se manejan diagramas del cronograma del proyecto, con la fecha de la actividad, que muestra la lógica de las actividades del cronograma del camino crítico del proyecto.

Para lograr la gestión del control adecuado, es creada una línea base, basándose en el cronograma del proyecto. La línea base será una referencia original del cronograma, utilizando esta línea base para la medición del rendimiento, comparándola contra la ejecución del proyecto y alineando cualquier desviación.

Todas estas funciones serán administradas en la PMO, la cual debe de ser responsable del éxito en la administración de proyectos. Para lograr esto se necesita estandarización y documentación de los procesos. En el apartado de Anexos se presentan plantillas que ayudan de modelo y guía para obtener mejores efectos.

Entre otras herramientas, también se utilizan organigramas como representación de las estructuras organizacionales, siendo estos de fácil entendimiento en cuanto a distribución de estructuras y jerarquías se refiere.

4. Diagnóstico Situación Actual

Mediante la publicación del Decreto No. 32481-H en La Gaceta No.143 del 26 de julio de 2005, la Dirección General de Aduanas consideró conveniente asignarle las funciones relativas a la materia de Asuntos Internacionales descritas dentro de las funciones de la Dirección General de Aduanas.

Para la funcionalidad de dicha oficina se asignó a un profesional con experiencia y carrera administrativa en el campo, el cual era la responsable de planear, diseñar, recomendar y coordinar todo lo referente a la Oficina de Asuntos Internacionales (OAI).

La persona que es asignada para esta oficina, inicia sus labores durante los primeros seis meses del año 2006, luego se marcha al extranjero, quedando la oficina a la deriva hasta la fecha, por lo cual la documentación existente es escasa o casi nula.

4.1. Inventario de Proyectos.

Según la Matriz de Seguimiento implementada en el primer semestre del 2006 y representada en el Anexo N° 12, los proyectos en los cuales se estaban trabajando son los siguientes:

1. Consolidación y Fortalecimiento del Área de Asuntos Internacionales de la Dirección General de Aduanas conforme la nueva estructura del SNA.

2. Fortalecimiento del Proceso de Unión Aduanera Centroamericana Comité Aduanero Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que acuerden los Directores Generales de Aduana, dando especial énfasis a:
 - a. Temas aprobados a nivel de comités y comisiones técnicas, previo a la realización de las reuniones mensuales del Comité.
 - b. Asesorar al Director en los diferentes temas del Proceso de Unión Aduanera, previo a cada reunión del Comité.
 - c. Coordinar con las Jefaturas de cada Dirección la posición del Servicio Nacional de Aduanas, de previo a cada reunión técnica.
 - d. Coordinar acciones con el Ministerio de Comercio Exterior para fortalecer el proceso de unión aduanera.
3. Comisión Técnica de Tránsito Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que se acuerden en el seno de esta comisión, dando énfasis a los siguientes proyectos específicos:
 - a. Aprobación reformas al Reglamento de Tránsito Internacional Terrestre.
 - b. Base de datos de Transportistas Centroamericanos:
 - i. Dar seguimiento a los resultados del oficio DGA- -05 remitido por la DGA a la DGI, que contiene el informe y la documentación respectiva, en torno a los compromisos asumidos para enviar la información de país a la Base de Datos de Transportistas Centroamericanos de SIECA
 - ii. Que las Direcciones de Gestión Técnica e Informática, determinen la fecha a partir de la que se dispondrá del software para la captura de la información transmitida por parte de transportistas costarricenses y su transmisión en línea a la Base de Datos de Transportistas Centroamericanos de la SIECA.

4. Comisión de Procedimientos Aduaneros: Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que se acuerden en el seno de esta comisión
5. Comisión de Legislación Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que se acuerden en el seno de esta comisión, dando énfasis a la redacción del proyectos CAUCA y RECAUCA.
6. Comisión de Valoración Aduanera. Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que se acuerden en el seno de esta comisión
7. Comisión de Riesgo y Fiscalización. Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que se acuerden en el seno de esta comisión.
8. Proyectos SIECA
 - a. Proyecto Modernización de Aduanas y Pasos Fronterizos Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que se acuerden en el seno de las reuniones que se lleven a cabo para la ejecución de este proyecto, dando especial énfasis a lo siguiente:
 - i. Promover la participación de la Jefe de la Dirección de Gestión Técnica e Informática (cuando proceda) en las reuniones que se convoquen.
 - ii. Dar seguimiento a la toma de decisiones que permitan ejecutar acciones para que nuestro país cumpla con los compromisos que se adquieren.
 - b. Proyecto Planes de Inversión Unión Europea Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que se acuerden en el seno de las reuniones que se lleven a cabo para la ejecución de este proyecto, dando especial énfasis a lo siguiente:
 - i. Dar seguimiento en SIECA a los cuestionarios que se enviaron con información de la aduana de Limón, Santamaría y Peñas Blancas.

- ii. Coordinar con la Directora del Proyecto en SIECA y con los Gerentes de las aduanas la información que se requiera para el proyecto.
 - iii. Dar seguimiento permanente y atención a los requerimientos de este proyecto, según lo solicite la SIECA.
9. Proyecto Ventanilla Única de Trámites Aduana de Peñas Blancas. Dar seguimiento al cumplimiento de las acciones a implementar para reestablecer la ventanilla única en la aduana de Peñas Blancas.
 10. Fortalecimiento de relaciones de coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior.
 11. Fortalecimiento de la relación con la Organización Mundial de Aduanas.
 12. Fortalecimiento de la relación con México, en su calidad de Secretaría del Convenio de asistencia mutua e intercambio de información entre las Administraciones Aduaneras de América Latina, España y Portugal.
 13. Fortalecimiento de la relación con el Comité preparatorio de la Reunión de Directores Generales de Aduana del Hemisferio Occidental.
 14. Fortalecimiento del programa de capacitación y formación para funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República de Costa Rica, La Dirección de Cooperación Internacional es el ente nacional a cargo de coordinar el proceso de gestión de la asistencia externa desde y hacia Costa Rica, integrando, negociando y dándole seguimiento a las acciones, proyectos y programas que se generen para el mejor aprovechamiento de los recursos. Bajo este fundamento y principios la Oficina General de Cooperación Internacional dentro del Servicio Nacional de Aduanas debe de seguir esta línea y dedicarse a la búsqueda y ejecución de proyectos de cooperación internacional.

Según los proyectos mencionados, se puede observar que en el periodo de funcionamiento de esta oficina, no se le ha dado aún un enfoque adecuado para la cooperación internacional.

4.1.1. Categorización de Proyectos Actuales.

En el inventario de proyectos identificados y especificados por la DGA existen algunas actividades que de forma errónea se llamaron proyectos, la cuales forman parte de las diligencias diarias de la oficina. Con la división indicada en el Cuadro 3 se podrá tener mayor claridad en cuanto a cuales son proyectos y cuales actividades cotidianas.

Por lo tanto, para filtrar estas actividades se realiza la categorización de los proyectos existentes mediante dos criterios de clasificación. Las actividades que son del quehacer diario y operación de la oficina de proyectos internacionales se clasificarán bajo la categoría de “**operativos**”, debido a que estos proyectos no poseen un fin definido; sino que son de operación continua y mejoramiento. Por otra parte, tendremos los proyectos que son de cooperación internacional, a los cuales se les debe de dar un seguimiento distinto; ya que estos forman parte de la razón de ser de la oficina, los cuales estarán en la categoría de “**cooperación**”.

El Cuadro 3 muestra la clasificación de los proyectos y actividades enlistados anteriormente según las categorías definidas. Según la Matriz de Seguimiento utilizada en la DGA existen 18 proyectos, de los cuales solamente 5 cumplen con las características de proyectos y con los propósitos de cooperación internacional. Todos estos proyectos han sido codificados para así lograr hacer referencia a los mismos e identificar el tipo de proyecto o actividad al que hace referencia, según sea el caso, dependiendo del sufijo indicado en su código. Ejemplo: O-###-año,

donde la “O” indica el tipo de proyecto (“O” operativo, “C” cooperación, “E” especial), luego se indica el número del proyecto y el año en el cual se asignó. Todos los proyectos indicados en el Cuadro 3 están alineados según los objetivos estratégicos del Servicio Nacional de Aduanas (SNA). Debido al enfoque que se le debe de dar a la Oficina General de Cooperación Internacional, para la propuesta planteada se deberán de tomar en cuenta solamente los proyectos que se encuentran bajo la categoría de “cooperación”.

Cuadro 3 Categorización de Proyectos

| Categorización de Proyectos I y II Semestre 2006 | | |
|---|---------------|--|
| Categoría | Código | Proyecto |
| Actividades Operativas | O-001-2006 | Consolidación y Fortalecimiento del Área de Asuntos Internacionales de la Dirección General de Aduanas conforme la nueva estructura del SNA. |
| | O-002-2006 | Fortalecimiento del Proceso de Unión Aduanera Centroamericana Comité Aduanero |
| | O-003-2006 | Comisión Técnica de Tránsito |
| | O-004-2006 | Comisión de Procedimientos Aduaneros |
| | O-005-2006 | Comisión de Valoración Aduanera |
| | O-006-2006 | Comisión de Riesgo y Fiscalización |
| | O-007-2006 | Fortalecimiento de relaciones de coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior. |
| | O-008-2006 | Fortalecimiento de la relación con la Organización Mundial de Aduanas. |

| Categorización de Proyectos I y II Semestre 2006 | | |
|---|---------------|--|
| Categoría | Código | Proyecto |
| Proyectos De Cooperación Internacional | C-001-2006 | Comisión de Legislación (Proyectos Código Aduanero Uniforme Centroamericano y Reglamento al Código Aduanero Uniforme Centroamericano.) |
| | C-002-2006 | Proyectos de la Secretaria de Integración Económica Centroamericana (SIECA) Modernización de Aduanas y Pasos Fronterizos. |
| | C-003-2006 | Fortalecimiento de la relación con México. |
| | C-004-2006 | Fortalecimiento de la relación con el Comité preparatorio de la Reunión de Directores Generales de Aduana del Hemisferio Occidental. |
| | C-005-2006 | Fortalecimiento del programa de capacitación y formación para funcionarios del Servicio Nacional de Aduanas |
| Proyectos Especiales | E-001-2006 | Proyecto Ventanilla Única de Trámites Aduana de Peñas Blancas |

4.2. Priorización de Proyectos

Criterios Para Priorizar Programas y Proyectos

1. El grado de alineación o de contribución del proyecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección General de Aduanas.
2. El grado de inversión que demanda cada uno de los proyectos versus los beneficios esperados de los mismos.
3. El grado de vinculación y complementariedad del proyecto en referencia con otros proyectos en ejecución o que se ha previsto ejecutar y que contribuyan con la misma meta u objetivo.
4. El grado de sostenibilidad, relacionado con los siguientes aspectos:
 - a. La promoción de la organización y participación en la ejecución del proyecto aportando recursos para el mismo;
 - b. La definición de una contraparte local, en especie o financiera, así como de un programa de mantenimiento y/o continuidad de los procesos.

Cuantificación De Los Criterios De Priorización

Alineación

1. Poca relación (se relaciona con un objetivo específico de la DGA)
2. Mediana relación (se relaciona con dos objetivos específico de la DGA)
3. Fuerte relación (se relaciona con tres objetivos específico de la DGA)

Vinculación

1. Vinculación débil (se vincula con un proyecto)
2. Vinculación media (se vincula con 2 o 3 proyectos)
3. Vinculación alta (se vincula con 4 o más proyectos)

Sostenibilidad

1. Baja sostenibilidad (un solo elemento)
2. Mediana sostenibilidad (dos elementos)
3. Alta sostenibilidad (3 o más elementos)

Costo

1. · Costo promedio bajo
2. · Costo promedio medio
3. · Costo promedio alto

Ponderación y Aplicación de los Criterios

En el Cuadro 4 a cada uno de los factores antes indicados se les da una ponderación de la siguiente manera:

Cuadro 4 Ponderación de Criterios

| Factor | Ponderación | Valor |
|----------------|--------------------|--------------|
| Alineación | 30% | 0.30 |
| Vinculación | 20% | 0.20 |
| Sostenibilidad | 20% | 0.20 |
| Costo | 30% | 0.30 |
| Total | 100% | 1.00 |

Para calcular la priorización de los proyectos se multiplica el valor otorgado a cada factor según la cuantificación de los criterios de priorización y se suman estas ponderaciones.

Al ubicar la sumatoria de estas ponderaciones en el rango especificado en el Cuadro 5 se puede definir la prioridad del proyecto. Donde un proyecto de mayor prioridad se denomina con la letra “A”, y el de menor prioridad con la letra “D”.

Cuadro 5 Calificación de Proyectos

| Valor | Prioridad |
|-----------------------|-----------|
| Mayor o igual que 2.5 | A |
| Entre 2.0 y 2.4 | B |
| Entre 1.5 y 1.9 | C |
| Menor que 1.5 | D |

Al aplicar esta priorización a los cinco proyectos de cooperación internacional, obtenemos como resultado según el Cuadro 6 que el proyecto de mayor importancia es el C-002-2006 (Proyectos de la Secretaria de Integración Económica Centroamericana (SIECA) Modernización de Aduanas y Pasos Fronterizos)

Cuadro 6 Prioridades de Proyectos

| Prioridades de Cooperación Internacional | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|-------------|------------|----------------|------------|----------|------------|--------------|-----------|
| Ponderación | Alineación | | Vinculación | | Sostenibilidad | | Costo | | Calificación | |
| | 0,3 | | 0,2 | | 0,2 | | 0,3 | | Total | Prioridad |
| Código | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado | Valor | Ponderado | | |
| C-001-2006 | 2 | 0,6 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 | 2 | 0,6 | 2,2 | B |
| C-002-2006 | 2 | 0,6 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 | 3 | 0,9 | 2,5 | A |
| C-003-2006 | 1 | 0,3 | 2 | 0,4 | 1 | 0,2 | 1 | 0,3 | 1,2 | C |
| C-004-2006 | 1 | 0,3 | 1 | 0,2 | 1 | 0,2 | 1 | 0,3 | 1,0 | D |
| C-005-2006 | 2 | 0,6 | 2 | 0,4 | 1 | 0,2 | 1 | 0,3 | 1,5 | C |

4.3. Análisis de Herramientas

Según los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario indicado en el Anexo N° 4, la herramienta que se posee en la DGA es el Microsoft Office Project, a la cual no se le está obteniendo el máximo provecho, debido a que de seis personas, solo dos la utilizan.

Lo que representa según el Figura 12, que solamente un 33% hacen uso de estas herramientas, de estos la mitad se declara principiantes en el uso de la misma y el restante con un nivel de destreza regular.

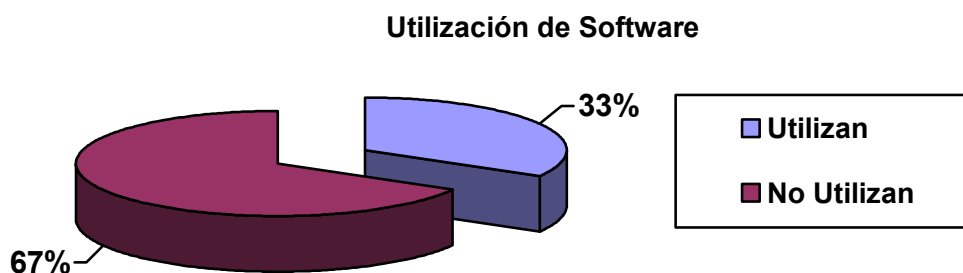


Figura 12 Herramientas Para la Gestión de Proyectos

Fuente: Información elaborada con datos de cuestionario aplicado.

Cabe destacar que de los integrantes consultados del área de planificación estratégica solamente dos de ellos conocen la línea que deben de seguir los proyectos para ir de la mano con respecto al plan estratégico. Lo que provoca que los que desconozcan este alineamiento con los objetivos estratégicos hace que difieran y no tengan meta en común en el mismo equipo.

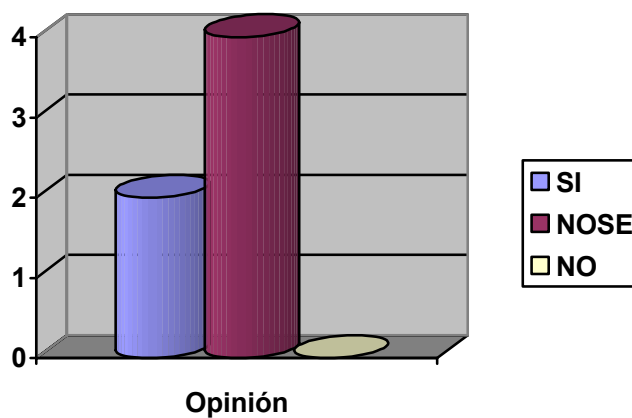


Figura 13 Existe alineación de los proyectos con la estrategia de la organización

Fuente: Información elaborada con datos de cuestionario aplicado

4.4. Inventario de Recursos

Para la reactivación de esta oficina se realizó una revisión de los recursos necesarios tanto humanos como de los físicos. Lo cual muestra que para la oficina solo se cuenta con un espacio físico de 3 metros de largo por 2.5 metros de ancho. Además que la implementación de esta oficina es prácticamente desde nivel cero, no se posee equipo tecnológico, ni equipo humano, por lo cual, se tendrán que realizar todas las contrataciones y adquisiciones necesarias para esta primer etapa.

5. Guía de Implementación

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual, a continuación se indicarán los pasos recomendados como guía para realizar la implementación de la OGCI. Tomando en cuenta que ya existe una Oficina de Asuntos Internacionales, esta se deberá transformar en la nueva Oficina General de Cooperación Internacional (OGCI). La cual se comprometerá en formular proyectos y verificar que los mismos se lleven a cabo. Posteriormente como parte de la guía se evaluará la labor realizada, con fin de la búsqueda de la mejora continua.

5.1. Áreas de Enfoque

La Oficina de Planificación Estratégica de la DGA trabaja bajo la siguiente propuesta de áreas sustantivas, las cuales son los puntos clave para la labor cotidiana, además de estar, estas áreas enfocadas a los objetivos estratégicos del Ministerio de Hacienda.²

1. Planificación Estratégica y Operativa.
2. Control Interno.
3. Estudios Especiales.
4. Imagen Corporativa
5. Control y Evacuación de la Gestión Gerencial
6. Convenios, Cooperación Internacional y Asistencia Técnica.
7. Ambiente de Control y Valoración de Riesgo.

² Lic. José Raúl Vargas Calvo, Plan Estratégico “Comunicación Personal”

Con base al punto 6. Convenios, Cooperación Internacional y Asistencia Técnica se establece la Oficina General de Cooperación Internacional enfocándose principalmente en las siguientes dos áreas:

1. Búsqueda y Formulación de Proyectos
2. Control y Seguimiento

5.2. Propuesta Inicial

La OGCI se planteará con la oficina a cargo de coordinar el proceso de gestión de la asistencia externa desde y hacia Costa Rica, integrando, tramitando y dándole seguimiento a los proyectos que se generen para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Bajo esta responsabilidad debe de tener la iniciativa de búsqueda de convenios y colaboración con países vecinos a proyectos de interés en nuestro país y dentro del área de la DGA.

Identificando así como fuertes el área de búsqueda y formulación de proyectos en primer lugar, y luego el control y seguimiento de los mismos.

Siendo de gran importancia no solo la búsqueda de proyectos de cooperación internacional, sino también la ejecución y control de los mismos. Mostrando de esta manera la eficiencia del país en la manipulación de los recursos otorgados para el proyecto y el aprovechamiento del tiempo en el que se ejecute el mismo.

Todo esto se puede lograr mediante reportes de avances de los proyectos a los distintos involucrados o entidades financieras, lo cual permite mejorar la configuración de las líneas de acción de la cooperación internacional del sector, a

la vez que potenciar la gestión de las relaciones internacionales del mismo, mediante el apoyo que a estas presta la actividad cooperativa.

5.2.1. Estructura de la OGCI

Según la áreas de enfoque identificadas para la OGCI y la logística que deben de tener los proyectos de carácter internacional, la estructura se ha dividido de acuerdo a como se muestra en la Figura 14. Lo cual dejaría claro la división que existe en el periodo de vida de los proyectos desde la idea inicial de los mismos hasta el momento que son aprobados e inicia la etapa de la ejecución.

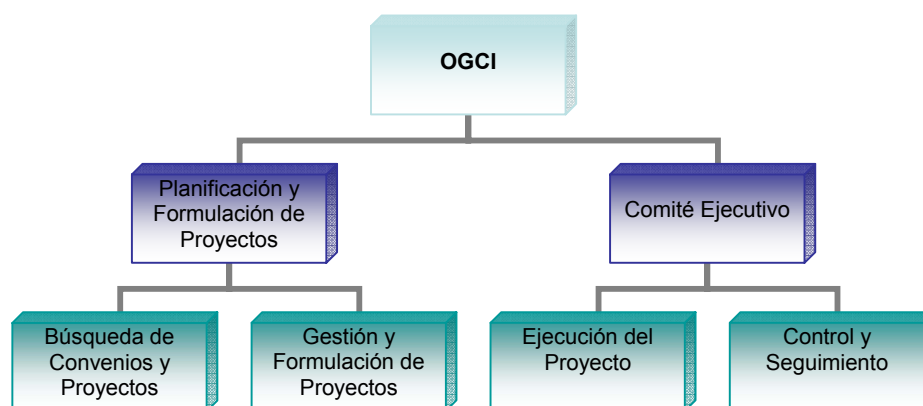


Figura 14 Estructura de la OGCI

5.2.2. Ubicación Estratégica.

Es claro que la Oficina General de Cooperación Internacional tiene que participar en la negociación, diseño y evaluación de las intervenciones en el área de asistencia técnica y financiera internacional, en concordancia con las prioridades y políticas de la D.G.A.

Considerando los resultados del análisis realizado y tomando en cuenta la transformación a realizar de la Oficina de Asuntos Internacionales (OAI), convirtiéndola en la Oficina General de Cooperación Internacional (OGCI), cambiando el enfoque que se le había dado inicialmente a la OAI e implementando el Comité Ejecutivo bajo la metodología de administración de proyectos.

En su primera etapa la OGCI se implementará en la misma ubicación dentro del organigrama en el cual se situaba la OAI, como lo indica la Figura 15. Con el fin de obtener resultados a corto plazo y demostrar la eficiencia de la metodología de trabajo aplicada en la OGCI, para luego con pruebas y resultados evolucionar a la siguiente etapa.

La segunda etapa queda sujeta a la evolución y madurez en cuanto a lo que la administración de proyectos concierne, en donde la cultura y la metodología brindan la posibilidad de optar por una oficina de administración de proyectos con diversidad de los mismos.

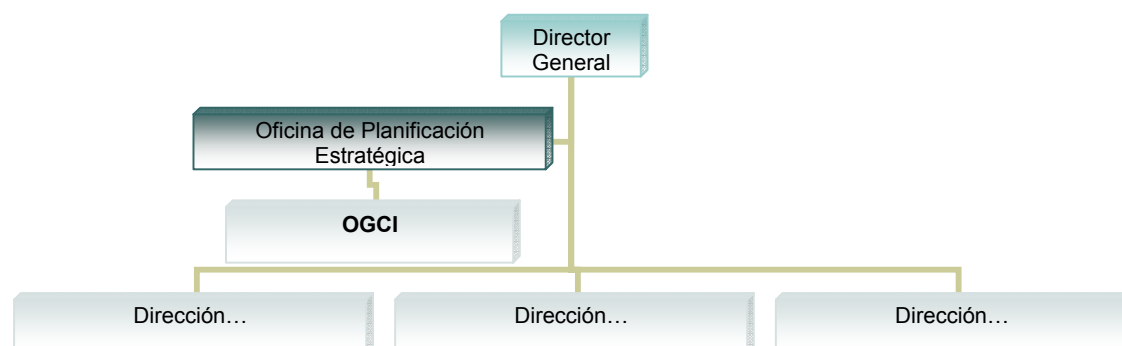


Figura 15 Ubicación de la OGCI

5.2.3. Perfil del Recurso Humano

Los puestos identificados para la ejecución de la OGCI son los siguientes:

1. Coordinador de Cooperación Internacional.
2. Especialista en Cooperación Internacional.
3. Especialista en Administración de Proyectos

En el Anexo N° 8 están las plantillas que especifican cada uno de los puestos enumerados anteriormente.

5.2.4. Funciones de la OGCI

Planificación y Formulación de Proyectos de la Cooperación Internacional

La OGCI está a cargo de los siguientes objetivos funcionales específicos:

- a) Elaborar los lineamientos de política y normas para lograr la cooperación internacional.
- b) Lograr que los gobiernos extranjeros los organismos e instituciones, conozcan las necesidades, prioridades, política sectorial, objetivos estratégicos y banco de programas y proyectos de la DGA, para lograr el financiamiento de proyectos para el desarrollo en el país.
- c) Mantener actualizada la información sobre la cooperación internacional y difundir a las Instituciones y Organismos Públicos Descentralizados, la disponibilidad y propuestas de financiamiento por la cooperación internacional.
- d) Difundir la metodología de diseño de proyectos establecida en la OGCI, coordinación con el Comité Ejecutivo y proponer y difundir las metodologías complementarias acordadas explícitamente en los convenios de cooperación internacional así como lograr su homogenización y estandarización.
- e) Representar al área de aduanas en el sistema de cooperación internacional para obtener financiamiento.
- f) Tramitar, los convenios y/o financiera internacional, para ejecutar proyectos de cooperaron internacional, debiendo estar su contenido de acuerdo con el marco estratégico de la DGA.

Comité Ejecutivo de la Cooperación Internacional.

El Comité Ejecutivo estará a cargo de los siguientes objetivos funcionales específicos:

- a) Vigilar y reportar el cumplimiento de normas, coordinación, supervisión, administración y ejecución de los convenios de cooperación técnica y financiera internacional a cargo de los órganos designados y evaluar sus resultados e impacto, en coordinación con la Oficina General de Planeamiento Estratégico.
- b) Lograr la continuidad de la participación y financiamiento de los Organismos Cooperantes, mediante informes y avances del proyecto.
- c) Lograr la aprobación de la adscripción y el monitoreo de los expertos, voluntarios y becarios en los proyectos en ejecución.

5.3. *Formulación de Proyectos*

5.3.1. Definición de Procedimientos

La Cooperación Internacional, en sus distintas facetas debe ser entendida como uno de los mecanismos que pueden coadyuvar con las demandas y necesidades particulares de la institución, pero mucho más allá de esa concepción, debe entenderse como agente catalizador de desarrollo y como uno de los instrumentos de política exterior que permiten la asociación de los países u organismos internacionales en cuya relación ambas partes generan réditos pero también compromisos.

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos de cooperación internacional. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

Cuadro 7 Diseño de Matriz de Marco Lógico

| Resumen Narrativo | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|--------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------|
| Fin | | | |
| Propósito | | | |
| Componentes | | | |
| Actividades | | | |

La estructura del marco lógico según el Cuadro 7 se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

1. Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
2. Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
3. Medios de Verificación.
4. Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

1. Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
2. Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
3. Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
4. Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.

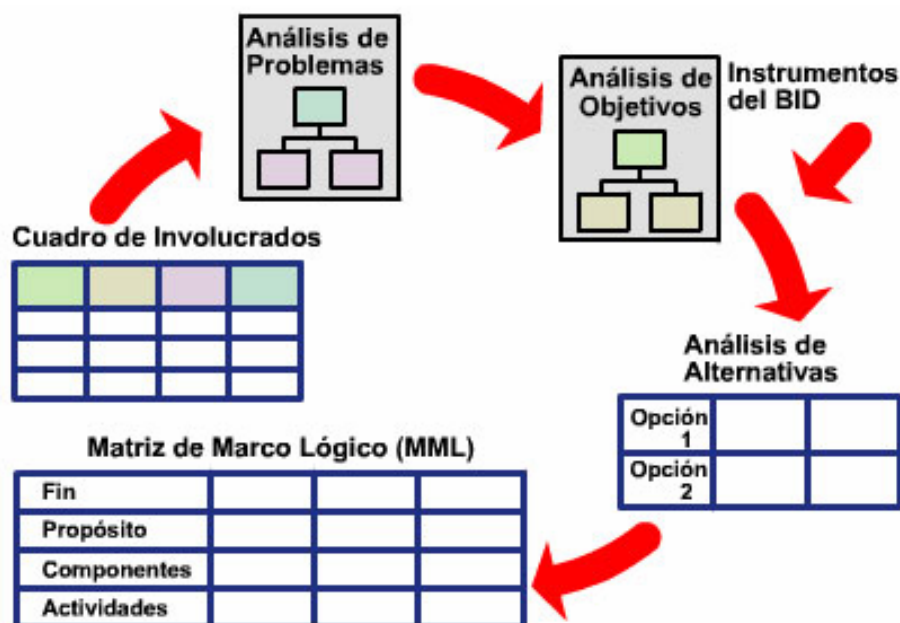


Figura 16 Matriz de Marco Lógico (MML)

La Figura 16 muestra todos los componentes necesarios al aplicar la MML, esta debe ser desarrollada con la participación de los principales involucrados desde el inicio del proceso. Además, se modifica repetidamente, tanto durante la etapa del diseño como en la ejecución.

Las herramientas que se describen en la Figura 17 son herramientas para el análisis y diagnóstico de la situación actual y la situación deseada



Figura 17 Herramientas del Marco Lógico

El Cuadro 8 indica el análisis de involucrados, el cual muestra los cambios de prácticas o actitudes que son requeridos, deseados y factibles desde el punto de vista del grupo objetivo, además; qué cambios son deseables desde el punto de vista de los niveles de decisión para un proyecto, y qué mandatos, capacidades y recursos actuales y potenciales tienen los diferentes grupos de involucrados en relación a la problemática, incluyendo posibles organismos para la ejecución de un proyecto y por consiguiente; qué contribuciones externas necesitan los organismos ejecutores para ejecutar el proyecto y lograr producir los componentes del proyecto.

Cuadro 8 Análisis de Involucrados

| Grupos | Intereses | Problemas Percibidos | Recursos Mandatos |
|--|----------------------------------|---|---|
| Población Públicas Privadas Sociedad Civil Religiosas Políticos Externos | Relación directa con el problema | Condiciones negativas percibidas planteadas negativamente | Poner a disposición recurso económico o no. Mandato = autoridad formal |

El análisis de problemas es utilizado para analizar la situación actual en el contexto del problema seleccionado. Esto se puede hacer mediante el diagrama de causa y efecto, también denominado Ishikawa o espina de pescado.

Según la Figura 16 las últimas herramientas que utiliza la MML son el análisis de objetivos y análisis de alternativas, la cuales nos sirven para describir la situación que podría existir después de resolver los problemas e identificar diferentes conjuntos de objetivos, que podrían ser estrategias potenciales de un proyecto.

En el proceso de formulación y gestión de proyectos dentro de la OGCI, lo primero que se debe de realizar es un perfil del proyecto, el cual es un documento donde se expresa la idea del proyecto que se quiere realizar.

El documento de perfil de proyecto, es un documento pequeño en el cual se explica la idea del proyecto, sin entrar en mucho detalle. Sirve para presentar las ideas del proyecto y ver si tiene relación con lo que pretende lograr la OGCI y no trabajar de más si el proyecto no cumple con los requisitos financiables. Para ello sería recomendable revisar el plan estratégico

En el Anexo N° 7 se encuentra la plantilla para formular el perfil del proyecto. Este deberá de abarcar como mínimo los siguientes puntos:

1. Datos Generales del Proyecto
2. Justificación del Proyecto
3. Objetivos Generales y Específicos
4. Actividades Principales
5. Resultados Principales
6. Presupuesto

El perfil de proyecto es revisado y analizado por el Coordinador de Cooperación Internacional. Si el perfil cumple con lo estipulado por la DGA, el coordinador puede aprobar el proyecto, si el perfil no cumple entonces en ese proceso el coordinador puede sugerir mejoras en el proyecto. De acuerdo al resultado de esta fase se avanza al segundo paso que es la formulación del proyecto.

5.3.1.1. Etapa de Formulación

La etapa de formulación es muy importante, debido que de aquí nace el documento que se presentará a las instituciones como el Ministerio de

Planificación y Ministerio de Relaciones Internacionales. Igualmente, este documento servirá como carta de venta para los entes que desean realizar la colaboración con el país.

El documento deberá de tener el siguiente contenido:

- I. Introducción
- II. Aspectos Generales Y Experiencia Del Solicitante Y Organismo Ejecutor
 - a. Aspectos Generales
 - b. Experiencia del Organismo Ejecutor en la ejecución de proyectos
 - c. Experiencia del solicitante en la obtención y administración de Préstamos concedidos por instituciones internacionales de crédito.
 - d. Experiencia en la operación y mantenimiento de proyectos similares
- III. Demanda Del Proyecto
 - a. Estudios realizados
 - b. Grado de desarrollo del sector en el país y en la zona de influencia
 - c. Demanda histórica
 - d. Indicadores
 - e. Demanda proyectada
 - f. Zona de influencia del proyecto
 - g. Limitaciones para el proyecto
- IV. Características Físicas Y Ejecución Del Proyecto
 - a. Estado actual del proyecto
 - b. Programa y modalidad de ejecución del proyecto
 - c. Metodología para la adquisición de bienes y/o servicios
 - d. Garantías
 - e. Disponibilidad empresas proveedoras, consultoras y constructoras
- V. Aspectos Ambientales
 - a. Evaluación de impacto ambiental

- b. Cuantificación de beneficios y costos ambientales

VI. Aspectos De Organización

- a. Del solicitante y Organismo Ejecutor
- b. Administración financiera
- c. Auditoria interna y externa
- d. Organización para la ejecución del proyecto
- e. Organización para la Administración, operación y mantenimiento del proyecto
- f. Disponibilidad de personal
- g. Necesidades de entrenamiento
- h. Política salarial
- i. Compras y contrataciones
- j. Indicadores

VII. Operación Y Mantenimiento Del Proyecto

- a. Operación y mantenimiento del proyecto
- b. Indicadores

VIII. Costo De Ejecución Del Proyecto

- a. Costo de los terrenos y servidumbre
- b. Costo de las obras civiles
- c. Costo de equipos y materiales
- d. Costo de instalación
- e. Costos de ingeniería y administración
- f. Imprevistos
- g. Escalamiento de costos
- h. Costos de operación y asistencia
- i. Intereses pre-operativos
- j. Costo total del proyecto
- k. Programa de inversión

IX. Costos De Operación Y Mantenimiento Del Proyecto

- a. Criterios para calcular los costos de operación y mantenimiento
 - b. Costos de operación y mantenimiento
 - c. Indicadores
- X. Financiamiento De La Ejecución Del Proyecto
- a. Plan global de inversiones
 - b. Inversiones realizadas
 - c. Condiciones financieras de las fuentes externas
 - d. Programa de desembolsos
- XI. Aspectos Socioeconómicos Del Proyecto
- a. Metodología
 - b. Parámetros para la evaluación
 - c. Cálculo de los beneficios
 - d. Cálculo de los costos
 - e. Análisis de rentabilidad
 - f. Indicadores financieros y económicos
 - g. Análisis de sensibilidad
 - h. Externabilidades del proyecto y su distribución
 - i. Conclusiones sobre la evaluación del proyecto
- XII. Aspectos Financieros
- a. Estudios realizados
 - b. Fuente de ingresos
 - c. Facturación y cartera
 - d. Estados financieros históricos
 - e. Deuda
 - f. Proyecciones financieras
 - g. Evolución del activo fijo y del patrimonio
 - h. Capacidad de pago
- XIII. Estudios De Soporte

5.3.2. Identificación de Involucrados

Para la identificación de los involucrados de los proyectos se realizará mediante la plantilla estipulada en el Anexo N° 9. Por la clase de proyectos y la gestión necesaria según las leyes de nuestro país, algunos de los involucrados comunes serán:

- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.
- Comisión Nacional de Financiamiento Interno, Externo y de Inversión.

En esta identificación se especificará el nombre del contacto en las instituciones y los datos necesarios para poder comunicarse con los mismos. Además, se clasifican los contactos dependiendo del impacto que puedan realizar en el proyecto, se demostrará la función en el proyecto y se justificará porqué es la persona indicada para el proyecto.

5.3.3. Plan de Comunicaciones

En el desarrollo de cualquier tipo de proyecto es importante la comunicación, reportes y documentos que deben de existir, así como controles de avances o status de los proyectos. No es la excepción en proyectos de cooperación internacional, al contrario, por el efecto que pueden tener estos proyectos para nuestro país es de gran importancia proveer de todos los documentos requeridos a los involucrados en estos proyectos.

Lo importante de estos informes es el estandarizar reportes, la información que los mismos contienen, quién la genera y quién debe de recibirla. De esta manera se

pretende lograr una comunicación efectiva entre los involucrados, lo cual ayudará para la toma de decisiones.

Con el fin de lograr dicho objetivo se utilizará una matriz de comunicación según el formato indicado en el Anexo N° 11. En esta matriz se indicará los formatos de la comunicación que se dará, siendo estos, impresos o vía e-mail. Además de esto se indica la periodicidad en el que debe darse esta comunicación.

5.4. Comité Ejecutivo

Luego de haber pasado por la etapa de planificación y formulación de proyectos sigue la etapa ejecutiva. Para las instituciones que están otorgando la ayuda es importante conocer como se llevará a cabo el proyecto y cual será el control que se le dará. Por este motivo existirá en la OGCI el Comité Ejecutivo, el cual se subdivide en la ejecución del proyecto y el control y seguimiento del mismo.

Dependiendo del proyecto la ejecución puede darse de dos maneras, por subcontratación o por los recursos propios de la DGA. Tanto de una u otra manera que se lleve a cabo la ejecución, lo importante es controlar el avance que se esta dando en el proyecto, estableciendo las normas para la administración de proyectos, asesorando como seguir estas normas, darles seguimiento y mejoras a las mismas. Lo cual convierte la OGCI en una oficina de tipo Torre de Control.

5.4.1. Programas de Capacitaciones

En esta fase se analizarán las competencias del personal definidas en la fase de definición del perfil del recurso humano y con base a esas competencias definir los posibles cursos de capacitación.

Lo importante de estas capacitaciones es crear conciencia en el personal sobre la importancia de la administración de proyectos y lo que esto significa para obtener los mejores resultados en los mismos.

El análisis realizado y el cuestionario aplicado muestra que además de la falta de cultura de proyectos es recomendable implementar cursos sobre las herramientas informáticas a utilizar como lo es el MS-Project, debido a su bajo dominio en el mismo.

Estas capacitaciones deben de proporcionar como resultado un nivel intermedio en el dominio de las herramientas por parte del personal. Luego de haber aplicado estas capacitaciones la OGCI debe de buscar la estandarización en los resultados que se obtendrán al utilizar las herramientas y conocimientos adquiridos.

5.4.2. Alineación de Proyectos

La OGCI tomará los nuevos procesos y normas y los aplicará a todos aquellos proyectos que han sido filtrados y a los proyectos nuevos, en estos últimos se debe de realizar más énfasis y un trabajo más arduo ya que estos servirán de plataforma para los próximos proyectos.

5.4.3. Procedimientos de Control y Seguimiento

El costo y tiempo son parte de la clave para finalizar los proyectos exitosamente, por lo tanto, se deberá de controlar estos dos puntos básicos, evitando contratiempos y sobre costos. Para ello se realizarán las siguientes actividades:

- Definición de secuencia de las actividades.
- Estimación de recursos.
- Estimación de duraciones en las actividades.
- Determinar cuando debería iniciar una actividad.
- Determinar cuando debería terminar una actividad.
- Determinar que actividades deben realizarse en un determinado lapso de tiempo.
- Determinar que actividades preceden y suceden a otras.
- Determinar las actividades que son realizadas por un recurso determinado.
- Desarrollo del cronograma.
- Estimación de costos para cada actividad.
- “Enfocar” la atención en las actividades críticas (tiempo y recursos).
- Determinar que actividades se deben estar realizando en un día en particular.
- Determinar la holgura total de cada actividad.
- Determinar el porcentaje de avance programado en una determinada fecha.
- Realizar seguimiento al avance real de las actividades.
- Determinar el porcentaje avance general del proyecto o de un grupo de actividades.
- Evaluar/simular el efecto de medidas correctivas.
- Para reprogramar actividades que estén atrasadas.

5.5. Mejora Continua

Luego de implementar la OGCI, y con la experiencia de algunos proyectos, se deberán evaluar los resultados obtenidos con el fin de realizar mejoras o modificaciones que se ajusten a las necesidades reales de la organización. La retroalimentación de los clientes de la oficina será un insumo indispensable en el mejoramiento continuo de la misma.

5.5.1. Evaluar y Documentación.

Las experiencias vividas en los proyectos son de suma importancia ya que nos sirven de guía para los proyectos futuros. Estas lecciones aprendidas nos disminuirán el nivel de incertidumbre expuesto en los proyectos, dichas lecciones deberán quedar documentadas en una base de datos la cual será alimentada y administrada por la OGCI.

6. Estrategia Propuesta para la Implementación de la PMO

Se ha demostrado con el análisis realizado, la situación actual del manejo de los proyectos de cooperación internacional de la DGA. Exponiendo este funcionamiento, se ha propuesto la reestructuración de esta área, dando una guía de implementación para llevar a cabo un OGCI.

La estrategia ha sido reiniciar esta oficina con otro enfoque y dándole mayor énfasis a una herramienta esencial, como lo es la metodología de administración de proyectos; debido que los proyectos establecerían la razón de ser de esta oficina.

De esta manera, la OGCI será una plataforma para una futura oficina de proyectos (PMO). La idea principal de implementar la OGCI, es de ir inculcando la cultura de proyectos en la organización y así, una vez que se han presentado resultados y existe mayor aprobación hacia la administración de proyectos entonces evolucionar a una Oficina de Proyectos.

Así, beneficiar no solamente el área de cooperación internacional, sino a toda Dirección General de Aduanas y los proyectos que les compete, mediante la implementación de la PMO. Realizar esta implementación, estrictamente como una oficina de proyectos del tipo Estación Meteorológica es insuficiente para los resultados que requiere la DGA, por tanto se considera realizar un híbrido entre Estación Meteorológica y Torre de Control.

La PMO se establecerá primeramente como una unidad de negocios o unidad funcional, mediante la OGCI, incorporándose justamente en un nivel dos. Luego de ofrecer resultados a corto plazo se transforma en una oficina de nivel tres,

siendo así, una oficina de proyectos estratégica contenida en la Oficina de Planificación Estratégica.

6.1. Alcance de la Oficina de Proyectos

Para llevar a cabo la oficina de proyectos se ha planeado utilizar la misma estructura existente sin hacer ninguna modificación, esto ampliando las funciones y recursos de la Oficina de Planificación Estratégica

Con esta estrategia se pretende mantener el organigrama original de la institución y así acelerar el proceso, evitando realizar modificaciones de organigrama mediante decretos.

Se considera demasiado complejo implementar la Oficina de Proyectos de primera instancia, ya que la resistencia al cambio de algo nuevo podría afectar su aceptación, y a la fecha no se tiene suficiente personal para darles soporte. Por lo anterior, se ha determinado iniciar únicamente con los proyectos de Cooperación Internacional, una vez que se tengan bajo control los proyectos de ésta área, se procederá a aplicar la misma metodología al resto de proyectos de la DGA.

6.2. Justificación y Necesidad para la Organización.

El análisis aplicado en la institución muestra que en los proyectos de la DGA no se llevan un control adecuado ya que el 100% de la población consultada ha mencionado que el seguimiento es muy escaso, a pesar de que existe monitoreo en los proyectos, no existe una unidad específica para la auditoría del mismo.

Sin embargo, los proyectos se desarrollan a tiempo y según lo presupuestado, a pesar de que no se tiene conocimiento alguno de administración de proyectos, lo cual podría producir muchos fracasos, que por supuesto, involucrarían pérdida de dinero y no quedaría ningún registro al respecto.

La DGA no posee una unidad especializada a proyectos, lo cual se ha tratado de promover desde Junio del 2006.³ La Oficina de Planificación Estratégica es la que en la actualidad realiza la labor de seguimiento y algunos temas de interés para la Dirección General.

Todo lo anterior justifica la necesidad de la implementación de una oficina que dé soporte a los proyectos, que capacite a los encargados de proyectos, y que vaya poco a poco incursionando en todas las áreas de la DGA.

6.3. Ubicación Estratégica.

Como se mencionó la oficina de proyectos se ubicará como “staff “ del Director General inmersa a la Oficina de Planificación Estratégica según como se indica en la Figura 18, para iniciar operaciones con los proyectos de cada unas de las Direcciones de la DGA.

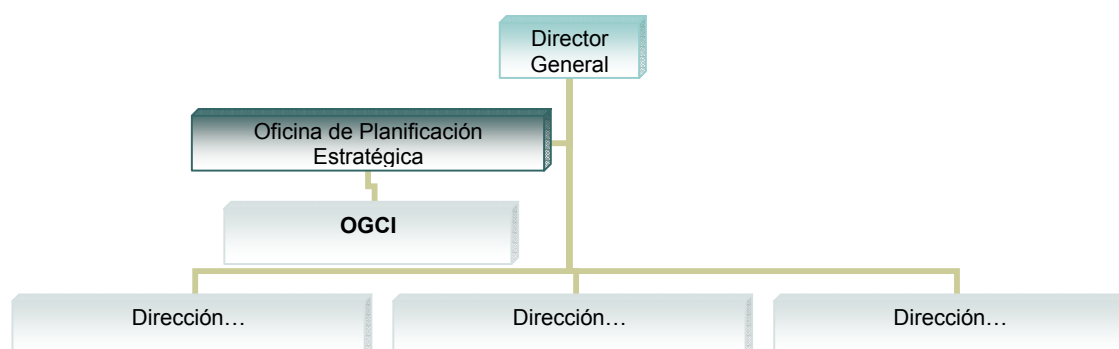


Figura 18 Ubicación Estratégica de la PMO

³ Lic. José Raúl Vargas Calvo, Plan Estratégico “Comunicación Personal”

Los proyectos de las distintas Direcciones de la DGA se deben de ir adaptando hasta lograr tener a todas las direcciones y sus diversos proyectos orientados y trabajando bajo la metodología utilizada en la PMO.

6.4. Funciones Definidas de la PMO.

Las funciones que se deben de ampliar a la Oficina de Planificación Estratégica para la administración de proyectos serán las siguientes:

- Promover la cultura de administración de proyectos.
- Capacitar a los coordinadores de las distintas direcciones en metodologías, técnicas y herramientas de administración de proyectos.
- Definir una metodología de administración de proyectos y velar porque se aplique.
- Estandarizar todos los documentos que utilicen los proyectos, incluyendo los informes de avance, y velar por su utilización.
- Definir métricas para darle seguimiento a los proyectos en tiempo y costo.
- Hacer y mantener un inventario de proyectos.
- Hacer y mantener un repositorio de lecciones aprendidas.
- Mantener informado al Director General sobre el avance en tiempo y costo de los proyectos.
- Dar soporte al Director General en la aprobación de proyectos.
- Distribución y balance del recurso humano en los proyectos.

6.5. Estrategia de Implementación

Al implementar la OGCI la madurez de la administración de proyectos y su oficina se debería de ubicar en un nivel dos, donde se posee conocimientos básicos, un lenguaje común, y se definen procesos comunes. Esto en consecuencia al tiempo y esfuerzo por parte de esta área.

Con el avance y crecimiento en cultura de proyectos, se pretende buscar un nivel de madurez superior donde el uso de una metodología única ayude a que el control de procedimientos sea más fácil de lograr que con metodologías múltiples. Para lograr estas metas se deben de realizar las siguientes actividades:

1. Preparar propuesta inicial.

El objetivo de este punto, es preparar la propuesta inicial que será presentada al Director General. Esta propuesta debe contar con los elementos suficientes que justifiquen el fortalecimiento de la Oficina de Planificación Estratégica, en ella se deben incluir la situación actual y los beneficios potenciales que la oficina y sus nuevas fronteras traerá para la DGA.

2. Establecer un esquema de administración.

En este punto se definirán aspectos tales como la cantidad de personas que formarán parte de la nueva Oficina de Planificación Estratégica y su estructura administrativa. Se debe establecer también las principales funciones, competencias y responsabilidades de la oficina.

3. Establecer plan de comunicaciones.

Se tiene que generar un plan de comunicaciones con el fin de mantener informados a todos los interesados en el proyecto. Dicho plan debe incluir aspectos que permitan dar a conocer a todo el personal de la DGA la creación de la metodología de administración de proyectos, con el fin de dar un primer paso en el cambio de la cultura de la organización.

4. Definir perfil del recurso humano necesario.

Deben de ser definidas las competencias necesarias con las que deberán contar los miembros de la oficina de soporte de proyectos y principales funciones de los miembros de la oficina, todo acorde a los objetivos.

Tomando en cuenta la experiencia ganada por los recursos de la OGCI en el ámbito de administración de proyectos, es recomendable que los mismos sean utilizados para la PMO y así ganar camino en su implementación.

5. Definir procedimientos, y controles para los proyectos. (Tiempo y costo)

La gestión de costo y tiempo es enormemente importante en cualquier tipo de proyectos. Para realizar dicha gestión se realizarán diversas diligencias, como las siguientes:

- a) Definición de actividades: esta lista de actividades serán las que se utilizarán para realizar el cronograma, necesarias para concretar el alcance del proyecto

- b) Secuencias de las actividades: se debe de identificar cuál es el orden lógico de las actividades con relación a las precedencias, adelantos y retrasos.
- c) Estimación de los recursos para las actividades: en cuanto a recursos se indican las personas, equipos y materiales necesarios. Cuántos y cuándo estarán disponibles cada uno de ellos.
- d) Duración de las actividades: para la estimación de la duración de las actividades se requiere conocer el alcance de las actividades, los tipos de recursos necesarios, y la disponibilidad de los mismos.
- e) Cronograma: tomando en cuenta la secuencia lógica de las tareas o actividades a realizar se efectúa el cronograma, analizando la ruta crítica del proyecto, utilizando las holguras y diagramando mediante el diagrama de Gantt. El cronograma se convierte en una herramienta viva y que puede ser modificada en el transcurso de la vida del proyecto.
- f) Control del cronograma: se realizarán cambios de acuerdo a las actualizaciones del proyecto o modificaciones para alinear el proyecto a la línea base.
- g) Estimación de costes (Ver Cuadro 9)
- h) Control de costes: se realiza un análisis de medición del rendimiento mediante la línea base de coste.

Estas actividades se realizarán con la ayuda de las herramientas tecnológicas como el software MS-Project, por lo cual se requieren capacitaciones.

Cuadro 9 Estimado de Costes.

| Código | Actividad | Unidad de Medida | Cantidad | Precio Unitario | Total | % Avance | Total de Alcance |
|---------------|------------------|-------------------------|-----------------|------------------------|--------------|-----------------|-------------------------|
| 1.1 | | | | | | | |
| 1.2 | | | | | | | |
| 1.2.1 | | | | | | | |
| 1.3 | | | | | | | |
| 1.3.1 | | | | | | | |

Total: _____

6. Publicación del proyecto de implementación de oficina.

Antes de iniciar sus nuevas funciones, se debe de anunciar su reapertura como una oficina a la cual se le pueda consultar y solicitar ayuda referente a proyectos. Con estas publicaciones se pretende crear una expectativa positiva entre los funcionarios, haciéndoles de su conocimiento las ventajas con las que contarán una vez que inicie sus funciones.

7. Impartir cursos de capacitación.

Los primeros involucrados dentro de las operaciones de estas oficinas serían los coordinadores del proceso y subproceso correspondiente.

Se impartirá un curso de sensibilización en administración de proyectos a los coordinadores de cada área, siendo ellos los que entrarán en contacto directo con la Oficina de Planificación Estratégica. En este curso se definirá el concepto de proyecto y la administración de los mismos, esto con la intención de mantener un lenguaje común y la necesidad de tener un buen entendimiento de los aspectos básicos entre los involucrados.

Además de este curso, es importante escuchar a estas personas y conocer las experiencias en los proyectos que se han desarrollado en el transcurso de su estancia en la DGA. Para lograr este intercambio de criterios y experiencias se desarrollará un seminario denominado “Seminario de intercambio de experiencias con proyectos”. En este seminario se elaborarán comparaciones de las prácticas comunes que se han llevado empíricamente y las recomendaciones de la persona coordinadora del seminario (Administrador de Proyectos); conocer cuáles proyectos han fracasado, cuáles han sido los motivos y cuáles han sido las situaciones complejas que se han presentado. Con este panorama se debe aconsejar, presentar las mejores opciones que habrían hecho cambiar ese escenario. Otro elemento de información importante de recopilar son las expectativas y necesidades que tenga el personal participante acerca de la nueva metodología.

En el proceso de la transformación, se facilitarán herramientas a los coordinadores mediante las cuales se mejore la administración de proyectos, en el inicio se utilizará como base el MS Project, en el cual se llevará el control y seguimiento de los proyectos, tomando en cuenta el costo y el tiempo. Para obtener el mejor provecho de dicha herramienta se ofrecerá el “Curso Práctico de MS Project” y así se procurará que los proyectos se vayan estandarizando y documentando poco a poco.

8. Revisiones posteriores a la implementación.

Se deben medir los resultados de las capacitaciones realizadas, esto con el fin de conocer si se está obteniendo el máximo provecho de los cursos. Estos resultados se verán en el día a día, en la cultura, en el concepto de proyecto que se tenga entre los usuarios y en la utilización del software MS Project como herramienta en la administración de los proyectos.

7. Cronograma Ejecución

8. Conclusiones

Herramientas para administración de proyectos como el Ms Project son utilizadas por una pequeña parte de la población consultada, pero a estas herramientas se le da un aprovechamiento mínimo por falta de capacitación.

No existe oficina o ente encargado de la recopilación de las lecciones aprendidas para realizar un mejoramiento continuo, creando de esta manera una base de datos a utilizar en los proyectos en curso.

Además, se tiene que tomar en cuenta que el proyecto se implementaría en una institución gubernamental, por lo cual existe complejidad en la organización y su cultura; en la cual existe falta de control y seguimiento en los proyectos a causa de la carencia de un Director asignado para los proyectos.

El criterio o concepto referente a la administración de proyectos y sus normativas no es homogéneo, existe diversidad de criterios por falta de conocimiento acerca del mismo.

Las capacitaciones de administración de proyectos se tienen que impartir a todos los niveles de la organización, es importante que la cultura de proyectos se propague desde los Directores hasta los niveles más bajos de la organización.

Existe carencia de documentación, lo cual conlleva a poco seguimiento a las razones del por qué un proyecto puede fracasar o ser exitoso según los criterios de la institución.

La implementación de una PMO es un trabajo arduo que amerita inversión de recursos y tiempo, se debe investigar el modelo que más se adapte en la

organización. Dicha asimilación por parte de la organización requiere un cambio de cultura, esto es necesario para el desarrollo de una PMO en cualquier institución que se lleve a cabo.

Algunos aspectos que hacen posible el éxito en los proyectos y que colaboran con la gestión de los mismos, son el compromiso de la administración, la disposición de la organización a los nuevos procedimientos, capacitaciones en la administración de proyectos, comunicación y gestión del cambio.

9. Recomendaciones

Realizar un cambio de enfoque de la OAI, este cambio de enfoque se llevará a cabo mediante la OGCI. Esta primera fase es la clave para demostrar el funcionamiento de la metodología con los proyectos internacionales y luego fortalecer esta metodología con la aplicación de la PMO de forma clandestina en la Oficina de Planificación Estratégica.

Al implementar la primera fase de la OGCI, es importante reutilizar estos recursos que ya han recibido la capacitación adecuada, utilizándolos para la implementación de la PMO, de esta manera se hará uso de la inversión realizada en estos recursos.

Para iniciar el proceso de una nueva metodología en la forma de trabajo del DGA, este debe de realizarse en forma gradual, entendiendo la naturaleza del cambio y la necesidad del mismo. Haciendo que el personal sea partícipe de esta solución y así apropiarse de la metodología.

Fomentar un programa de capacitaciones no solo para los directores de proyectos o coordinadores, sino para todo el personal que se vea involucrado en los proyectos, estas capacitaciones serán la clave para el avance en la cultura de la organización. Implementar esta educación permanente en la DGA será una estrategia clave para la mejora de las competencias del personal. Para ello, la conformación del sistema de capacitaciones según niveles sería de un gran valor.

Dar fortalecimiento del enfoque gerencial basado en el uso de información, el control, la discusión colectiva y el monitoreo y evaluación de los proyectos.

La exposición del presente trabajo a los altos jerarcas de la institución, ayudaría a que el mismo se ponga en práctica, demostrando los resultados positivos que se adquieren implementado la metodología de administración de proyectos.

10. Bibliografía

Bernstein, Sally (2000). **Project Offices in Practice. Project Management in Journal.** Diciembre, Volumen 30.

Bridges Dianne, PMP and Crawford Kent, PMP (2000). **How to Start up and Roll out a Project Office.** Experts Series
Consultado en: http://www.pmsolutions.com/articles/pdfs/project_office/startup.pdf
Consultado el: 11 de septiembre del 2006

Casey William and Peck Wendi (2001) **PM Network Magazine** Febrero
Consultado en: <http://www.elg.net/id115.htm>
Consultado el: 13 de septiembre del 2006

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

Cleland David & King William (2001). **Manual para la Administración de Proyectos.** Primera Edición. México: Editorial Continental, 2001.

Kerzner Harold (2001). **Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**, Edición número 18, Editorial John Wiley & Sons, Inc, 2001.

Kerzner Harold (1998). **Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**, Edición número 6, Editorial John Wiley & Sons, Inc, 1998.

Ministerio de Hacienda (2006) **Plan Estratégico 2005-2007**
Consultado en: <https://www.hacienda.go.cr/NR/rdonlyres/EF540A2B-008A-418A-9517-F3B39DB35413/11635/MHPlanEstrategicoVersion11.pdf#search=%22%E2%80%9CGeneramos%20confianza%20mediante%20el%20desempe%C3%B1o%20transparente%20y%20eficiente%E2%80%9D%22>
Consultado el: 8 de septiembre del 2006

Ministerio de Hacienda (2005) Página Web Ministerio de Hacienda
Consultado en: <https://www.hacienda.go.cr>
Consultado el: 8 de septiembre del 2006

Ortiz & García (2000). **Metodología de la Investigación. El Proceso y sus Técnicas.** México: Editorial Limusa, 2000.

PMI (Project Management Institute), (2004). **Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos.** Tercera Edición.

11. Anexos.

Anexo N° 1 Charter del Proyecto

| Información Principal y Autorización de Proyecto | |
|---|--|
| Fecha: Septiembre 2006 | Acta del Proyecto |
| Revisión: 2 | |
| Nombre del proyecto: Propuesta de una Oficina General de Cooperación Internacional para el desarrollo institucional en el Servicio Nacional de Aduanas. | |
| Información principal y autorización de proyecto | |
| Áreas de conocimiento / Procesos: Gestión de la Integración | Áreas de Aplicación Servicio Nacional de Aduanas |
| Fecha de Inicio de Proyecto: 02 de Septiembre del 2006 | Fecha tentativa de Finalización de Proyecto: 28 de Febrero del 2007 |
| Objetivos del proyecto | |
| General: 1. Establecer la guía para implementar una Oficina General de Cooperación Internacional antes del próximo traspaso de poderes de Costa Rica, bajo los estándares del Project Manager Institute (PMI). | Específicos: 1. Analizar la situación actual en la administración de proyectos internacionales del Servicio Nacional de Aduanas. 2. Proponer una metodología de administración de proyectos para el manejo de los proyectos internacionales. 3. Definir cuáles son las actividades necesarias que se deban de efectuar para la implementación de la Oficina General de Cooperación Internacionales. 4. Describir los pasos a seguir para la implementación de una Oficina de Proyectos, con base a la experiencia adquirida con la Oficina General de Cooperación Internacional. |

| |
|---|
| Descripción del Producto |
| <ul style="list-style-type: none"> • Documento con el análisis de la administración de los proyectos en el Ministerio de Hacienda, específicamente en el Servicio Nacional de Aduanas S.N.A, en el área de proyectos internacionales, el cual contiene la metodología utilizada actualmente en el S.N.A. para la administración de proyectos. • Listado del total de los proyectos que ejecutan en el S.N.A. en el área de cooperación internacional, priorizando los proyectos según los objetivos estratégicos de la organización. • Documento guía para la ejecución de una oficina de proyectos en el S.N.A. |
| Necesidad del Producto: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Duplicación u omisión de recursos y funciones para un proyecto. • Falta de control de los proyectos que se están realizando. • No existe un director de proyectos asignado. • Conflictos en la comunicación (burocracia) y organización de los proyectos. • Los miembros del equipo de proyecto se enfocan en la ejecución de lo proyectos teniendo poco manejo del alcance del mismo. |
| Justificación / Propósito: (aporte y resultados esperados/beneficios) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Documentación de lecciones aprendidas, se capitaliza el aprendizaje. • Comunicación efectiva e información concreta, relevante, veraz y oportuna. • Toma de decisiones soportada en documentación. • Estandarización de procedimientos. • Distribución efectiva de recursos, roles y funciones. • Sistema de control global de cambios. • Identificación, y plan de respuesta a riesgos |
| Entregables Finales |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de la situación actual en cuanto a la administración de proyectos internacionales. • Guía de cómo implementar la Oficina de General de Cooperación Internacional O.G.C.I. • Proceso para la implantación de la O.G.C.I. • Cronograma de la implementación de la O.G.C.I. y luego de que ésta madure la puesta en marcha para la P.M.O. • Toda la documentación del proyecto. |
| Supuestos |
| <ul style="list-style-type: none"> • No existe límites de presupuesto, pues se cuenta con los recursos necesarios. • El S.N.A. cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para la administración de proyectos como lo es el MsProject. |

| Restricciones | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> La oficina de proyectos debe de estar implementada y posicionada como “staff“ al Director General en el periodo del presente gobierno, y así, garantizar que la misma no será eliminada en el organigrama del Servicio Nacional de Aduanas. | |
| Identificación de grupos de interés (stakeholders / participantes): | |
| Lic. Desiderio Soto Sequeiro | Director General |
| Luis Gómez | Asesor del Director General |
| José Vargas | Planificación Estratégica. |
| Giselle Joya | Dirección de Fiscalización |
| Cliente Directo: | Servicio Nacional de Aduanas |
| Cientes indirectos: | |
| Importadores y Exportadores del país. Agencias Aduanales Comercio Nacional e Internacional. | |
| Patrocinador y Gerente del Proyecto | |
| <hr/> Lic. Desiderio Soto Sequeira Director General | <hr/> Ing. Cristian Barquero Álvarez Director del Proyecto |

Anexo N° 2 Declaración del Alcance

DECLARACION DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Proyecto:

Propuesta una Oficina General de Cooperación Internacional para el desarrollo institucional en el Servicio Nacional de Aduanas.

Fecha: 02 de septiembre 2006

Planteo del problema (necesidad, oportunidad) y justificación del proyecto:

En la actualidad en la Dirección General de Aduanas (DGA), no existe una metodología específica para trabajar en los proyectos que tienen que desarrollar. Según el organigrama de la DGA publicado en la Gaceta en julio del 2005, el director general tiene 8 departamentos a cargo, los cuales muchas veces realizan sus esfuerzos aislados para un mismo fin. Provocando así duplicación de recursos o funciones para un proyecto específico.

Estos problemas aunados a la falta de un coordinador o director de proyecto, hacen que el control sea escaso o nulo, además de provocar conflictos de comunicación y organización en la ejecución de los proyectos. A causa de estas debilidades y la desorganización, la DGA ha perdido oportunidades de proyectos de cooperación internacional.

La implementación de una metodología de administración de proyectos aumentaría las posibilidades de éxito en los proyectos de cooperación internacional obteniendo así un incremento en la cooperación que le país recibe. Esto gracias a la estandarización de procesos y documentación de proyectos, entre otros.

Objetivo(s) del proyecto:

Objetivo General:

Establecer la guía para implementar una Oficina General de Cooperación Internacional antes del próximo traspaso de poderes de Costa Rica, bajo los estándares del Project Manager Institute (PMI).

Objetivos Específicos:

1. Analizar la situación actual de en la administración de proyectos internacionales del Servicio Nacional de Aduanas.
2. Proponer una metodología de administración de proyectos para el manejo de los proyectos internacionales.
3. Definir cuáles son las actividades necesarias que se deban de efectuar para la implementación de la Oficina General de Cooperación Internacionales.
4. Describir los pasos a seguir para la implementación de una Oficina de Proyectos, con base a la experiencia adquirida con la Oficina General de Cooperación Internacional.

Producto principal del proyecto:

Documento guía para implementar la Oficina General de Cooperación Internacionales.

Entregables del proyecto:

- Estudio de la situación actual en cuanto a la administración de proyectos internacionales.
- Guía de cómo implementar la Oficina de General de Cooperación Internacional O.G.C.I.
- Proceso para la implantación de la O.G.C.I.
- Cronograma de la implementación de la O.G.C.I. y luego de que ésta madure la puesta en marcha para la P.M.O.
- Toda la documentación del proyecto.

Anexo N° 3 Cuestionario Aplicado al Área de la D.G.A.

Valoración de la Gestión por Proyectos

El siguiente diagnostico para evaluar de forma preliminar el conocimiento y determinar las necesidades de mejor en la organización en materia de Administración Exitosa de Proyectos.

Todas las respuestas a este cuestionario se tomarán con absoluta confidencialidad.

De antemano le agradezco su colaboración al tomar parte de este diagnostico.

Para cada pregunta marque con una "X" la respuesta que mejor le parezca según su conocimiento.

| Nº | Pregunta | SI | NO | NO SABE |
|----|--|----|----|---------|
| 1 | ¿Que tipo de estructura organizacional aplica en los proyectos que se desarrollan dentro del Servicio Nacional de Aduanas S.N.A? | | | |
| | Tipo Funcional | | | |
| | Tipo Matricial | | | |
| | Tipo Projectizada | | | |
| 2 | Existe en la organización una unidad especifica de: | | | |
| | Control y Seguimiento de Proyectos | | | |
| | Gestión de Proyectos | | | |
| 3 | ¿Cual es la autoridad de esa unidad sobre los proyectos? | | | |
| | Total | | | |
| | Parcial | | | |
| | Coordinación | | | |
| 4 | ¿Cuenta con un plan anual operativo, el cual alinea los proyectos con la estrategia? | | | |
| 5 | ¿Existen políticas / procedimientos para el desarrollo de proyectos? | | | |
| 6 | ¿Están los proyectos clasificados y cuantificados según la etapa o fase en que se encuentran? | | | |

| Nº | Pregunta | SI | NO | NO SABE |
|----|---|---------------------------------|----|---------|
| 7 | ¿Son identificados los interesados en el proyecto? | | | |
| 8 | ¿Las necesidades de los involucrados son analizadas y documentadas antes de que se inicie el proyecto? | | | |
| 9 | En las actividades que realiza en los proyectos se evalúan los desempeños en la gestión de tiempo, costo, recursos y alcance. | | | |
| 10 | Se audita la calidad de los proyectos y busca la mejora continua | | | |
| 11 | Se utiliza un cronograma de actividades, con fechas de inicio y fin antes que inicie el proyecto | | | |
| 12 | Son identificados los riesgos en función del impacto para el proyecto | | | |
| 13 | ¿Para efectuar cambios en los proyectos existen procesos de control de cambios? | | | |
| 14 | Son documentadas las lecciones aprendidas | | | |
| 15 | En forma general los proyectos se encuentran: | Atrasados | | |
| | | Adelantados | | |
| | | A tiempo | | |
| 16 | En forma general los proyectos: | | | |
| | | Cumplen con el presupuesto | | |
| | | Cuestan mas de lo presupuestado | | |
| 17 | Los procedimientos para la gestión y/o control de proyectos | | | |
| | | No existen | | |
| | | Existen y se utilizan | | |
| 18 | Existen y no se utilizan | | | |
| | Existe planificación estratégica antes de desarrollar los procedimientos de gestión | | | |

| N° | Pregunta | SI | NO | NO SABE |
|----|--|----|----|---------|
| 19 | Existe monitorio y control en los proyectos | | | |
| 20 | ¿Hay identificadores de progreso para los proyectos debidamente definidos? | | | |
| 21 | ¿Se utilizan esos indicadores para generar reportes? | | | |
| 22 | ¿Que herramientas de computo se utilizan para la gestión de proyectos? | | | |
| | MsProject | | | |
| | Primavera | | | |
| | Otros (Especifique): | | | |
| 23 | ¿Con que grado de destreza se utilizan estas herramientas? | | | |
| | Principiante | | | |
| | Regular | | | |
| | Experto | | | |

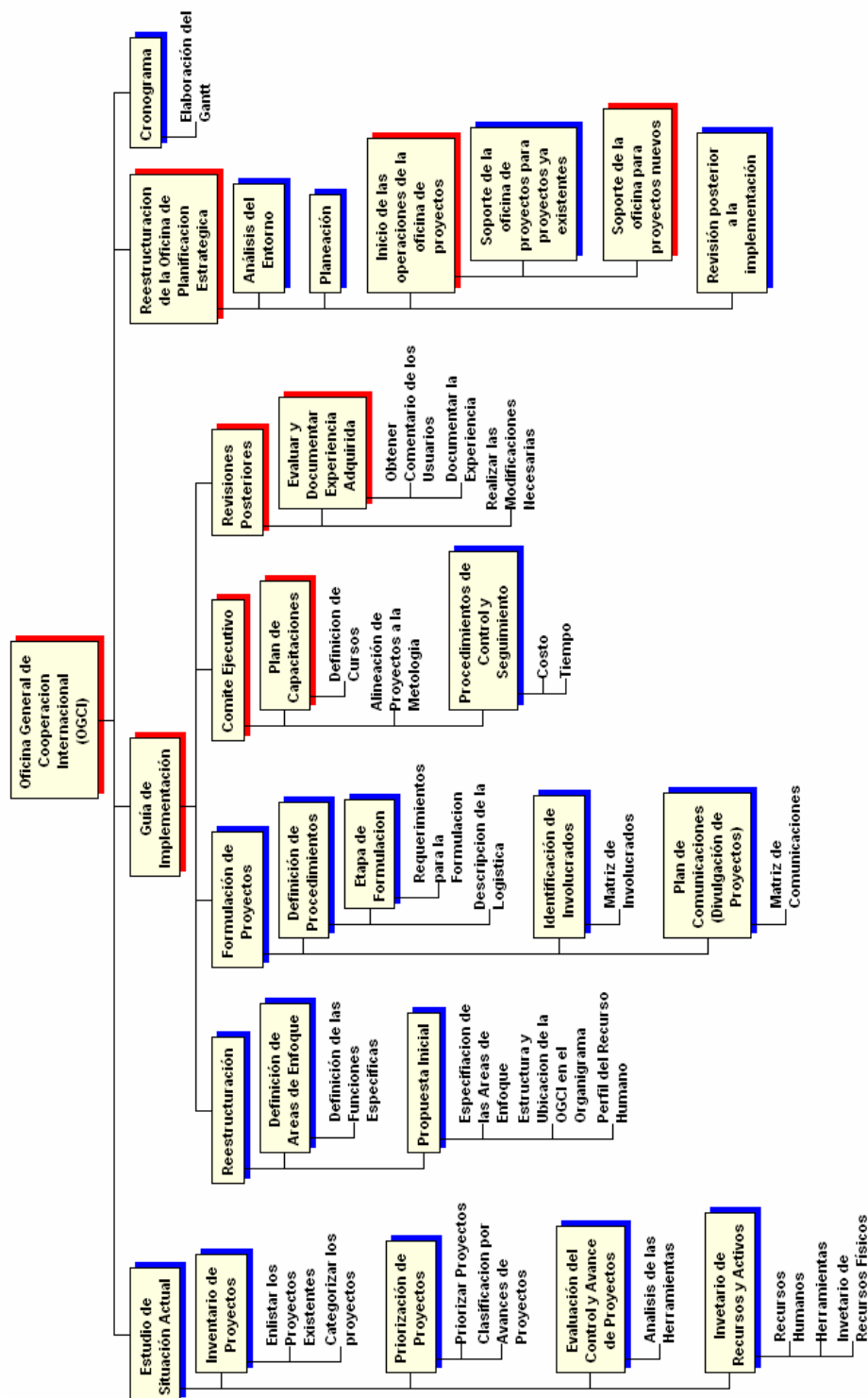
Anexo N° 4 Resultados de los Cuestionarios Aplicados

Aplicando el cuestionario indicado anteriormente en el Anexo N° 3, como parte del proceso de diagnóstico; se logra recopilar información de seis de los integrantes del departamento de planificación estratégica. De esta manera se muestra dicha recopilación y la sumatoria de los resultados afirmativos obtenidos.

| Ítem | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Total |
|------|-----------------------------------|----|----|---|----|----|----|-------|
| 1 | Funcional | S | NS | S | NS | S | S | 4 |
| | Matricial | | NS | | NS | | | |
| | Proyectizada | | NS | | NS | | | |
| 2 | Control y Seguimiento | N | NS | N | N | N | N | 0 |
| | Gestión | | NS | N | N | | | |
| 3 | Total | | NS | | NS | N | NS | |
| | Parcial | | NS | | NS | | NS | |
| | Coordinación | S | NS | S | NS | | NS | 2 |
| 4 | | S | NS | S | NS | N | N | 2 |
| 5 | | S | NS | N | NS | S | S | 3 |
| 6 | | S | NS | N | NS | NS | N | 1 |
| 7 | | S | NS | S | NS | NS | N | 2 |
| 8 | | S | NS | N | NS | NS | NS | 1 |
| 9 | | S | NS | N | NS | NS | NS | 1 |
| 10 | | S | NS | N | NS | NS | NS | 1 |
| 11 | | S | NS | S | NS | NS | NS | 2 |
| 12 | | S | NS | N | NS | NS | N | 1 |
| 13 | | S | NS | N | NS | NS | N | 1 |
| 14 | | S | NS | N | NS | NS | NS | 1 |
| 15 | Atrasados | | NS | | NS | NS | NS | |
| | Adelantados | | NS | | NS | NS | NS | |
| | A tiempo | S | NS | S | NS | NS | NS | 2 |
| 16 | Cumple con el Presupuesto | S | NS | S | NS | NS | NS | 2 |
| | Cuestan más de lo Presupuestado | NS | NS | | NS | NS | NS | |
| | Cuestan menos de lo Presupuestado | NS | NS | | NS | NS | NS | |
| 17 | No existen | | N | | NS | NS | NS | |
| | Existen y se Utilizan | S | | S | NS | NS | NS | 2 |
| | Existen y no se Utilizan | | | | NS | NS | NS | |
| 18 | | S | N | S | NS | NS | N | 2 |

| | Ítem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Total |
|----|---------------------|---|----|---|----|----|----|-------|
| 19 | | S | S | S | NS | NS | S | 4 |
| 20 | | S | S | S | NS | NS | NS | 3 |
| 21 | | S | S | N | NS | NS | NS | 2 |
| 22 | Ms Project | N | NS | S | S | NS | NS | 2 |
| | Primavera | N | NS | | | NS | NS | |
| | Otro | N | NS | | | NS | NS | |
| 23 | Principiante | N | NS | | S | NS | NS | 1 |
| | Regular | N | NS | S | | NS | NS | 1 |
| | Experto | N | NS | | | NS | NS | |

Anexo N° 5 Estructura Detallada del Trabajo (WBS)



Anexo N° 6 Diccionario de WBS

Estudio de la Situación Actual

Estableciendo la situación actual de la Oficina General de Cooperación Internacional (OGCI) se puede notar cual ha sido la metodología de trabajo que se ha llevado a cabo en el trayecto de la existencia de dicha oficina. Además de dejar en claro cuales son los proyectos en los que se esta trabajando, cual su nivel de avance y cuales son sus prioridades.

Enlistar los proyectos existentes

Crear una lista de los proyectos que se están desarrollando o se encuentran en trámites. Estos proyectos deben de tener su específico nivel de avance.

Categorizar los proyectos

Se definirán categorías de proyectos con el fin de determinar cuales son de impacto nacional y cuales son para beneficio interno de la institución. Tanto el nivel de avance como la categorización son factores importantes para priorizar estos proyectos.

Priorización de Proyectos

Este entregable se realizara para dar una visión mejor de cuales son los proyecto de mayor importancia para la institución dependiendo del factor de impacto que el mismo tenga, para esta priorización se efectuara una plantilla para determinar la priorización de los proyectos.

Clasificación por avances del proyecto

Se definirán clasificarán los proyectos con el fin de determinar cuales se encuentra en un nivel avanzado de su periodo de vida; esto ayudara a priorizar los proyectos nuevos y tener mejor panorama de cuales proyecto se puede alinear a la metodología y cuales no.

Análisis de las herramientas

Realizando un registrado de las herramientas (software especial para administración de proyectos, plantillas en Excel, etc.) y los métodos utilizados para la administración de los proyectos en cuanto a control y seguimientos se refiere, se puede hacer una recomendación de cuales serían las mejores prácticas recomendadas para realizar dicha labor.

Recursos Humanos

Mediante este proceso se obtendrá los perfiles existentes de recursos humanos en la OGCI, con estos perfiles se analizarán las necesidades y las posibilidades de obtener nuevos recursos para la OGCI.

Herramientas

Las herramientas aquí citadas es todo aquel software a los cuales tiene acceso a la oficina, estas herramientas tecnologías ayudaran a obtener un mejor funcionamiento y rendimiento en la oficina. Esta lista de herramientas nos mostrará el panorama en el cual nos ubicamos y las necesidades que se podrían presentar.

Inventario de Recursos Físicos

En cuanto a recursos físicos se refiere podemos citar la o las computadoras que se poseen, es espacio físico para labora (cubículo u oficina), impresoras, etc. Así podemos plasmar más fácilmente las necesidades de esta nueva oficina.

Reestructuración de la OGCI.

Conociendo el panorama de la labor que realiza en la actualidad la OGCI se puede plantear una reestructuración en cuanto a sus funciones y las áreas que abarcaría la misma. Proponiendo que esta oficina se encargue de la búsqueda y formulación de proyectos, además de formar un comité ejecutivo para llevar un control y seguimientos de los mismos.

Definición de las Funciones Específicas

Para iniciar con esta oficina se delimitara su alcance, especificando cuales serán las funciones de las misma; marcando de esta manera los límites de la oficina. Esta definición del alcance de esta oficina ayudará a identificar cuales serán las áreas de enfoque de la OGCI.

Especificación de las Áreas de Enfoque

Teniendo claro cuales son las funciones de la oficina, el esfuerzo se enfocara en áreas especificas las cuales serán responsabilidad de la oficina. Estas áreas de enfoque serán la base y razón de ser de la OGCI. Ejemplo de esto es el área de formulación de proyectos, la cual es responsabilidad inmediata de la oficina.

Estructura y Ubicación de la OGCI en el Organigrama

Conociendo la áreas en las cuales se desempeñara la OGCI, se puede definir la estructura básica e iniciar para la misma, tomando en cuenta todas sus funciones a desempeñar, esta estructura puede ir cambiando conforme va madurando la oficina, al igual la ubicación en el organigrama variara con dependiendo del nivel de madurez que se vaya alcanzado durante el tiempo.

Perfil del Recurso Humano

Según sus funciones así se definirán los perfiles de recursos humanos necesarios para que la oficina de sus primeros pasos. Este será el perfil deseado para obtener los mejores resultados de la oficina.

Formulación de Proyectos.

Con este entregable se debe de dejar en claro cuales son los procedimientos necesarios para la formulación de los proyectos. El formato o plantilla que se debe de seguir para presentar un proyecto de esta índole. Aquí se plasmará cual es el proceso que debe de llevar un proyecto de cooperación internacional para que sea aprobado en nuestro país, identificando cuales son las entidades involucradas en este proceso y como se debe de manejar la comunicación con dichas entidades, creando una matriz de comunicación e involucrados.

Requerimientos para la Formulación

Debido a que la OGCI maneja proyectos de cooperación internacional, estos cumplen con la particularidad de ser evaluados por distintos entes o ministerios de nuestro país, por lo cual se debe de cumplir con una serie de requerimientos para la formulación del proyecto, como por ejemplo la definición previa de riesgos, costos, tiempo, estudios de factibilidad, entre otros.

En esta etapa se detallara todos los requerimientos necesarios para una formulación de proyectos exitosa.

Descripción de la Logística

La logística de esta clase de proyectos inicia una vez que se tiene la idea del mismo, pero tiene la particularidad de ser proyecto de cooperación internacional por lo cual su curso es distinto a un proyecto normal. Dentro de esta descripción se debe de especificar cual es la ruta a seguir y que hacer una vez que se halla

logrado vender la idea del proyecto, como conseguir y controlar la inversión para el desarrollo del proyecto.

Matriz de involucrados

Para proyectos de cooperación internacional los involucrados tienden a ser muchos, estos proyectos tienden a ser de índole público, por lo cual se encuentran implicados muchos personajes tanto de positivos como negativos, lo importante es lograr identificarlos bien y saber cual es su inferencia sobre el proyecto.

Matriz de comunicaciones

Al igual que deben de ser identificados los involucrados del proyecto también se deben de estar en constante comunicación, además de tomar en cuenta que algunas veces los involucrados se encuentran fuera de los límites de nuestro país.

Comité Ejecutivo.

Una vez que se ha conseguido el proyecto con la aprobación y el aval de todas las entidades correspondientes entonces se debe de poner en marcha su ejecución, para lo cual existirá un comité ejecutivo este deberá de cumplir según el perfil de recursos. Este comité realizará la administración del proyecto llevando a cabo el control y seguimiento, para esto se realizará una matriz de roles y responsabilidades, asignando así las responsabilidades a cada uno de los integrantes del comité.

Costo

Los proyectos que se manejarán en esta oficina serán proyectos financiados muchas veces por distintas entidades y en su mayoría por entidades exterior. Por lo cual se convierte en una razón más de peso el tener máximo control sobre los costos del proyecto. Es inherente definir procesos de control y seguimiento para evitar sobregiros en los presupuestos estipulados.

Tiempo

Igual que el costo el tiempo es un factor de peso dentro del desarrollo de esta clase de proyecto donde es casi inaudito permitir algún tipo de retraso para la inauguración del proyecto.

Definición de Cursos

Para evitar choques en la cultura e ir generando cambio se planean impartir cursos o seminarios de Sensibilización en Administración de Proyectos, entre otros. Estos cursos ayudaran a ir haciendo conciencia y mostrar interés en cuando a la administración de proyectos se refiere.

Alineación de Proyectos a la Metodología

No todos los proyectos existentes se podrán alinear a la metodología del PMI, dependiendo del nivel de avance de cada proyecto y de la prioridad para terminar entonces es beneficioso generar algún tipo de inversión al tratar de alinearlo.

Revisiones Posteriores.

Después de estar estructurada y funcionando la oficina, y mostrando resultados, se recomienda obtener una retroalimentación de la labor cometida. Documentar todas las lecciones aprendidas y evaluar las experiencias vividas; todo esto con el fin de mejorar en le proceso y madurar mediante la evolución.

Obtener Comentarios de los Usuarios

Una buena práctica para buscar la mejor continua es aprender de los errores cometidos, por lo cual en este proceso se escucha a los usuarios de la oficina y se evalúan los comentarios tanto positivos como negativos con el fin de buscar mejorar en su función día a día.

Documentar las Experiencias

La documentación de lecciones aprendidas es una muy buena costumbre, esto ayuda en un futuro tener que pasar por ciertas situaciones si se tiene todo muy bien documentado.

Realizar las Modificaciones Necesarias

Es indiscutible que si se escucha al usuario y se detecta algún tipo de problema se deba de hacer las modificaciones pertinentes, lo cual es debe de convertir en un ciclo con fin de madurar como oficina y buscar la mejora continua.

Anexo N° 7 Perfil del Proyecto**1. Información General**

Nombre del Proyecto: _____

Fecha de Presentación del Perfil de Proyecto _____

Nombre de la organización: _____

Funcionario (a) principal: _____ (Nombre y cargo)

Persona contacto a los efectos de esta solicitud: _____

En cuánto estima el costo Total del Proyecto: _____ en US\$)

En cuánto estima el aporte de la organización: _____ en US\$)

2. Justificación del Proyecto

Descripción de los problemas y de la forma o la manera en que el proyecto va a enfocar la problemática identificada.

3. Objetivo General del Proyecto

En forma breve, se debe de decir qué se va a hacer, cómo se va a hacer y para qué se va a hacer.

4. Objetivos específicos del Proyecto

Son logros más concretos que se quieren conseguir y que nos permiten alcanzar el objetivo general

5. Resultados Principales

Describir los resultados o metas que se esperan alcanzar con el proyecto.

6. Actividades Principales

Identifique las principales actividades que se estarían realizando con el proyecto y que en conjunto nos llevarán a alcanzar los resultados del proyecto.

7. Presupuesto

El presupuesto debe indicar los costos relacionados con la ejecución eficiente de las actividades para cumplir con los objetivos establecidos en la propuesta.

Al elaborar el presupuesto, asignar un monto para la elaboración de materiales, divulgación, comunicación, capacitaciones, según sea necesario. Además, es muy importante cuantificar el monto de la contrapartida en mano de obra, personal, apoyo en capacitaciones, asistencia técnica y otros, que serán aportados por la organización o entes de apoyo al proyecto.

Anexo N° 8 Plantilla para Identificación de Puesto

| Identificación del Puesto | |
|--|---|
| Nombre del Puesto | Coordinador de Cooperación Internacional |
| Supervisor | Encargado de Oficina de Planificación Estratégica |
| Descripción General del Puesto | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, conducir, controlar, coordinar y supervisar la estrategia general del área con relación a las fuentes de cooperación internacional. 2. Asesorar al Director General en cuanto a asuntos internacionales compete. 3. Representar a la DGA ante las Fuentes de Cooperación Internacional, instituciones financieras, Ministerio de Planificación y Ministerio de Relaciones Exteriores. 4. Velar por el cumplimiento de los compromisos internacionales adquiridos mediante Convenios de Cooperación Internacional. | |
| Formación y Experiencia | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional. • Conocimiento de programas de cómputo para la administración de proyectos. | |

| Identificación del Puesto | |
|---|---|
| Nombre del Puesto | Especialista en Cooperación Internacional |
| Supervisor | Coordinador de Cooperación Internacional |
| Descripción General del Puesto | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover y desarrollar mecanismos de coordinación para la captación de recursos para los programas, proyectos y actividades del sector. 2. Promover captación de recursos de la Cooperación Internacional, a través de las instancias correspondientes 3. Elaborar informes y emitir opiniones técnicas en relación a las diversas modalidades de Cooperación Internacional. 4. Mantener actualizada la base de datos de los convenios y organismos cooperantes en el marco de la ejecución de programas y proyectos. 5. Mantener actualizada la información respecto a potenciales fuentes de Cooperación Internacional | |
| Formación y Experiencia | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional. • Conocimiento en ofimática. • Experiencia en la materia. | |

| Identificación del Puesto | |
|---|---|
| Nombre del Puesto | Especialista en Administración de Proyecto |
| Supervisor | Encargado de Oficina de Planificación Estratégica |
| Descripción General del Puesto | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsable por alcanzar los objetivos del proyecto, planeando, controlando y administrando las actividades del proyecto día a día. Creando un ambiente de buenas relaciones en todo el grupo. 2. Elabora el alcance, el cronograma, los costos y la calidad del proyecto. 3. Involucra al patrocinador en el proyecto. 4. Actualiza lo planeado durante la ejecución del proyecto cuando es necesario. 5. Mantiene informado a los miembros del proyecto con el progreso y los problemas. 6. Responsable por la calidad de los entregables del proyecto. 7. Manejo de solicitud de cambios de forma apropiada. | |
| Formación y Experiencia | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Título Profesional de Administración de Proyectos. • Conocimiento de programas de cómputo para la administración de proyectos. | |

Anexo N° 10 Constitución de Asuntos Internacionales

San José, 5 de agosto 200
DGA-284-2005

Licenciada
Virginia Zúñiga Mesén
Funcionaria
Dirección General de Aduanas
Ministerio de Hacienda
S.O.

Estimada licenciada:

En respuesta a su oficio DNP-056-2005, del 27 de julio del año 2005, recibida en esta Dirección el 28 de julio del año en curso, con respecto al nombramiento de la jefatura de la Dirección de Gestión Técnica de la Dirección General de Aduanas, se informa que para dicho cargo se designó al Lic. Luís Fernando Vásquez Castillo, y no como se manifiesta que se nombró a la Licda. Vanesa Vega Alvarez.

Con respecto al cargo que va a desempeñar usted, y de acuerdo con la nueva estructura organizativa, publicada mediante Decreto No. 32481-H en La Gaceta No. 143 del 26 de julio de 2005, esta Dirección ha considerado conveniente asignarle las funciones relativas a la materia de Asuntos Internacionales que están descritas dentro de las funciones de la Dirección General, durante el plazo comprendido entre el 26 de julio y el 25 de noviembre de 2005, lo cual le fue debidamente notificado mediante Resolución DGA-314-2005 de! 26 de julio de 2005.

Con relación a sí su condición laboral podría estar afecta al grave perjuicio que señala el artículo 22 bis del Reglamento al Estatuto de Servicio Civil, cabe señalar que no corresponde a este Despacho indicar si se le está causando tal perjuicio, sino a usted demostrar que el mismo se esté produciendo.

Sin otro particular por el momento, suscribo atentamente,

Lic. Luis Alberto Gómez Sánchez
Director General
DIRECCIOÓN GENERAL DE ADUANAS

San José, 08 de agosto de 2005
No.DGA.286-05

Señora
Virginia Zúñiga Mesén
DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS

Estimada Virginia

En vista de las reiteradas notas presentadas por su persona tendientes a que se le aclaren las funciones a desempeñar para el Servicio Nacional de Aduanas, la remito con respeto al contenido del oficio DGA-284-2005, del 5 de agosto de 2005, que se fundamenta en el Decreto Ejecutivo 32481-H, Alcance N° 22 a La Gaceta 143.

También recordarle, que la designación de funciones en el campo de Asuntos Internacionales, atiende uno de los fines primordiales del régimen aduanero, cual es la aplicación de los convenios, acuerdos y tratados internacionales en la materia. De ahí que la reglamentación incorpora funciones en el artículo 6, en los literales 37 al 49, en el campo de Asuntos Internacionales, mismas que le he asignado a su persona en vista de le experiencia acumulada, carrera administrativa, conocimientos adquiridos en la práctica y dada la capacitación facilitada por la Administración Pública en este campo. Por ello, debe planear, diseñar, recomendar, y coordinar en este campo. Igualmente las funciones implicarán la asistencia a reuniones en representación del despacho, en estos asuntos y la atención de correspondencia, por designación de este despacho en aplicación de estas funciones.






























Estos asuntos los coordinará con el suscrito, y con el asesor del Despacho señor Soto Sequeira. Igualmente cuando sea necesario y por designación de este Despacho coordinará lo pertinente con la Dirección respectiva en caso de tratarse de temas de negociación o implementación de Tratados en el marco de Unión Aduanera Centroamericana, o de algún proyecto de tratado que el PAÍS considere de interés aprobar.

Seguro de contar con sus servicios dentro de las funciones encomendadas para cumplir encomendado, suscribo atentamente.

Atentamente,

Luís Alberto Gómez Sánchez
Dirección General de Aduanas

Anexo N° 11 Matriz de Comunicaciones

| MATRIZ DE COMUNICACIONES | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|--|---|---|---|---|--|
| GENERADOR  EMAIL  ESCRITO  | | Estatus Semanal | Reporte Mensual | Minutas de reuniones internas | Informe de Rendimiento | Ordenes de Cambios | Requisiciones de Pago | Control de Presupuesto | Plan del Proyecto | |
| | | NOMBRE DEL PROYECTO: | | FRECUENCIA S=Semanal, M=Mensual | | | | | | |
| INVOLUCRADOS | ROL EN EL PROYECTO | sem. | men. | sem. | men. | otro | men. | men. | men. | |
| | | |  | |  | | | | | |
| | |  |  | |  | |  |  |  | |
| | |  |  | |   |  | | | | |
| | | * | * | * | * | * |  |  |  | |
| | |  | |    |  | |  |  |  | |
| | |  | |   | * | * | * | * | * | |

Anexo N° 13 Fuentes de Cooperación Internacional

Las posibles fuentes que puede recibir nuestro país por medio de la cooperación internacional se encuentran en dos categorías: las bilaterales y las multilaterales.

1. Fuentes Bilaterales

América del Norte

Canadá ofrece cooperación bilateral y regional (tanto técnica como financiera no reembolsable). (www.cida.ca)

Estados Unidos ofrece cooperación bilateral y regional (tanto técnica como financiera no reembolsable). (www.usaid.gov/espanol)

México brinda cooperación bilateral, regional y triangular (cooperación técnica). (www.sre.gob.mx)

América del Sur

Argentina brinda cooperación bilateral y triangular (cooperación técnica). (www.mrecic.gov.ar/dgcin/foar).

Brasil ofrece cooperación bilateral (cooperación técnica). (www.mre.gov.br/espanhol)

Chile aporta cooperación bilateral, regional y triangular (cooperación técnica). (www.agci.cl)

Perú promueve la triangulación y el intercambio de expertos (cooperación técnica). (www.rree.gob.pe)

Europa

Alemania ofrece cooperación bilateral (cooperación técnica, financiera no reembolsable y cooperación financiera reembolsable). (www.gtz.de/home/english)

España por su parte ofrece cooperación bilateral (cooperación técnica, financiera no reembolsable y cooperación financiera reembolsable). (www.aeci.es)

Francia otorga cooperación bilateral por medio de programas de cooperación técnica y cooperación financiera reembolsable. (www.diplomatie.gouv.fr)

Italia actualmente negocia con Costa Rica la reactivación de la cooperación bilateral, en apoyo a los programas de cooperación técnica. También apoya con cooperación financiera no reembolsable y cooperación financiera reembolsable. (www.esteri.it)

Los Países Bajos (Holanda) mantienen vigente un Convenio Bilateral de Desarrollo Sostenible para el financiamiento de programas de cooperación técnica y financiera no reembolsable. (www.minbuza.nl)

Suiza brinda cooperación bilateral (cooperación técnica). (www.deza.ch)

El Gobierno de Suecia ofrece cooperación bilateral para el desarrollo por medio de programas de cooperación técnica y cooperación financiera a través de empresas y agencias suecas. (www.sida.se).

La Unión Europea mantiene programas de cooperación bilateral y regional que promueven proyectos de cooperación técnica y financiera no reembolsable. (www.europa.eu.int)

Asia y Medio Oriente

La República de China ofrece cooperación bilateral y regional, por medio de programas de cooperación técnica, cooperación financiera no reembolsable y cooperación financiera reembolsable para el desarrollo. (www.gio.gov.tw) (www.roc-taiwan.or.cr)

Corea brinda al país tanto cooperación bilateral como regional, mediante programas de cooperación técnica, cooperación financiera no reembolsable y cooperación financiera reembolsable. (www.koica.or.kr/index.jsp)

Japón por su parte promueve la cooperación técnica, la cooperación financiera no reembolsable, así como la cooperación financiera reembolsable. Para ello mantiene programas de cooperación bilateral, regional y triangular. (www.jica.go.jp) (www.jicacr.org)

Israel brinda cooperación bilateral por medio de programas de cooperación técnica y financiera reembolsable. (www.mfa.gov.il/mfa/go.asp)

2. Fuentes Multilaterales

Bancos Multilaterales

Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), ofrece cooperación financiera reembolsable y algunos programas de cooperación técnica. (www.bcie.org).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha sido uno de los principales socios financieros del país, ofreciendo programas de cooperación nacional para el desarrollo. También ofrece programas de cooperación técnica y financiera no reembolsable. (www.idb.org).

Organismos Internacionales

Organización de Estados Americanos (OEA) brinda cooperación nacional, regional, triangular y binacional por medio de programas de cooperación técnica y financiera no reembolsable. (www.oas.org).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) promueve especialmente la cooperación técnica, bajo el esquema nacional, regional y transfronterizo. (www.undp.org).

Por su lado el Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA) tiene previsto programas nacionales y regionales de cooperación técnica. (www.iaea.org).

La Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) brinda cooperación nacional y regional, especialmente a través de programas de cooperación técnica y cooperación horizontal. (www.fao.org).

Por su parte, la Organización Panamericana y Mundial de la Salud (OPS/OMS) ofrece cooperación nacional y multilateral en programas de cooperación técnica. (www.paho.org).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) mantiene programas de cooperación técnica, tanto a nivel nacional como regional. (www.oit.or.cr).

La Organización de Naciones Unidas para la Infancia y la Familia (UNICEF) brinda cooperación nacional, regional y extraregional, en apoyo a programas de cooperación técnica. (www.unicef.org).

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) tiene previsto un programa nacional y otro multilateral para promover la cooperación técnica especializada. (www.iica.ac.cr).

Anexo N° 14 Glosario de Términos Utilizados en Cooperación Internacional

El término cooperación para el desarrollo no tiene una definición única, que sea válida para todo tiempo y lugar. En términos generales y sencillos, la cooperación para el desarrollo la podemos entender como un conjunto de actuaciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países del Norte y del Sur para alcanzar metas comunes basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo, sostenibilidad y corresponsabilidad.

El fin primordial de la Cooperación para el Desarrollo debe ser la erradicación de la pobreza, el desempleo y la exclusión social; buscar la sostenibilidad y el aumento permanente de los niveles de desarrollo político, social, económico y cultural en los países en desarrollo (PED).

Terminología General

Compromiso (Commitment): Es una obligación firme, expresada en un acuerdo o contrato equivalente con el apoyo de fondos públicos, asumidos por el gobierno donante, una agencia oficial del país reportado o un organismo internacional, con la finalidad de proporcionar un monto específico de asistencia, en virtud de términos y condiciones convenidos para fines concretos, en beneficio del país receptor.

Desembolsos (Disbursement): Representa la actual transferencia internacional de recursos financieros, o de bienes o servicios valorados al costo en el cual incurre el donante. En el caso de las actividades que se llevan a cabo en el país donante, tales como la cooperación técnica, el desembolso es considerado en el momento en que los fondos son transferidos al proveedor de servicios o al receptor.

Donaciones (Grants): Transferencias en dinero, bienes o servicios, para los cuales no se requiere reembolsos.

Donantes (Donors): La fuente de los fondos de la asistencia para el desarrollo (multilateral, bilateral y organizaciones no gubernamentales).

Préstamos (Loans): Transferencias que requieren ser reembolsadas. En las estadísticas del CAD, sólo se incluyen los préstamos que tengan un tiempo de vida mayor a un año. Los préstamos netos incluyen las deducciones de los reembolsos del principal, pero no el pago de intereses.

Préstamo concesionario (concessional loans): La facilitación de fondos por un donante a título de préstamo que incluye un mínimo del 25% de elementos de subsidio, pudiendo catalogarse de este modo como una transacción de la AOD.

Préstamo no concesionario (non-concessional loans): Los demás fondos proporcionados por el donante que deben reembolsarse a lo largo de un período, en virtud de condiciones que no califican para incluirlo como una transacción de AOD.

Flujo Neto (Net Flow): Cantidad total desembolsada en un período dado, menos los reembolsos del capital prestado durante el mismo período, sin contar los pagos de intereses.

Transferencia Neta (Net Transfer): Flujo neto menos el pago de intereses.

Anexo N° 15 Modalidades de Cooperación Internacional

1. Cooperación técnica (Technical Co-operation)

Es la cooperación destinada a apoyar apaises en desarrollo, mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades y experiencias, en determinadas áreas donde un país o una fuente tengan mayor nivel de desarrollo. Por tanto, es la provisión de Recursos con el propósito fundamental de aumentar el nivel de conocimientos, habilidades y técnicas productivas (capital humano) de la población de los países en desarrollo.

Cooperación Técnica Independiente - Free-standing Technical Co-operation (FTC)

La facilitación de recursos para la transferencia de conocimientos técnicos y de gestión o de tecnología para establecer una capacidad de emprender actividades de desarrollo, sin referencia a la ejecución de un proyecto de inversión específico. La cooperación técnica independiente incluye las actividades de preinversión, tales como los estudios de viabilidad, cuando la inversión todavía no ha sido aprobada o no se han conseguido los fondos

Cooperación Técnica relacionada con la Inversión - Investment-related Technical Co-operation (ITC)

Provisión de recurso, como una actividad separada claramente identificable, directamente encaminada a reforzar la capacidad de ejecutar proyectos de inversión específicos. Se incluyen en este tipo de asistencia las actividades de preinversión directamente relacionadas con la ejecución de un proyecto de inversión aprobado. Por definición, la cooperación técnica relacionada con la inversión precisa de la existencia de un proyecto de inversión paralelo. Entre las modalidades de cooperación técnica encontramos:

- Asesoramiento
- Capacitación
- Servicio de Voluntarios
- Donaciones
- Fondos de Contravalor
- Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)

2. Cooperación financiera

Es la cooperación ofrecida por las fuentes bilaterales y multilaterales mediante la asignación de recursos financieros con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo, y se divide en reembolsable y no reembolsable.

La cooperación financiera no reembolsable es aquella en donde no hay reintegro de los recursos monetarios.

La cooperación financiera reembolsable asume la forma de créditos blandos, bajo condiciones de interés y tiempos más favorables.

3. Cooperación técnica entre países en desarrollo (CTPD), cooperación sur-sur o cooperación horizontal.

Es un tipo de cooperación técnica, y su especificidad radica en que se da entre países de similar o menor nivel de desarrollo. En este tipo de cooperación, un país ofrece asistencia técnica en áreas donde hay tenido experiencias exitosas o desarrollo de tecnologías específicas, que ameriten ser implementadas en otros países.

Las actividades realizadas bajo este tipo de cooperación suelen ser envío de expertos, seminarios, talleres, y cursos de corta duración. Para la financiación se utiliza la modalidad de costos compartidos, en donde el país que envía los expertos asume el costo de desplazamiento y el país que recibe, asume los costos de viáticos y gastos operativos.

Adicionalmente, este tipo de cooperación puede ser financiado mediante la modalidad de triangulación, en donde una tercera fuente bilateral o multilateral apoya económicamente la realización de la cooperación entre dos países en desarrollo. Es lo que llamamos **triangulación**, es decir una tercera forma de cooperación cuya potencialidad es creciente en los ambientes de la cooperación internacional por su capacidad de movilizar recursos adicionales, permitiendo responder a demandas crecientes de cooperación horizontal entre países en desarrollo, contando para ello con el apoyo de las fuentes tradicionales.

4. Cooperación científica y tecnológica

Transferencia e intercambio de tecnologías aplicadas a servicios básicos de educación, salud y saneamiento. Investigaciones compartidas.

5. Ayuda de emergencia o humanitaria

Tiene por finalidad asistir a los afectados por catástrofes humanas o naturales mediante el envío de bienes y equipos de primera necesidad.

6. Ayuda Alimentaria

Es el aporte de productos alimenticios a países en desarrollo para potenciar el autoabastecimiento y garantizar su seguridad alimentaria.

7. Cooperación Descentralizada

La cooperación descentralizada se está transformando crecientemente en un instrumento de apoyo innovativo a los Gobiernos y comunidades locales. A través de ella se establecen relaciones directas entre entidades regionales y órganos de representación local, buscando estimular sus capacidades de proyectar y llevar a cabo iniciativas de desarrollo participativo, en el marco de nuevas funciones y responsabilidades que crecientemente se busca traspasarles.

8. Cooperación no gubernamental

Es la Cooperación surgida en el seno de la sociedad civil y gestionada por las ONGs. Esta Cooperación se ha convertido en los últimos años en un elemento esencial para completar el panorama internacional en la materia.

Anexo N° 16 Instrumentos de Cooperación Internacional

Algunos de los instrumentos o mecanismos comúnmente utilizados en la gestión de la cooperación internacional son:

· El proyecto

Es un Conjunto de actividades interrelacionadas para ser llevadas a cabo bajo una gerencia unificada, a fin de lograr un objetivo específico de relevancia, en un plazo previamente establecido y mediante la utilización de recursos predeterminados.

· Programa Nacional de Cooperación Técnica Internacional

Es el documento que contiene las orientaciones generales de la estrategia de CTI del país y la definición de las áreas prioritarias del país durante el periodo de gobierno vigente.

La función principal es servir de marco de referencia para la identificación y jerarquización de las necesidades de cooperación no reembolsable, si como las modalidades de cooperación más adecuadas, todo ello en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo vigente.

· Comisiones Mixtas

Son reuniones de trabajo, entre MIDEPLAN-Cancillería-Organismo/Agencia de Cooperación e instituciones del sector público con el objetivo de definir las áreas de Cooperación, los criterios, plazos y mecanismos operativos para presentar solicitudes de Cooperación (proyectos).

· Reuniones de de programación

Son reuniones que se llevan a cabo con las fuentes de cooperación y tienen como objetivo la identificación, orientación, programación y seguimiento d ella cooperación internacional.

- **Reuniones de identificación**

Son reuniones en las cuales el objetivo es identificar ideas de proyecto y propuestas que no hayan sido programadas con anterioridad y existan recursos disponibles para su ejecución.

- **Estrategia de país (Country Strategic Paper o Concept Note)**

Son documentos elaborados por los donantes a partir de los insumos que proporcionen los países receptores mediante consultas con diferentes actores, a fin de definir la estrategia de cooperación del donante para un país determinado y en un tiempo predefinido. En este tipo de documentos se definen los ejes principales de cooperación, las modalidades, mecanismo y otros.