

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

MODELO DE MADUREZ PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS DE LA
DIVISIÓN DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CONTRALORIA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

MARTINA RAMÍREZ MONTOYA

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

San José, Costa Rica

01 de setiembre del 2016

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

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

JORGE TREJOS GUTIÉRREZ
PROFESOR TUTOR

RAMIRO FONSECA MACRINI
LECTOR No.1

ENRIQUE BARREDA LIZANO
LECTOR No.2

MARTINA RAMÍREZ MONTOYA
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mis hijos: Sebastián y Allan, quienes son mi principal fuente de inspiración y motivación.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermano, por estar siempre presentes brindándome su apoyo y colaboración.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1 INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	2
1.3 Justificación del problema	3
1.4 Objetivo general	4
1.5 Objetivos específicos	4
2 MARCO TEÓRICO	4
2.1 Marco institucional	4
2.1.1 Antecedentes de la Institución	4
2.1.2 Misión y Visión de la CGR	5
2.1.3 Estructura organizativa de la CGR	6
2.1.4 Productos que ofrece	7
2.2 Teoría de Dirección de Proyectos	8
2.2.1 Proyecto	8
2.2.2 Dirección de Proyectos	8
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	9
2.2.4 Procesos en la Dirección de Proyectos	10
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos	11
2.3 Proceso de fiscalización previa de la CGR	13
2.3.1 Procedimiento de autorización	14
2.3.2 Procedimiento de objeción al cartel	14
2.3.3 Procedimiento de apelación	14
2.4 Importancia del modelo de madurez	15
3 MARCO METODOLÓGICO	15
3.1 Fuentes de información	15
3.1.1 Fuentes primarias	16
3.1.2 Fuentes secundarias	16
3.2 Métodos de Investigación	18
3.2.1 Método Analítico	18
3.2.2 Método descriptivo	18
3.3 Herramientas	19
3.4 Supuestos y Restricciones	20
3.5 Entregables	22
4 DESARROLLO	23
4.1 Activos de los procesos de la organización	23
4.2 Activos de los procesos de la institución	23
4.3 Propuesta de activo de los procesos de la organización	24

4.4	Modelo de madurez para los procedimientos del proceso de fiscalización previa de la DCA.....	25
4.4.1	Fase de Inicio	25
1.	Identificación de los interesados	26
2.	Interesados Clave	28
3.	Clasificación de interesados.....	30
4.	Estrategias para gestionar a los interesados clave	30
5.	Seguimiento a la gestión de Interesados	31
6.	Proceso de actualización	32
4.4.2	Fase de Planificación	33
4.4.3	Plan para la Dirección del proyecto	42
5	CONCLUSIONES	59
6	RECOMENDACIONES	60
7	BIBLIOGRAFIA	61
8	ANEXOS	62
8.1	Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO	63
8.2	Anexo 2: EDT del PFG.....	67
8.3	Anexo 3: Cronograma	68
8.4	Anexo 4: Plan de gestión del alcance del proyecto.....	69
8.5	Anexo 5: EDT del proyecto	71
8.6	Anexo 6: Cronograma del proyecto.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa de la CGR, Manual General de Fiscalización de la CGR.	6
Figura 2 Estructura Organizativa de la DCA.....	7
Figura 3 Ciclo de vida de un proyecto	9
Figura 4 Matriz de involucrados según relación de poder-interés, elaboración propia.	30
Figura 5: Niveles modelo de madurez, definido a partir de técnicas de observación y juicio experto	34
Figura 6 Esquema organizativo para elaboración del proyecto.....	43
Figura 7 Estructura del desglose de riesgos del proyecto.....	49

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos	10
Cuadro 2: Fuentes de información utilizadas	16
Cuadro 3: Métodos de investigación utilizados.....	18
Cuadro 4: Herramientas utilizadas.....	20
Cuadro 5: Supuestos y Restricciones	21
Cuadro 6: Entregables de cada objetivo.....	22
Cuadro 7: Lista de interesados del proyecto.....	27
Cuadro 8: Nivel de poder e interés de los interesados del proyecto.....	28
Cuadro 9: Matriz de evaluación de la participación de los interesados.....	29
Cuadro 10: Estrategias para gestionar a los interesados clave del proyecto.....	31
Cuadro 11: Niveles y características del modelo de madurez de los procedimientos de la DCA.....	35
Cuadro 12: Plan de acción	40
Cuadro 13: Responsabilidades y roles del recurso humano para el proyecto.	43
Cuadro 14: Matriz de roles y responsabilidades.....	45
Cuadro 15: Matriz de comunicaciones	47
Cuadro 16: Identificación de riesgos	49
Cuadro 17: Escala de Probabilidad de ocurrencia del riesgo y escala del impacto.	51
Cuadro 18: Matriz de Probabilidad x Impacto	51
Cuadro 19 : Métricas de calidad.....	56
Cuadro 20 Indicadores de éxito para la calidad de los planes de gestión	57

RESUMEN EJECUTIVO

Como parte de la planeación estratégica institucional que formuló la Contraloría General de la República (CGR) para el periodo comprendido para el 2013 al 2020, se establecieron una serie de objetivos estratégicos institucionales y tácticos que se relacionan directamente con el proceso de fiscalización previa que lleva a cabo la División de Contratación Administrativa (DCA). Este proceso se refiere a los controles que preceden las actuaciones de sujetos pasivos antes de que se hayan consumado o antes de que adquieran obligaciones jurídicas y económicas; y se encuentra debidamente documentado en el Manual general de fiscalización (MAGEFI).

Este manual, constituye un instrumento normativo en el que se regulan y describen los procesos que deben ser aplicados por la CGR para cumplir con sus objetivos de fiscalización superior de la Hacienda Pública, a la vez el MAGEFI es la base para el desarrollo de la documentación relativa a los procedimientos que conforman las actividades de los procesos en la institución.

Para el cumplimiento de la planeación estratégica institucional, la DCA no cuenta con un proceso de fiscalización previa optimizado, ni se cuenta con un proceso de mejoramiento continuo que permita incorporar mejoras de manera que se eliminen eventuales deficiencias, carencias y/o atrasos en el desempeño de algunas funciones, tareas y/o actividades que intervienen en los diferentes procesos.

En virtud de lo anterior, se desarrolló este proyecto con el propósito de contribuir al cumplimiento del objetivo estratégico, relacionado con la transformación del proceso de fiscalización integral, el cual conlleva la optimización de los procesos institucionales.

Como objetivo general se planteó la elaboración de un modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA. Asimismo, como objetivos específicos se planteó realizar un análisis de los procedimientos para determinar el nivel de madurez actual, así como establecer el nivel de madurez que se desea alcanzar para los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones. También se tiene como objetivo específico, elaborar un plan de acción para cerrar la brecha que existe entre el nivel actual y el deseado. Adicionalmente, se realizan el plan de gestión del proyecto de acuerdo a las áreas de conocimiento de la Dirección de proyectos.

Este proyecto se desarrolló utilizando como fuente primaria, entrevistas no estructuradas con el gerente de División y los gerentes asociados, así como el criterio o juicio de experto de funcionarios de la DCA; y como fuentes secundarias, literatura especializada en Dirección de proyectos y modelos de madurez, consultas en internet, entre otros.

El modelo de madurez permite que la DCA pueda de forma gradual aumentar el nivel de madurez de sus procedimientos hasta alcanzar el estado de madurez óptimo.

A partir del nivel de madurez actual -repetible pero intuitivo- determinado para los procedimientos de objeción, autorizaciones y apelación de la DCA, se determinó a través de entrevistas no estructuradas realizadas al equipo de trabajo que los procedimientos se encuentran en un nivel 2 de madurez que se refiere a un estado repetible pero intuitivo. Asimismo, se determinó que el nivel 3 de madurez es el estado que se desea alcanzar. Para ello, se propone el plan de acción para cerrar las brechas existentes para subir del nivel de madurez 2 al 3.

Cabe señalar que el desarrollo de este proyecto comprende únicamente las fases de inicio y planificación del ciclo de vida del proyecto, por lo que las fases referidas a ejecución, monitoreo y cierre no son abordadas en este documento. En este sentido, el plan de acción que se elabora no será ejecutado como parte de este proyecto.

Finalmente, se recomienda que exista disponibilidad del personal de la DCA involucrado en el desarrollo del proyecto para finalizarlo en el tiempo establecido y de manera exitosa. Asimismo, es vital contar con la conformación de un equipo de proyecto respaldado por las buenas prácticas en la gestión de proyectos, es un aspecto clave para liderar y realizar todo el trabajo requerido de forma clara, ordenada, eficiente y efectiva.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

El proceso de fiscalización previa que realiza la División de Contratación Administrativa (DCA) se refiere a una serie de controles que ejecuta la CGR antes que las actuaciones de los sujetos pasivos se hayan consumado o adquieran obligaciones jurídicas o financieras. A través de esta fiscalización ex ante se verifica el cumplimiento del marco legal, jurisprudencial y doctrina aplicable según corresponda a fin de otorgar validez y eficacia jurídica a determinado acto.

Como parte de esas labores de fiscalización previa que realiza la DCA, tiene a su cargo la responsabilidad y el mandato legal de atender recursos de objeción al cartel, recursos de apelación al acto de adjudicación de una contratación, solicitudes de refrendo de contratos, convenios y adendas; así como solicitudes de levantamiento de prohibición y autorizaciones, entre otros.

A su vez, esos procedimientos están establecidos en el Manual General de Fiscalización (MAGEFI, 2011), el cual se constituye como un instrumento normativo en el cual se regulan y describen los procesos que deben aplicarse en la CGR para cumplir con sus objetivos de fiscalización superior de la Hacienda Pública, además es la base para el desarrollo de la documentación relativa a los procedimientos que conforman las actividades de los procesos en la institución.

El citado manual fue realizado en el año 2008, posteriormente, se hizo una revisión integral en el 2011 con la finalidad de actualizar y mejorar dicho instrumento normativo, el cual se mantiene vigente a la fecha.

Asimismo, como parte de las políticas de buen gobierno corporativo establecidas mediante resolución del órgano contralor R-DC-118-2009, se establece que la CGR

debe alinear los objetivos estratégicos y los que se deriven, con los objetivos de los procesos funcionales y estructura orgánica, además debe garantizar que todos los procedimientos sean claros, simples, equitativos, viables y transparentes.

La CGR como parte de la planeación estratégica formuló para el periodo comprendido entre el 2013 al 2020 el Plan Estratégico Institucional, del cual se desprende la necesidad de que la DCA optimice su proceso de fiscalización previa, a fin de que pueda cumplir con los objetivos estratégicos institucionales y tácticos.

1.2 Problemática

La CGR ha establecido a través de la planeación estratégica de la institución para el periodo 2013-2020, así como con los planes estratégicos y tácticos en tecnologías de información y comunicación determinados para el periodo 2014-2020 la necesidad de transformar el proceso de fiscalización integral mejorando sus procedimientos.

En razón de ello, la DCA tiene la necesidad de cumplir con la planeación estratégica institucional que se ha proyectado para el periodo 2013-2020, así como con los planes estratégicos y tácticos en tecnologías de información y comunicación. Para ello, deberá realizar las gestiones necesarias para que el proceso de fiscalización previa esté optimizado, por lo que debe necesariamente revisar y mejorar los procedimientos que lo conforman. Los procedimientos escogidos serán los referidos a los recursos de objeción, recursos de apelación y autorizaciones.

En virtud de lo expuesto, se identifica la necesidad de que la DCA cuente con un modelo de madurez que le permita evaluar sus procedimientos en el cumplimiento de mejores prácticas con el fin de que pueda darse una trazabilidad de las características que deben alcanzar los procedimientos según el nivel o estado de madurez.

1.3 Justificación del problema

Este proyecto tiene como propósito contribuir al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional 2013-2020 de la Contraloría General de la República, el cual plantea entre sus objetivos estratégicos, *“Transformar el proceso de fiscalización integral sustentándolo en tecnologías de información para incrementar su confiabilidad y oportunidad”*. Para ello, la primera estrategia definida para ese objetivo es *“Optimizar procesos institucionales a fin de mejorar la oportunidad de la fiscalización integral”*. (Plan estratégico CGR 2013-2020)

Si bien es cierto, la DCA está realizando acciones para revisar y mejorar su proceso de fiscalización previa, enfocada principalmente en los procedimientos de autorizaciones, recursos de objeción y recursos de apelación. No cuenta con un instrumento o herramienta que le sirva de guía para alinear las acciones en los procedimientos para asegurar el cumplimiento de la planeación estratégica de la institución y a la vez mejorar la gestión de la división.

Es por ello que se considera necesario realizar un modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA y así establecer una escala de niveles que contemple características deseables para determinado grado o nivel, de tal manera que sea una guía para medir el estado y avance que tienen los procedimientos.

Al final de este proyecto se espera contar con un modelo de madurez para evaluar la mejora de los procedimientos de autorizaciones, objeción y apelación.

Como parte de los beneficios que se esperan al elaborar el modelo de madurez, es contar con una guía que permita orientar la mejora de la gestión de los procedimientos de la DCA.

1.4 Objetivo general

Elaborar un modelo de madurez para evaluar los procedimientos que lleva a cabo la División de Contratación Administrativa como parte del proceso de fiscalización previa de la CGR, identificando el nivel actual en que se encuentran y el nivel deseado.

1.5 Objetivos específicos

1. Definir el modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA.
2. Determinar el nivel de madurez actual de los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones (*as-is*) para conocer el estado de madurez en que se encuentran.
3. Establecer el nivel de madurez que se desea alcanzar (*to be*) para los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones.
4. Elaborar el plan de acción a seguir para obtener el nivel de madurez deseado en los procedimientos de la DCA.
5. Realizar el plan de gestión para la Dirección del proyecto.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

A partir de lo que establece el artículo 183 de la Constitución Política, la Contraloría General de la República (CGR), es el órgano auxiliar de la Asamblea Legislativa en la vigilancia de la Hacienda Pública y cuenta con absoluta independencia funcional y administrativo para desempeñar las labores que le son encomendadas.

Por otra parte, el artículo 19 del Reglamento Orgánico de la Contraloría General de la República, (R-DC-97-2011 de 27 junio del 2011), indica lo siguiente:

Artículo 19.- De la División de Contratación Administrativa. *La División de Contratación Administrativa depende orgánicamente del Despacho Contralor y se encuentra a cargo de una Gerencia de División.*

Ejecuta funciones exclusivas de fiscalización superior contenidas en la normativa que le atribuye competencias sustantivas al órgano contralor. Para ello,

- *Lidera los procesos de:*
 - a. Fiscalización previa en materia relativa a contratación administrativa.*
 - b. Rectoría del Sistema de Fiscalización y Control Superiores en materia de contratación administrativa.*
 - c. Asesoría sobre Hacienda Pública en materia de su competencia.*
- *Participa de la ejecución de los procesos de gestión del servicio al cliente externo en materia de gestión de las inconformidades del servicio, de emisión de criterios vinculantes y de capacitación externa.*

2.1.2 Misión y Visión de la CGR

A continuación se indican la misión y visión de la institución:

2.1.1.1 Misión

“Somos el órgano constitucional de la Asamblea Legislativa que fiscaliza el uso de los fondos públicos para mejorar la gestión de la Hacienda Pública y contribuir al control político y ciudadano”. MAGEFI (2011)

2.1.2.2 Visión

“Garantizaremos a la sociedad costarricense la vigilancia efectiva de la Hacienda Pública.” MAGEFI (2011)

2.1.3 Estructura organizativa de la CGR

La estructura organizativa de la institución está conformada de la manera en que se muestra en la Figura 1. Asimismo, como parte de esa estructura organizacional, se encuentra la División de Contratación Administrativa, en la cual se desarrolla este proyecto.

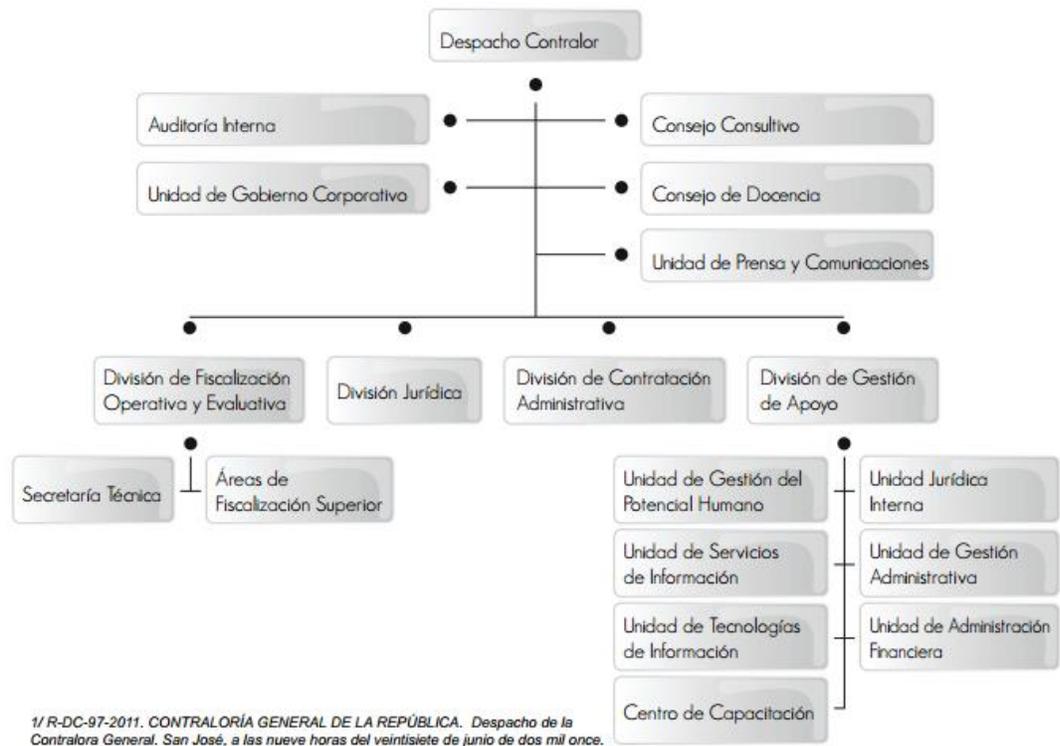


Figura 1 Estructura Organizativa de la CGR, Manual General de Fiscalización de la CGR.

A continuación, la figura 2 muestra, la estructura organizativa de la División de Contratación Administrativa.

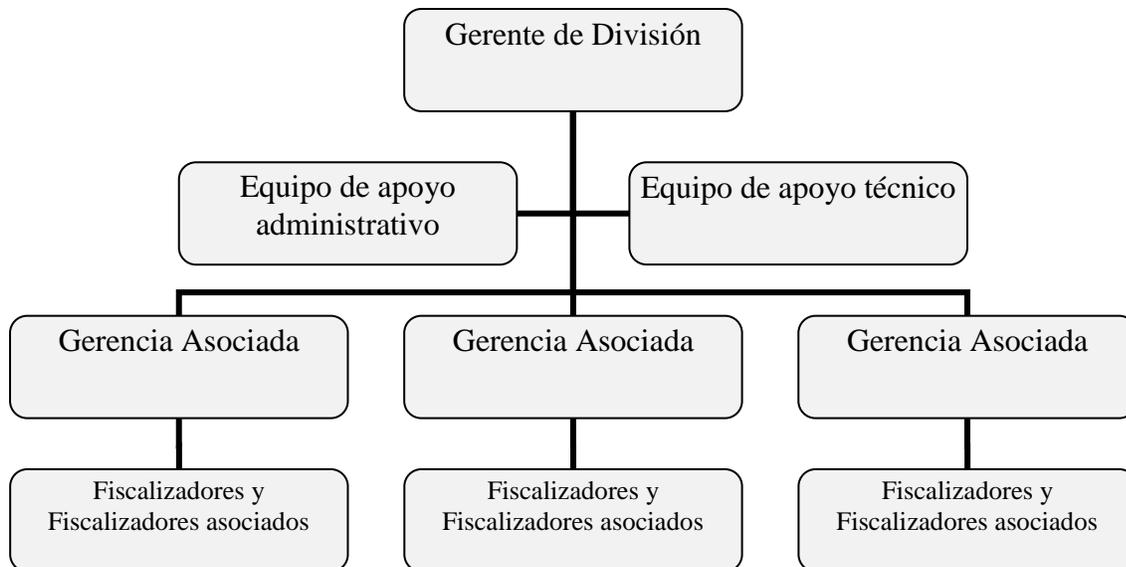


Figura 2 Estructura Organizativa de la DCA, elaboración propia

2.1.4 Productos que ofrece

La CGR tiene como obligación principal llevar a cabo una fiscalización integral del uso de los fondos públicos, dada su función de órgano auxiliar de la Asamblea Legislativa. Ahora bien, específicamente la DCA en el ejercicio de sus funciones asignadas por ley brinda un servicio que se reflejan como producto final en un documento ya sea resolución u oficio –según corresponda al proceso- que involucra la atención de:

- Recursos de objeción al cartel
- Recursos de apelación al acto de adjudicación
- Refrendo de contratos
- Solicitudes de autorizaciones
- Atención de proyectos de ley
- Asesoría sobre Hacienda Pública

2.2 Teoría de Dirección de Proyectos

A continuación se desarrollan una serie de términos relacionados con la Dirección de proyectos, los cuales además se refieren en el desarrollo de la metodología que se propone.

2.2.1 Proyecto

Cada vez más el término proyecto se ha convertido parte intrínseca del lenguaje común que utilizan las instituciones para llevar a cabo sus objetivos y estrategias, razón por la cual resulta necesario precisar que un proyecto es *un esfuerzo para lograr un objetivo específico por medio de una serie particular de tareas interrelacionadas y el uso eficaz de los recursos*. Gido & Clements (2012).

A su vez, la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2013) define que *un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*.

A partir de lo anterior, se tiene que como parte de las características que definen un proyecto están el resultado único y específico que se desea obtener, la temporalidad referida como la delimitación en el tiempo estableciendo un inicio y fin, y que se desarrolla de manera paulatina a través de tareas que se interrelacionan. Es por ello que *no debe confundirse a los proyectos con las labores cotidianas. Un proyecto no es un trabajo rutinario y repetitivo* Clifford Gray y Erik Larson (2009).

2.2.2 Dirección de Proyectos

La Dirección de proyectos o también conocida como la administración de proyectos, según lo que establece la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2013), se refiere a la *aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo*. Sin embargo, el enfoque que actualmente demanda la Dirección de proyectos es el desarrollo de un proceso integrado *que centra todos los esfuerzos de los proyectos en el plan estratégico de la organización; también refuerza el dominio de las técnicas/herramientas de la Dirección de proyectos y las capacidades interpersonales necesarias para organizar la terminación exitosa de los proyectos*.

Clifford Gray y Erik Larson (2009). Es decir, una adecuada dirección de proyectos requiere no solo que se apliquen conocimientos y herramientas para lograr un determinado proyecto sino que debe integrarse a la planeación estratégica de la organización, de manera que los esfuerzos que se realicen estén dirigidos a lograr las metas propuestas.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto se constituye en un marco de referencia básico para dirigir el proyecto. (PMBOK, 2013). Un proyecto es desarrollado a través de una serie de fases que se le conoce como el ciclo de vida de un proyecto, en la siguiente figura 3 se muestran las cuatro fases que lo componen: inicial, planificación y ejecución, y la fase final o cierre.

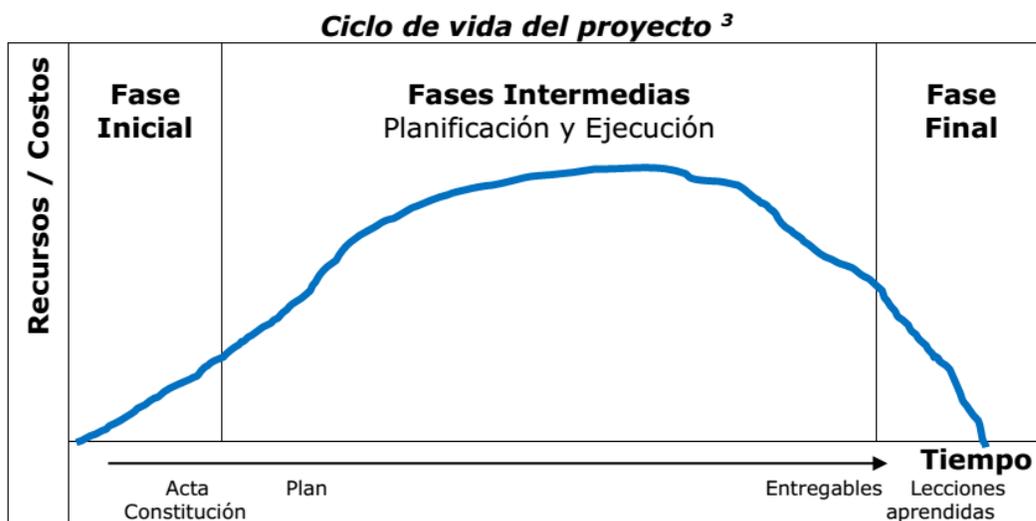


Figura 3 Ciclo de vida de un proyecto. (Lledó 2013)

De la figura 3 se desprende el comportamiento que tienen los recursos a conforme avanza el proyecto según la fase en que se encuentre. Al respecto, según Gido & Clements (2012), en la fase de inicial se da la identificación y selección de los proyectos lo cual se formaliza mediante la cédula o acta del proyecto, la fase de planificación incluye la definición del alcance, de los recursos, el desarrollo de un

programa y presupuesto así como la identificación de los riesgos, todo ello forma parte del plan inicial para realizar el proyecto. Por otra parte, en la fase de ejecución se lleva a cabo el plan inicial así como las tareas y actividades necesarias para producir los entregables. Adicionalmente, se señala que el avance del proyecto debe ser monitoreado y controlado a fin de asegurar que el proyecto se vaya cumpliendo según el presupuesto y programa previstos, que el alcance se completa y que los entregables cumplen con los requisitos de aceptación. Finalmente, en la fase final o de cierre, se evalúa el proyecto, se identifican y documentan las lecciones aprendidas y se archivan los documentos del proyecto.

Cabe señalar que el desarrollo de este proyecto comprende únicamente las fases de inicio y planificación del ciclo de vida del proyecto, por lo que las fases referidas a ejecución, monitoreo y cierre no son abordadas en este documento.

2.2.4 Procesos en la Dirección de Proyectos

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2013) señala que los procesos de la dirección de proyectos están agrupados en cinco categorías que se incluyen en el siguiente Cuadro 1:

Cuadro 1: Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos

Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente	Para establecer el alcance, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos.	Para completar el trabajo definido en el plan para la dirección de proyectos.	Para monitorear, analizar el progreso y desempeño del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones	Para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, para cerrar formalmente el proyecto.

Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
			del mismo.	

Fuente: PMI (2013). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos.

Cabe señalar que según establece la Guía del PMBOK, los procesos de la Dirección de proyectos se realizan y repiten en cada fase del proyecto.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Un área de conocimiento, representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.

Las áreas del conocimiento de la Dirección de proyectos son:

1. Gestión de la integración
2. Gestión del alcance
3. Gestión del tiempo
4. Gestión de los costos
5. Gestión de la calidad
6. Gestión de los recursos humanos
7. Gestión de las comunicaciones
8. Gestión de los riesgos
9. Gestión de las adquisiciones
10. Gestión de los interesados

Cabe indicar que las áreas de conocimiento mencionadas -en su mayoría- son utilizadas para llevar a cabo los proyectos. A continuación se definen a partir de lo que establece la Guía del PMBOK.

- **Gestión de la integración:** en el ámbito de la dirección de proyectos, mediante esta área de conocimiento se consolidan e integran los procesos y actividades requeridas para llevar a cabo el proyecto. Incluye los procesos para desarrollar el acta o *charter* del proyecto, el plan para la dirección del proyecto, gestionar el trabajo del proyecto, llevar un control integrado de cambios y finalmente cerrar el proceso o fase.

- **Gestión del alcance:** esta área del conocimiento comprende todos los procesos que se requieren para garantizar que el proyecto incluya exclusivamente el trabajo requerido para completarlo de manera exitosa. Los procesos que contiene se refieren a planificar la gestión del alcance, recopilar requisitos, detallar el alcance, elaborar la estructura detallada del trabajo (EDT), así como validar y controlar el alcance.
- **Gestión del tiempo:** incluye los procesos que se deben gestionar para que el proyecto concluya en el plazo previsto. Los procesos a los que refiere esta área del conocimiento son para planificar la gestión del cronograma, definir las actividades y su secuencia, estimar los recursos necesarios así como la duración de las actividades, desarrollar y controlar el cronograma.
- **Gestión de los costos:** se refiere a todos los procesos necesarios para que el proyecto se complete dentro del presupuesto establecido; se relacionan los procesos para planificar la gestión de costos, la estimación de los costos, la determinación del presupuesto y controlar los costos.
- **Gestión de la calidad:** comprende los procesos y actividades requeridos para que el proyecto se realice en la búsqueda de satisfacer las necesidades para las cuáles se concibió. Para ello, incluye los procesos para planificar la gestión de la calidad, aseguramiento de calidad y controlar la calidad.
- **Gestión de los recursos humanos:** se relaciona con los procesos que procuran organizar, gestionar y conducir a los miembros del equipo de proyecto. Contiene los procesos para planificar la gestión de los recursos humanos, adquisición, desarrollo y dirección del equipo de trabajo.
- **Gestión de las comunicaciones:** esta área del conocimiento se refiere a los procesos requeridos desde la planificación de la información hasta que su disposición final se realice correctamente. Los procesos que intervienen se

relacionan con la planificación de las comunicaciones, así como gestionar y controlar las comunicaciones.

- **Gestión de los riesgos:** la finalidad de la gestión de riesgos en proyectos es procurar que la probabilidad y el impacto de los eventos o efectos positivos se aumenten mientras que la probabilidad y el impacto de los eventos negativos se disminuyan. Los procesos que participan se refieren a la planificación de la gestión de riesgos, identificarlos, realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, así como la planificación de la respuesta a los riesgos y su respectivo control.
- **Gestión de las adquisiciones:** se refiere a los procesos que intervienen en la compra o adquisición de productos o servicios para el proyecto, comprende la planificación de la gestión de las adquisiciones, realizar y controlar las adquisiciones así como cerrar o finalizar cada adquisición.
- **Gestión de los interesados:** se refiere a la gestión de personas, grupos u organizaciones que pueden -de manera positiva o negativa- afectar o ser afectados por el proyecto. Los procesos que intervienen son: la identificación de los interesados, planificar la gestión de los interesados, así como gestionar y controlar su participación.

Para efectos de este proyecto no se consideran las áreas de conocimiento de gestión de costos y la de adquisiciones, porque no serán utilizadas durante el desarrollo del mismo, dado que el proyecto se realizará con el presupuesto de la institución y además no se contempla realizar contrataciones adicionales.

2.3 Proceso de fiscalización previa de la CGR

Se define este proceso (MAGEFI, 2011) como el conjunto de controles ejecutados por la CGR de manera previa o precedente a las actuaciones de los sujetos pasivos antes de que éstas se hayan consumado o antes de que se adquieran obligaciones jurídicas o financieras.

Asimismo, a través de este proceso se “...conoce, verifica y se pronuncia mediante acto razonado sobre el cumplimiento del marco jurídico y el marco jurisprudencial y doctrinal aplicable con respecto a una propuesta del sujeto pasivo, otorgándole validez o eficacia jurídica según corresponda, y permitiendo su ejecución.” (MAGEFI, 2011)

2.3.1 Procedimiento de autorización

Las solicitudes de autorización se regulan en los artículos 2 bis y 80 de la LCA, así como en los artículos 132, 138 y 139 del RLCA. Se refieren a las solicitudes que formulan las Administraciones a la CGR para que se les autorice no utilizar los procedimientos ordinarios de contratación, al no ser el medio adecuado para satisfacer el interés público.

2.3.2 Procedimiento de objeción al cartel

El recurso de objeción al cartel se regula en los artículos 81 y 170 de la LCA y en RLCA respectivamente.

El artículo 81 de la LCA establece que puede interponerse contra el cartel de licitación pública y de la licitación abreviada, recurso de objeción, dentro del primer tercio del plazo establecido para la presentación de ofertas. Por su parte, en el citado artículo 170 se indica que este recurso puede ser interpuesto por potenciales oferentes o su representante, para el servicio, bien u obra que es requerido.

Cabe indicar que los recursos de objeción que conoce la CGR se refieren únicamente a los procedimientos referidos a licitaciones públicas, tal y como lo establece el artículo 172 del RLCA.

El recurso de objeción se presenta según indica el artículo 82 de la LCA cuando *“se considere que ha habido vicios de procedimiento, se ha incurrido en alguna violación de los principios fundamentales de la contratación o se ha quebrantado, de alguna forma, el ordenamiento regulador de la materia”*.

2.3.3 Procedimiento de apelación

El recurso de apelación se regula en los artículos 84 y 174 de la LCA y en RLCA respectivamente, y ocurre ya sea en contra del acto de adjudicación o en contra

el que declare infructuoso o desierto el concurso, ya sea para licitaciones públicas o abreviadas y deben ser presentados ante la CGR tomando en consideración los montos previstos en el mencionado artículo 84.

El artículo 177 del RLCA señala que el recurso de apelación debe *“indicar con precisión la infracción sustancial del ordenamiento jurídico que se alega como fundamento de la impugnación...”*.

2.4 Importancia del modelo de madurez

Un modelo de madurez se puede definir según Pérez, E; Rodríguez, Y (2014) *“...como un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida.”* En el cual se establece mediante una escala para medir cómo pueden evolucionar los procesos de la organización desde los niveles de madurez iniciales o incipientes hasta alcanzar niveles de madurez mayores.

Adicionalmente, según Pérez, E; Rodríguez, Y (2014), mediante un modelo de madurez se puede realizar una evaluación del estado o nivel de desarrollo que tiene una organización o inclusive un proceso. También permite que se puedan establecer estrategias y acciones donde la organización debe encauzar sus esfuerzos para cerrar o disminuir las brechas que se presenten y lograr mejoras en su proceso y desempeño.

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información se definen como “diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento” (Universidad virtual La Salle, sin fecha). Esos tipos de documentos pueden encontrarse

en medio físico, digital o documental, de los cuales se extrae u obtiene la información. A su vez se dividen en fuentes de información primaria o secundaria:

3.1.1 Fuentes primarias

Fuentes primarias se refiere a “aquellas fuentes que contienen información nueva u original y cuya disposición no sigue, habitualmente, ningún esquema predeterminado. Se accede a ellas directamente o por las fuentes de información secundarias”. (Universidad virtual La Salle, sin fecha).

Para este proyecto se utilizan entrevistas no estructuradas con el gerente de División y los gerentes asociados, así como el criterio o juicio de experto de funcionarios de la DCA.

3.1.2 Fuentes secundarias

Fuentes secundarias se refiere a “aquellas que contienen material ya conocido, pero organizado según un esquema determinado. La información que contiene referencia a documentos primarios.” (Universidad virtual La Salle, sin fecha).

Para este proyecto se utilizan como fuentes secundarias, literatura especializada en Dirección de proyectos y optimización de procesos, consultas en internet, entre otros. A continuación se muestra un resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 2:

Cuadro 2: Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir el modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA.	Entrevistas Gerente de División y equipo de proyecto.	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2013). Literatura especializada sobre

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
		modelos de madurez.
Evaluar la situación actual de los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones de contratación directa.	Entrevistas Juicio de experto	MAGEFI LCA y RLCA
Determinar el nivel del modelo de madurez que se desea alcanzar.	Juicio experto Entrevistas	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2013). Literatura especializada sobre modelos de madurez.
Elaborar el plan de acción para alcanzar al nivel de madurez deseado de los procedimientos de la DCA.	Juicio de experto	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2013).
Realizar el plan de gestión para la Dirección del proyecto.	Juicio de experto	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2013).

Fuente: Elaboración propia

3.2 Métodos de Investigación

A continuación se definen los métodos de investigación utilizados en este proyecto:

3.2.1 Método Analítico

Se define como “aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.” (Ortiz, Pilar, 2002, p.64)

3.2.2 Método descriptivo

Este método indica (Castañeda, 2011) que tienen como objetivo mostrar la manera como ocurre el problema que se estudia. Señala además que “los estudios observacionales y las encuestas pertenecen al grupo de los estudios descriptivos, y con frecuencia tienen el objetivo de cualificar o cuantificar la(s) variable(s) contenidas en el problema a tratar.” Castañeda (2011).

En el cuadro 3 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 3: Métodos de investigación utilizados

Objetivo	Analítico	Descriptivo
Definir el modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA.	Análisis de mejores prácticas para definir el modelo de madurez.	
Determinar el nivel de madurez actual de los procedimientos de objeción, apelación y	Análisis de los procedimientos actuales	Realizar entrevistas para determinar el nivel

Objetivo	Analítico	Descriptivo
autorizaciones de contratación directa.		de madurez actual de los procedimientos
Determinar el nivel del modelo de madurez que se desea alcanzar	Análisis del nivel de madurez que se desea alcanzar	
Elaborar el plan de acción para llegar al nivel de madurez deseado de los procedimientos de la DCA.		Determinación de los elementos necesarios para definir el plan de acción.
Realizar el plan de gestión del para la Dirección del proyecto		Determinación de los planes subsidiarios para el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Herramientas.

A continuación se señalan las herramientas y/o técnicas que serán utilizadas para desarrollar cada objetivo de este proyecto, las cuales define la Guía del PMBOK (2013), y son reconocidas por el PMBOK como buenas prácticas.

Cuadro 4: Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
Definir el modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA.	Juicio de experto Estudio comparativo. Técnicas grupales de toma de decisiones
Evaluar la situación actual de los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones de contratación directa. <i>(as-is)</i>	Juicio de experto Entrevistas/ Reuniones Análisis de información y recopilación de datos
Determinar el nivel del modelo de madurez que se desea alcanzar <i>(to be)</i>	Juicio experto Técnicas de observación Entrevistas/Reuniones
Elaborar el plan de acción para llegar al nivel de madurez deseado de los procedimientos de la DCA.	Juicio experto
Realizar el plan de gestión para la Dirección del proyecto	Juicio experto

Fuente: Elaboración propia

3.4 Supuestos y Restricciones

Los supuestos según Gido & Clements (2012), se deben entender como aquellos aspectos, elementos o recursos en los cuales se basa el fundamento o la justificación para llevar a cabo el proyecto. Por su parte, restricciones se refiere a algún requerimiento o limitación existente para completar el proyecto. A continuación, en el cuadro 5 se señalan los supuestos y restricciones y su relación con los objetivos del proyecto.

Cuadro 5: Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Definir el modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA.	Será aplicado a los procedimientos de la DCA. Se usa criterio experto para definir el modelo de madurez.	Considerar la normativa legal LCA y RLCA. Ley orgánica de la CGR. Plan estratégico Institucional.
Evaluar la situación actual de los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones de contratación directa.	Se cuenta con criterio experto en la DCA. Se dispone de la información del MAGEFI.	Normativa aplicable según LCA y su reglamento. Ley orgánica de la CGR.
Determinar el nivel del modelo de madurez que se desea alcanzar	Será aplicado a los procedimientos de la DCA Se usa criterio experto para determinar el nivel deseado.	N/A
Elaborar el plan de acción para llegar al nivel de madurez deseado de los procedimientos de la DCA.	Se realizará con recursos disponibles	El proyecto no contempla la implementación del plan de acción.
Realizar el plan de gestión para la Dirección del proyecto	Se cuenta con el apoyo de la Gerencia de División	Solo se desarrollan los planes de las áreas de gestión que contempla el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Entregables

La Guía del PMBOK (2013) menciona que el resultado del proyecto puede ser tangible o intangible, y en el caso de los entregables se refiere a un producto específico y tangible que puede ser documento, plan, lista, informe, estudio etc.

En el cuadro N° 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto

Cuadro 6: Entregables de cada objetivo

Objetivos	Entregables
Definir el modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA.	Documento que contiene el modelo de madurez con los respectivos niveles y características.
Evaluar la situación actual de los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones de contratación directa.	Documento que contiene la evaluación de la situación actual de los procedimientos usando el modelo de madurez con los respectivos niveles y características.
Determinar el nivel del modelo de madurez que se desea alcanzar.	Documento que contiene la identificación del nivel de madurez deseado del modelo de madurez con los respectivos niveles y características.
Elaborar el plan de acción para obtener el nivel de madurez deseado de los procedimientos de la DCA.	Plan de acción para cerrar las brechas para pasar del nivel 2 al 3 del modelo de madurez
Elaborar el plan de gestión de proyecto que brinde los elementos necesarios para desarrollar el modelo de madurez	Plan de gestión del proyecto

Fuente: Elaboración propia

4 DESARROLLO

4.1 Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de la organización se refieren a los planes, políticas, procesos y procedimientos así como bases de conocimiento específicas de la organización, lo cuales se constituyen en entradas para la mayoría de los procesos de planificación. (PMBOK, 2013).

4.2 Activos de los procesos de la institución

Los activos de los procesos que dispone la CGR son:

- Plan estratégico institucional (PEI): Contiene los objetivos estratégicos, con metas e indicadores de cumplimiento, planteados para el periodo 2013-2020, de acuerdo con la misión, visión y valores institucionales, considerando además el mejor aprovechamiento de recursos, competencias y coordinación institucional. Este plan tiene un enfoque sustentado en tecnologías de información y en el acceso a conocimiento especializado para una fiscalización oportuna y confiable.
- Manual General de Fiscalización (MAGEFI): Es un instrumento que estandariza los procesos institucionales para guiar el desempeño de los funcionarios, así como los procedimientos que especifican la forma en que se realizan las actividades propias de cada proceso. La última actualización fue en diciembre 2011.
- Plan Estratégico en tecnologías de información y comunicación (PETIC): Es un marco orientador para el periodo 2014-2020 para la toma de decisiones institucionales en materia de incorporación de tecnologías de información y comunicación a los procesos institucionales, el cual está alineado con el PEI.

- Plan Táctico en Tecnologías de Información y Comunicaciones (PTAC): Establece las orientaciones tácticas de acción y de la cartera de proyectos alineados al marco estratégico contenido en el PETIC, a aplicar en los años 2015-2018.
- Sistema Específico Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI): Si bien este sistema se originó desde el año 2005, actualmente se está aplicando un proyecto piloto con el cual se está evaluando nuevos ajustes al sistema.

4.3 Propuesta de activo de los procesos de la organización

Además de los activos de los procesos con los que cuenta actualmente la institución, se propone desarrollar un modelo de madurez que permita evaluar los procedimientos de la DCA, a través de los diferentes niveles y sus respectivas características.

Un modelo de madurez constituye un mapa que guía a las organizaciones en la implementación de buenas prácticas a partir de un punto de partida, ya que establece de manera escalonada una descripción de niveles desde un estado inicial hasta llegar a un nivel óptimo. Para este proyecto, el modelo de madurez que se propone permitirá determinar el grado de madurez actual de los procedimientos (*as-is*), establecer un nivel de madurez a alcanzar (*to-be*), y así identificar la brecha a cubrir para alcanzar el nivel deseado, con lo que se brinda una trazabilidad del grado de madurez de los procedimientos a través del tiempo.

4.4 Modelo de madurez para los procedimientos del proceso de fiscalización previa de la DCA

4.4.1 Fase de Inicio

4.4.1.1 Enunciado del trabajo:

El enunciado del trabajo del proyecto es: Elaborar un modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA.

a. Breve descripción del proyecto:

El proyecto consiste en establecer un modelo de madurez para evaluar los procedimientos que lleva a cabo la DCA, los cuales forman parte del proceso de fiscalización previa que realiza la CGR. Este proyecto permitirá a la DCA medir el grado de avance que tienen sus procedimientos para que coadyuven al cumplimiento de la planeación estratégica institucional incorporando buenas prácticas de la Dirección de proyectos.

b. Resultados esperados

Los resultados esperados por fases son los siguientes:

Para ello se desarrollará mediante las siguientes fases:

- **Etapa 1:** Definición del modelo de madurez
 - Determinar los niveles y las características de cada uno de los niveles o estados que conforman el modelo.
- **Etapa 2:** Evaluación de la situación actual de los procedimientos de la DCA
 - Recopilación de la información existente (*as-is*).
 - Entrevistas para determinar el nivel de madurez actual de los procedimientos

- **Etapa 3:** Determinar el nivel que se desea alcanzar
 - Establecer el nivel de madurez deseado (*to-be*)
- **Etapa 4:** Establecer el Plan de acción
 - Elaborar el plan de acción

c. Acta de constitución del proyecto (ver anexo 1)

En el anexo 1 se muestra el acta de constitución del proyecto.

d. Análisis de interesados

El análisis de interesados “es una técnica que consiste en recopilar y analizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto.” (PMBOK pp.528). A través del análisis de interesados se logra identificar y analizar del impacto o apoyo, así como su priorización a fin de determinar las estrategias a seguir con el fin de lograr una participación eficaz durante el desarrollo del proyecto.

Para ello, se entiende por interesado o *stakeholder* a “un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (PMBOK,2013 pp 550). Por lo anterior, resulta necesario determinar todos los interesados en el proyecto para establecer de qué manera pueden afectar o incidir en el desarrollo del proyecto.

1. Identificación de los interesados

Para la identificación de los interesados en el proyecto, se utilizó el criterio experto así como reuniones de equipo, para determinar quiénes pueden tener un mayor o menor interés en el desarrollo del proyecto. En el siguiente cuadro se enlistan todos los interesados y se señala el interés particular que tienen para que se lleve a cabo o no.

Cuadro 7: Lista de interesados del proyecto

Interesados	Interés
Contralora General	Que el desarrollo del proyecto contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales en el plazo establecido.
Gerente de División DCA	Mejorar el proceso de fiscalización previa que lleva a cabo la DCA mediante los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones.
Gerentes asociados DCA	Coadyuvar a la mejora del proceso de fiscalización previa que lleva a cabo la DCA mediante los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones.
Funcionarios DCA	Contar con procedimientos y/o herramientas que faciliten el desempeño de las funciones de la DCA.
Director del proyecto	Que el desarrollo del proyecto permita mejorar los procedimientos de la DCA
Unidad Gobierno Corporativo	Brindar apoyo a la DCA para se cumpla con los objetivos estratégicos de la institución.
Administraciones	Que mejore la gestión de los trámites en la DCA
Litigantes	Que mejore la gestión de los trámites en la DCA
División Jurídica	Conocer el impacto del proceso de fiscalización previa de la DCA en la ejecución de sus procesos
División de Fiscalización Operativa y Evaluativa	Conocer el impacto del proceso de fiscalización previa de la DCA en la ejecución de sus procesos

Fuente: Elaboración propia

2. Interesados Clave

Una vez identificados todos los interesados del proyecto, se procede a determinar los interesados clave, para ello se le asigna a cada interesado un valor¹ según el nivel de poder o grado de injerencia para desarrollar el proyecto, así como el grado de interés que tiene sobre el proyecto. Posteriormente, para obtener el nivel de poder-interés de cada interesado se multiplican los valores asignados y se escogen aquellos interesados que resultan con mayor puntaje, es decir se van a seleccionar los que tienen una mayor incidencia (poder-interés) en el desarrollo del proyecto.

Cuadro 8: Nivel de poder e interés de los interesados del proyecto

ID	Interesado	Posición	Poder (1-5)	Interés (1-5)	Poder x Interés
GD	Gerente de División DCA	+	5	5	25
GA	Gerentes asociados DCA	+	5	4	20
DP	Director de Proyecto	+	4	5	20
F	Funcionarios DCA	+	2	4	8
CG	Contralora General	+	5	4	20
GC	Unidad Gobierno Corporativo	+	3	3	9
A	Administraciones	+	1	3	3
L	Litigantes	+	1	3	3
DJ	División Jurídica CGR	+	5	2	10
DF	División de Fiscalización Operativa y Evaluativa	+	5	2	10

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro anterior se desprende que la Contralora General, el Gerente de División y los Gerentes Asociados de la DCA, así como el Director de proyecto son los interesados clave, dado que son lo que obtienen el mayor puntaje de la relación poder-interés.

¹En escala de 1 a 5, siendo 5 el valor de mayor peso y 1 el de menor peso.

En el cuadro No. 9 se muestra la situación o estado que tienen actualmente los interesados según la posición que presentan hacia el proyecto y se representa con la letra (A), a la vez se indica el estatus esperado de cada interesado y se representa con la letra (D).

Cuadro 9: Matriz de evaluación de la participación de los interesados

Interesados	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Gerente de División DCA				A-D	
Gerentes Asociados DCA				A-D	
Contralora General				A-D	
Director del proyecto					A-D
Unidad Gobierno Corporativo				A-D	
Funcionarios DCA		A		D	
División Jurídica CGR			A-D		
División de Fiscalización Operativa y Evaluativa CGR			A-D		
Administraciones	A		D		
Litigantes	A		D		

A: Actual D: Deseable

Fuente: Elaboración propia

A partir del cuadro anterior, se desprende que el Gerente de División de la DCA es la parte interesada que debe adquirir una participación más activa en procura de los intereses de la División y asegurando que el proyecto se lleve a cabo.

3. Clasificación de interesados

La figura que de seguido se muestra, contiene la clasificación de los involucrados según el grado de poder y el nivel de interés que tienen actualmente en el proyecto.

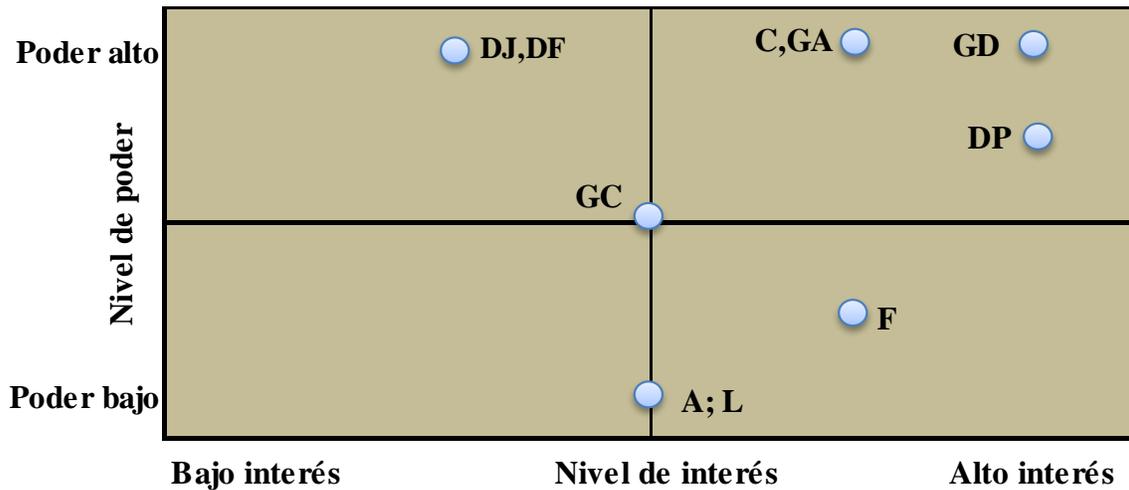


Figura 4 Matriz de involucrados según relación de poder-interés, elaboración propia.

A partir de la figura anterior, se desprende que la Gerencia de División, la Contralora General, los Gerentes Asociados, así como el Director de Proyecto son los involucrados que se ubican en el cuadrante que refleja el mayor poder (influencia) y el interés más alto, por lo que constituyen en los interesados clave que deben gestionarse con mayor necesidad en este nivel del proyecto.

4. Estrategias para gestionar a los interesados clave

Con el fin de mantener o aumentar el interés y compromiso por parte de los interesados clave con el proyecto, en el siguiente cuadro se indican las estrategias seleccionadas para gestionar a cada uno de ellos según el interés particular que tiene.

Cuadro 10: Estrategias para gestionar a los interesados clave del proyecto

ID	Interesado	Interés	Cuadrante	Estrategia
CG	Contralora General	Velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales en el plazo establecido.	Poder alto/interés alto	Dar seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
GD	Gerente División DCA	Mejorar el proceso de fiscalización previa que lleva a cabo la DCA mediante los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones.	Poder alto/interés alto	Participar en reuniones del equipo de trabajo e Informar sobre el avance del desarrollo del proyecto
GA	Gerentes Asociados DCA	Contar con procedimientos y/o herramientas que faciliten el desempeño de las funciones de la DCA.	Poder alto/interés alto	Designar funcionarios quienes fungirán como expertos funcionales para apoyar el desarrollo del proyecto.
DP	Director de proyecto	Que se desarrolle el proyecto adecuadamente	Poder alto/interés alto	Gestionar las expectativas de los interesados, y satisfacer las necesidades del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

5. Seguimiento a la gestión de Interesados

Como parte del desarrollo del proyecto se contempla el seguimiento a la gestión de interesados, para ello, se han definido los siguientes mecanismos:

- Reuniones periódicas en las que además de revisar el estado del proyecto se analice la participación de los interesados y -en caso que corresponda- tomar en cuenta los inconvenientes presentados.
- Se llevará un registro de incidentes, el cual será la fuente principal de una base de datos de los incidentes registrados, así como de las variaciones que estos tengan a medida que avanza el proyecto.
- Se realizará un análisis periódico del desempeño del trabajo reportado comparándolo con el cronograma realizado y de los estados de implementación de las solicitudes de cambio. En caso de ser necesario, realizar los ajustes al cronograma según las solicitudes de cambio que surjan.
- Se evaluará en cada una de las etapas del proyecto el listado de los interesados, de manera que se puedan analizar el estado de los ya identificados así como determinar la necesidad de incorporar nuevos.

6. Proceso de actualización

La actualización del plan de gestión de interesados se realizará principalmente mediante reuniones:

- Reunión con los interesados cuyo objetivo tendrá en primera instancia presentar los avances del proyecto, luego brindar el espacio a los interesados para que exterioricen los problemas, inquietudes y sugerencias con respecto al proyecto. El objetivo principal de estas reuniones es informar a los interesados y documentar su participación en el proyecto, con el fin de establecer compromisos que aumenten o mantengan la expectativa de los interesados y permita la continuidad de la ejecución del proyecto.
- Establecer un formato de solicitudes de cambio de manera que los interesados pueden plantear nuevos requerimientos que el equipo de proyecto evaluará periódicamente durante las reuniones de equipo, dado que

los intereses de los involucrados en el proyecto podrían cambiar en el tiempo.

- Reunión del equipo del proyecto, una vez realizadas las reuniones con los interesados, el equipo de proyecto debe retroalimentarse para analizar el resultado de dicha reunión y realizar las acciones correspondientes según lo establecido.

4.4.2 Fase de Planificación

Etapa 1:

- a. Determinar los niveles y las características de cada nivel

Con el fin de conocer y medir el grado de madurez que tienen los procedimientos que forman parte del macroproceso de fiscalización previa que lleva a cabo la DCA, se establece a través de un modelo de madurez conformado por cinco niveles, donde cada uno de ellos obedece a un estado y se compone de ciertas características, lo cual permitirá determinar y medir el nivel en el que se encuentran actualmente los procedimientos, así como en cuál nivel o estado deseable se quiere alcanzar.

La escala del modelo de madurez -según se muestra en la figura N°5- se conforma de cinco niveles, que son los que comúnmente se utilizan en la industria de tecnologías de información, ingeniería, y administración de proyectos, lo cual no implica que pertenezcan a un único modelo.

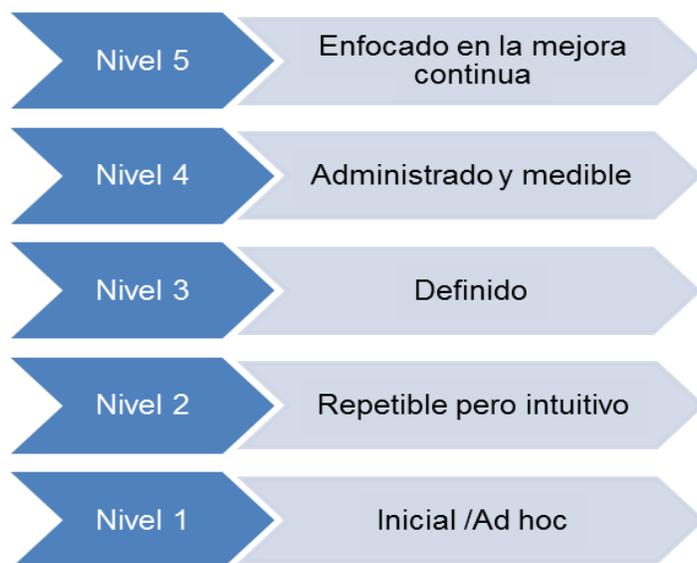


Figura 5: Niveles modelo de madurez, definido a partir de técnicas de observación y juicio experto

Para definir las características de cada nivel se consideran diversos aspectos que deben contemplar los procedimientos de la DCA, por lo que se determinó considerar las características por elementos clave, ya sea que se refiera a **personas y/o organización**, el cual contempla características deseables que se relacionan con los funcionarios o propiamente de la institución, **información y/o documentación**, **uso de Tecnologías de Información**, esto obedece a la necesidad de que se incorpore el uso de la TI en los procedimientos de la DCA , el otro elemento clave se refiere al **riesgo**, para conocer el grado en que los riesgos son administrados en los procedimientos de la DCA.

A partir de ello, se desarrolla la siguiente matriz que consta de 5 niveles de madurez con las respectivas características los elementos clave antes descritos:

Cuadro 11: Niveles y características del modelo de madurez de los procedimientos de la DCA

Nivel	Estado	Personas/Organización	Información /Documentación	Uso de TI	Riesgos
1	Inicial/ Adhoc	La institución reconoce la necesidad de establecer el procedimiento.	No existe procedimiento formalmente establecido.	No tiene tecnología o infraestructura de apoyo en TI	No hay riesgos identificados.
2	Repetible pero intuitivo	El procedimiento es ejecutado de manera intuitiva. Existe gran dependencia del conocimiento de los funcionarios. Existe comunicación y entrenamiento informal del procedimiento.	El procedimiento está documentado. Existen herramientas y/o técnicas de manera informal,	Se apoya en el uso de tecnología de manera intuitiva. No está homogenizado el uso de TI en la DCA (hay esfuerzo individual pero no está estandarizado).	Se identifican puntos de control para administrar riesgos

Nivel	Estado	Personas/Organización	Información /Documentación	Uso de TI	Riesgos
3	Definido	El procedimiento se ejecuta según lo definido y documentado. Existe comunicación formal del procedimiento	El procedimiento está definido y documentado según los lineamientos de la institución. (actualizado) Existen manuales y herramientas definidos y documentados según los lineamientos de la institución. (actualizados)	Se definen requerimientos de TI como apoyo a los procedimientos de la DCA (información centralizada y estandarizada)	Están definidos los puntos de control para administrar riesgos relevantes.
4	Administrado y medible	El procedimiento y herramientas son conocidos y utilizados por todos los funcionarios. Existe comunicación formal y entrenamiento del procedimiento.	Existe información cuantitativa del desempeño del procedimiento Existen indicadores cuantitativos que apoyan la toma de decisiones. Se identifican causas de variación en los procedimientos.	Procedimiento automatizado con capacidad de obtener información para la toma de decisiones.	Se analizan los puntos de control de riesgos relevantes
5	Optimizado	Como parte de la mejora continua, se realiza una revisión periódica -al menos un año- del procedimiento para evaluar causas de variación en el mismo y mejorar su funcionamiento.		Revisión periódica del procedimiento automatizado y utilizado, para evaluar causas de variaciones y mejorar su funcionamiento.	Se realiza una revisión periódica de los riesgos y los puntos de control

Fuente: Elaboración propia, basado en técnicas de observación y juicio experto.

Etapas 2: Evaluación de la situación actual de los procedimientos de la DCA

a. Recopilación de la información existente

En el MAGEFI se incluyen los procesos y procedimientos de la DCA. Estos procedimientos fueron aprobados en el 2011 y contienen las principales actividades y los respectivos responsables de ejecutar las actividades que componen cada procedimiento. Sin embargo, desde la aprobación de los procedimientos, han ocurrido cambios en cuanto a la gestión documental de la institución a través de la implementación del Sistema de Gestión Documental Electrónica (SIGED). Asimismo, la recepción y entrega directa de los documentos que se tramitan en la DCA ha sufrido cambios, lo cual implica que los procedimientos deben ser ajustados y actualizados.

Cabe indicar que si bien los procedimientos están contenidos en el MAGEFI, actualmente no son conocidos ni son utilizados de manera formal por parte de todos los funcionarios de la DCA, especialmente de los funcionarios que han ingresado en los últimos tres años a la DCA.

b. Entrevistas (no estructuradas) para determinar el nivel de madurez actual de los procedimientos

Para determinar el nivel de madurez que tienen los procedimientos de la DCA, mediante entrevistas no estructuradas a los miembros del equipo del proyecto se procedió a evaluar las características o atributos de cada uno de los niveles según el elemento clave, a fin de determinar la estado de madurez actual de los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones.

A través de las entrevistas -no estructuradas- se obtiene que los procedimientos en análisis cumplen con el nivel 1 o estado inicial, por cuanto la organización no solo reconoce la necesidad de contar con procedimientos, sino que existe documentación formal –MAGEFI- que contiene la descripción de los procesos y procedimientos que desarrolla la institución y que incluye desde luego

los que lleva a cabo la DCA. Adicionalmente se señala que los procedimientos de la DCA disponen del uso de TI para la gestión documental mediante el SIGED y existe una identificación de los riesgos asociados tanto al servicio como al producto que ofrece.

De igual manera, al realizar el análisis para determinar si cumplen con el nivel 2 o estado repetible pero intuitivo se tiene que los procedimientos son realizados de manera intuitiva, es decir basados por la experiencia adquirida o que va siendo transmitida a los fiscalizadores a cargo de las gestiones. También existe una comunicación y entrenamiento de los procedimientos pero no necesariamente formal porque depende del estilo de dirección de cada Gerente Asociado, por lo que se da una gran dependencia del conocimiento o *expertise* de los funcionarios.

En cuanto al uso de TI, se realiza el manejo documental a través del SIGED pero su uso no es homogéneo por parte de todos los funcionarios. En cuanto a riesgos, todos los procedimientos tienen identificados puntos de control como por ejemplo la votación de los casos en órgano colegiado, discusión y análisis de los casos así como el control de plazos de las gestiones.

En vista de lo anterior, se tiene que a partir de la información obtenida, a través de las entrevistas no estructuradas, los procedimientos de objeción, autorizaciones y apelaciones de la DCA cumplen con todas las características de los elementos clave del nivel 2, repetible pero intuitivo. Por lo tanto, en este momento, los procedimientos de la DCA se encuentran en el nivel de madurez 2.

Etapas 3: Determinar el nivel que se desea alcanzar (to be)

A partir de las entrevistas no estructuradas al equipo de trabajo, se determina que aún y cuando existen el MAGEFI y herramientas definidas y documentadas, están en proceso de actualización, dado que las actividades que se realizan no coinciden con lo documentado, debido a los cambios mencionados en cuanto a la gestión documental de la institución. Asimismo, la DCA está iniciando la definición de los requerimientos de uso de TI como apoyo a los procedimientos.

Por lo anterior, se tiene que a partir del juicio experto y mediante técnicas de observación, se determina que los procedimientos no cumplen con las características o atributos definidos para alcanzar el nivel de madurez 3, por lo que es necesario que se realicen las acciones necesarias para que la DCA pueda alcanzar el estado inmediato superior al que se encuentra actualmente, es decir que pueda alcanzar el nivel de madurez 3.

Etapa 4: Plan de acción

Plan de acción: Este plan de acción tiene la finalidad de definir las acciones necesarias para que los procedimientos de la DCA referidos a autorizaciones, objeción y apelación escalen al nivel 3 del modelo de madurez:

Cuadro 12: Plan de acción

Estrategia	Finalidad	Cómo se logra	Responsable	Entregable
Conocer la percepción del cliente interno y externo	Para identificar oportunidades y necesidades de mejora de los procedimientos de la DCA	Taller con los clientes externos e internos, lluvia de ideas, encuestas, y entrevistas	Equipo de Proyecto Expertos funcionales	Listado de oportunidades de mejora de los procedimientos
Revisión y actualización de los procedimientos de la DCA.	Para que los procedimientos y se ajusten a los lineamientos institucionales y reflejen la realidad de la División	Actividades grupales e individuales con los expertos funcionales	Equipo de Proyecto Expertos funcionales	Procedimientos actualizados y aprobados.
Revisión y actualización de los manuales y herramientas de la DCA.	Para que las herramientas se ajusten a los lineamientos institucionales y reflejen la realidad de la División	Actividades grupales e individuales con los expertos funcionales	Equipo de Proyecto Expertos funcionales	Procedimientos y herramientas actualizados y validados.

Estrategia	Finalidad	Cómo se logra	Responsable	Entregable
Definición de requerimientos de TI que apoyen los procedimientos de la DCA	Para definir necesidades en materia de TI que apoyen los procedimientos de la DCA.	Definiendo necesidades en TI que faciliten la ejecución de los procedimientos de la DCA.	Director de proyecto	Listado de necesidades de TI para los procedimientos de la DCA
Se identifican los puntos de control para administrar los riesgos relevantes	Para definir los puntos de control de los riesgos relevantes	Identificando los riesgos y estableciendo puntos de control	Director de proyecto	Listado de los puntos de control para los riesgos relevantes
Comunicación formal de los procedimientos	Para que los procedimientos y herramientas sean de conocimiento y uso de todos los funcionarios	Plan de comunicación	Director de Proyecto	Comunicación de los procedimientos a todos los funcionarios de la DCA.

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Plan para la Dirección del proyecto

A través del plan para la dirección del proyecto, se integran y consolidan un conjunto de planes subsidiarios referidos a la gestión del alcance, tiempo, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y calidad, lo cuales se detallan a continuación:

4.4.3.1 Plan de gestión del alcance

Para gestionar el alcance del proyecto menciona la Guía del PMBOK (2013) es necesario definir y controlar qué se debe incluir o no en el proyecto, por lo tanto este plan de gestión del alcance se constituye en una guía que direcciona las actividades y/o acciones requeridas para lograr que se gestione el alcance durante el proyecto. En el anexo 4 se encuentra el plan de gestión del alcance y la EDT.

4.4.3.2 Plan de gestión del tiempo

El plan de gestión del tiempo incluye “los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (PMBOK, 2013, pp. 141). Se incluye el desarrollo y control del cronograma, actividades, secuencia de actividades, estimación de los recursos de las actividades y el detalle duración de las actividades.

En este proyecto se determinan los procesos de desarrollo de cronograma, definición, secuencia de actividades, el cual se encuentra en el anexo 6.

a. Cronograma del proyecto

- El cronograma del proyecto que se desarrolla refiere a 24 actividades en total.
- Se propone una fecha de inicio del proyecto el 8 de marzo del 2016 y finalización el 06 de junio de este año.
- Para la secuencia de las actividades se utilizó inicio-fin.
- Se utiliza la herramienta Gantt de Google Drive.

4.4.3.3 Plan de gestión de recursos humanos

El Plan de Gestión de Recursos Humanos, describe los procesos necesarios para cumplir con la gestión del recurso humano para lograr el éxito del proyecto, el cual se debe integrar de la siguiente manera:

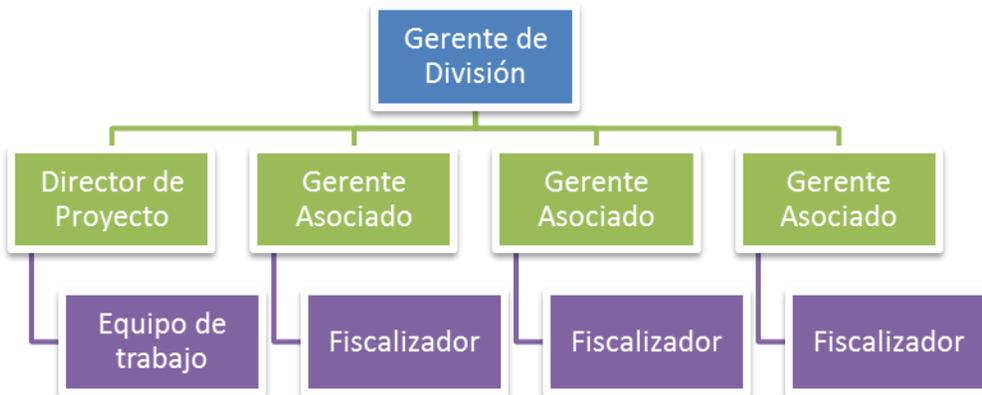


Figura 6 Esquema organizativo para elaboración del proyecto, elaboración propia

A continuación, en el cuadro No. 13 se indican las responsabilidades y roles que tiene el recurso humano que interviene en el proyecto.

Cuadro 13: Responsabilidades y roles del recurso humano para el proyecto.

Recurso Humano	Responsabilidades	Roles
Gerente de División	El gerente de división se mantiene informado del inicio y planificación del proyecto.	Autoriza o cancela el proyecto
	Participa en la formación del equipo del proyecto Elabora los planes de gestión de	Dirige el proyecto, coordina con el equipo del proyecto el

<p>Director del proyecto</p>	<p>acuerdo a las áreas de conocimiento del proyecto</p> <p>Dirige el inicio y planificación del proyecto.</p> <p>Prepara el acta de constitución</p> <p>Autoriza las etapas de inicio y planificación.</p> <p>Revisa y aprueba la propuesta de actividades, la documentación que será la base para el informe final y preparar, revisar y modificar el informe final, así como la documentación del proyecto.</p> <p>Gestionar las relaciones con los interesados.</p>	<p>plan de trabajo a realizar</p> <p>Asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto</p> <p>Apoya las gestiones de las etapas del proyecto</p>
<p>Gerentes Asociados</p>	<p>Apoyar la realización del proyecto y participar en actividades requeridas por el Gerente de División</p>	<p>Mantener un compromiso por el cumplimiento de las actividades</p>
<p>Equipo de trabajo DCA</p>	<p>Coordinar y dar apoyo en todo el proceso de planificación del proyecto.</p>	<p>Implementación y seguimiento de actividades para velar el cumplimiento del trabajo requerido</p>
<p>Fiscalizadores DCA</p>	<p>Apoyar la realización del proyecto y participar en actividades requeridas para el desarrollo del proyecto</p>	<p>Mantener un compromiso por el cumplimiento de las actividades para desarrollar el proyecto</p>

Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar el plan de gestión de recursos humanos, es necesario elaborar una matriz de roles y responsabilidades; que está contenida en el cuadro No. 14, para la cual se detalla lo siguiente:

Roles:

R: Responsable

C: Colabora

I: Recibe Información

A: Responsable de aprobación

Siglas de los Responsables:

GG: Gerente General

DP: Directora del proyecto

EP: Equipo del proyecto

GA: Gerentes Asociados

F: Fiscalizadores

Cuadro 14: Matriz de roles y responsabilidades

Entregable/Actividad	GD	DP	EP	GA	F
Conformar el equipo de trabajo	A	R		C	
Definir modelo de madurez	A	R	C		
Validar el modelo de madurez	A	R			
Evaluar la situación actual de los procedimientos	I	R/ A	C	C	
Determinar el nivel de madurez deseado	A	R	C	C	C

Elaborar plan de acción		R			
Elaborar planes de gestión		R			

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.4 Plan de gestión de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones requiere que toda la información del proyecto sea oportuna y adecuada desde que se planifica, recopila, distribuye, almacena y se monitorea hasta su disposición final.

4.4.3.4.1 Uso de técnicas y herramientas tecnológicas.

Las técnicas y herramientas tecnológicas que se van a utilizar son las siguientes:

- **Correo electrónico:** se constituye en el medio informal mediante el cual de una manera ágil se podrán comunicar a lo interno (director del proyecto y el equipo) y externo (otras divisiones) del proyecto.
- **Reuniones virtuales:** estas reuniones se llevarán a cabo por parte del equipo de proyecto cuando se requiera llegar a acuerdos con algún miembro del equipo que estén de tele-trabajo.
- **Google Drive:** este será la herramienta donde se dispondrá la información, avances, informes y será de acceso para los miembros del equipo y el director de proyecto.
- **Chat interno:** con esta herramienta tecnológica podrán los miembros del equipo tener una comunicación informal pero permanente.

En el siguiente cuadro se muestra la matriz de comunicaciones del proyecto.

Cuadro 15: Matriz de comunicaciones

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Inicio del proyecto	Gerente División	Una vez, al inicio del proyecto	Director de Proyecto	Informar sobre el inicio del proyecto	Presencial/Minutas Presentación
Reuniones del equipo de trabajo	Miembros del equipo	Semanal o cada vez que se requiera	Director de proyecto	Conocer el avance de las tareas	Presencial/ Minutas
Reuniones con Gerentes asociados y otros	Gerentes Asociados	Mensual	Director de Proyecto	Mantener informados del avance del proyecto y requerimientos de recursos	Presencial/ Minutas
Presentaciones de avance del proyecto	Involucrados del proyecto	Trimestral	Equipo de Proyecto	Informar sobre el status y avance del proyecto	Presentación (power point, otros)
Incidentes	Director de proyecto	Cada vez que ocurra	Encargado del Equipo de proyecto	Informar y llevar registro de incidentes	Base de datos/Correo electrónico
Lecciones aprendidas	Director de Proyecto	Durante todas las fases del proyecto	Equipo de proyecto	Llevar un registro para futuros proyectos	Base de datos
Aceptación y cierre del proyecto	Gerente de División	Al final del proyecto	Director de Proyecto	Aceptación formal del proyecto	Documento impreso
Reunión de	Todos los	Al final del	Director de	Comunicar el	Presentación

cierre	involucrados	proyecto	Proyecto	cierre del proyecto	(power point, otros)
--------	--------------	----------	----------	---------------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

La comunicación dentro del proyecto debe ser gestionada según sea de carácter interno (dentro del proyecto) o externo (clientes, otras divisiones de la CGR). Asimismo, si se trata de comunicación formal mediante informes, actas; o informal a través de correo electrónico, discusiones. Y a la vez debe considerarse si la comunicación es en sentido vertical –arriba y hacia abajo en la organización o viceversa- o bien si es horizontal cuando se trata de pares.

4.4.3.5 Plan de gestión de riesgos

El objetivo de la gestión de riesgos en el proyecto según señala la Guía del PMBOK (2013) es que se aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y a la vez procurar que se disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos.

Para este proyecto se procede a planificar la gestión de riesgos, la identificación y análisis cualitativo, así como la planificación de respuesta a los riesgos identificados.

a. Planificación de riesgos

A continuación se presenta una estructura de desglose de riesgos (RBS), la cual permite al equipo de proyecto identificar fuentes que pueden dar lugar a riesgos, para ello se pueden categorizar de la siguiente manera: los referidos propiamente al funcionamiento integral de la organización (RO) (de la institución), los que se relacionan con aspectos técnicos del proyecto (RT) , los que provienen de elementos o situaciones externas a la División (RE) y los que se refieren a la Dirección del Proyecto(RP).

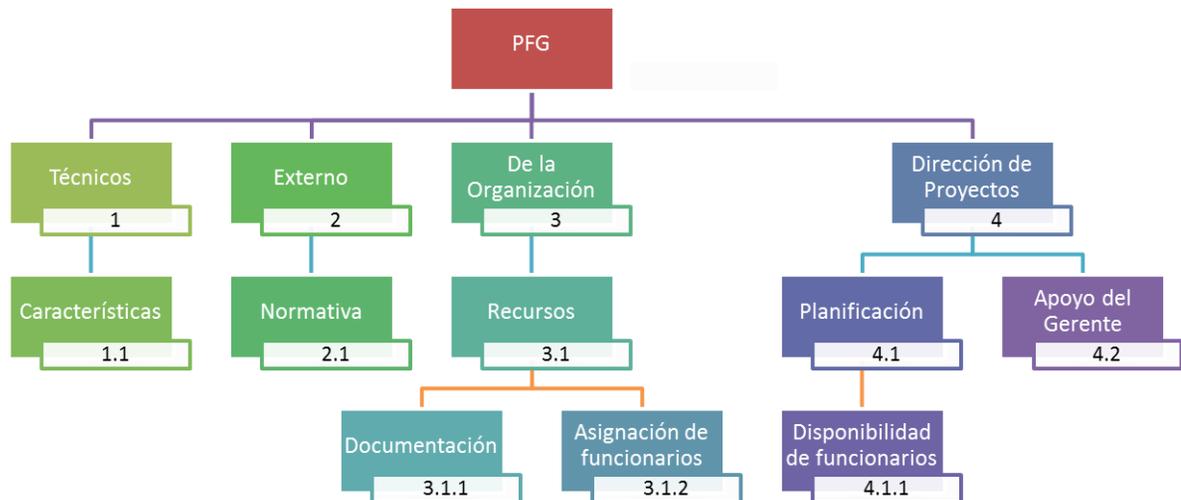


Figura 7 Estructura del desglose de riesgos del proyecto. Elaboración propia

b. Identificación de riesgos

A partir de la RBS se identifican los riesgos asociados al proyecto que se detallan a continuación:

Cuadro 16: Identificación de riesgos

Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	WBS
RT001	Información-Definición	Si no se definen adecuadamente las características de acuerdo a cada nivel del modelo de madurez podría afectar la evaluación de los procedimientos de la DCA.	Plan de gestión del alcance	1.1.1, 1.1.2
RO001	Información-Disponibilidad	Si no se cuenta con la información y documentación existente de los	Plan de gestión del alcance	1.2.1

		procedimientos no puede determinarse el estado de madurez actual.		
RP002	Recursos-Planificación	Si no se planifica la disponibilidad de tiempo del equipo de proyecto podría atrasarse el desarrollo del mismo.	Plan de gestión del tiempo	1.1,1.2 y 1.3
RO002	Recursos – Asignación de personal	Si hay un atraso en las actividades del proyecto debido a que no se cuenta con el recurso humano necesario podría atrasarse el cronograma del proyecto.	Plan de gestión de recursos humanos	1.1,1.2 y 1.3
RP001	Recursos – Disposición	Si no se cuenta con el apoyo del Gerente de División en el desarrollo del proyecto se podría dificultar el avance y finalización del proyecto.	Acta de constitución del proyecto	1.1, 1.2, 1.3 y 1.4
RE001	Normativa – Cambios	Si se da un cambio en la normativa interna o lineamientos de la institución podría afectar la aplicabilidad del modelo de madurez en los procedimientos de la institución.	Plan de gestión del alcance	1.1

Fuente: Elaboración propia

c. Análisis cualitativo

Para realizar el análisis cualitativo, se considerarán las siguientes escalas de probabilidad e impacto:

Cuadro 17: Escala de Probabilidad de ocurrencia del riesgo y escala del impacto.

Escala de Probabilidad		Escala de Impacto	
Muy Probable	0,9	Muy Alto	0,8
Bastante Probable	0,7	Alto	0,4
Probable	0,5	Moderado	0,2
Poco probable	0,3	Bajo	0,1
Muy poco probable	0,1	Muy Bajo	0,05

Fuente: Elaboración propia

Los criterios para identificar el nivel de impacto en el proyecto se relacionaron con la afectación de los objetivos del proyecto. El siguiente cuadro contiene se refiere a la matriz de Probabilidad x Impacto que se utiliza para evaluar los riesgos del proyecto, la cual se deriva de la multiplicación de cada uno de los valores de probabilidad e impacto para cada riesgo identificado, además, indica los criterios para identificar si el riesgo se considera Alto (en rojo), Medio (en amarillo) o Bajo (en verde).

Cuadro 18: Matriz de Probabilidad x Impacto

		Impacto				
		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
Probabilidad	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
	0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
	0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
	0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
	0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	WBS	Prob	Impacto	Rango	Estrategia	Plan de respuesta
RT001	Características - Definición	Si no se definen adecuadamente las características de acuerdo a cada nivel del modelo de madurez podría afectar la evaluación de los procedimientos de la DCA.	Plan de gestión del alcance	1.1.1, 1.1.2	0,3	0,8	0,08	Mitigar	Hacer una revisión exhaustiva de las características de cada nivel durante la etapa de planificación
RP001	Planificación- Disponibilidad de funcionarios	Si no se planifica la disponibilidad del equipo de proyecto podría atrasarse el desarrollo del mismo	Plan de gestión del tiempo	1.1, 1.2 y 1.3	0,5	0,8	0,4	Mitigar	Realizar un plan de seguimiento del cronograma, para verificar el cumplimiento de las actividades según lo estimado. Tener informado, oportunamente al Gerente de División
RO001	Recursos- Documentación	Si no se cuenta con la información y documentación existente de los procedimientos no puede determinarse el	Plan de gestión del alcance	1.2.1	0,1	0,4	0,04	Transferir	Solicitar a la Unidad de Gobierno Corporativo que suministre la información existente de los procedimientos

Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	WBS	Prob	Impacto	Rango	Estrategia	Plan de respuesta
		estado de madurez actual.							
RO002	Recursos-Asignación de funcionarios	Si hay un atraso en las actividades del proyecto debido a que no se cuenta con el recurso humano necesario podría atrasarse el cronograma del proyecto.	Plan de gestión de recursos humanos	1.1,1.2 y 1.3	0,5	0,8	0,4	Mitigar	Realizar un plan de seguimiento del cronograma, para verificar el cumplimiento de las actividades según lo estimado. Tener informado, oportunamente al Gerente de División
RP002	Recursos – Disposición	Si no se cuenta con el apoyo del Gerente de División en el desarrollo del proyecto se podría dificultar el avance y finalización del proyecto.	Acta de constitución del proyecto	1.1, 1.2, 1.3 y 1.4	0,1	0,8	0,08	Mitigar	Mantener una comunicación constante con el Gerente de División

Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	WBS	Prob	Impacto	Rango	Estrategia	Plan de respuesta
RE001	Normativa – Cambios	Si se da un cambio en la normativa interna o lineamientos de la institución podría afectar la aplicabilidad del modelo de madurez en los procedimientos de la institución.	Plan de gestión del alcance	1.1	0,3	0,4	0,12	Mitigar	Monitoreo y comunicación constante con la Unidad de Gobierno Corporativo para conocer oportunamente algún cambio o directriz

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.6 Plan de gestión de la calidad

La gestión de calidad según establece la Guía del PMBOK (2013) incluye los procesos y actividades que refieren a la política de calidad, objetivos y responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue concebido. Asimismo, el plan de gestión de calidad permite asegurar que se alcancen y validen los requisitos del proyecto y del producto o entregables.

a. Política de calidad del proyecto

○ Aspectos generales y directrices de la organización:

Con el fin de que el proyecto cuente con la calidad deseada, es necesario implementar un plan de calidad para que se disponga de los elementos necesarios para asegurar que el proyecto cumpla las expectativas señaladas.

○ Enfoque para la planificación de la calidad del proyecto:

Dado que el proyecto consiste en la elaboración de un modelo de madurez para los procedimientos de la DCA, en esta etapa se están definiendo todos los requisitos y requerimientos que se espera el proyecto cumpla.

○ Enfoque para el aseguramiento de la calidad del proyecto:

Para asegurar la calidad de este proyecto, y como parte de actividades de prevención se debe dar por parte del Gerente un seguimiento periódico de las actividades a fin de conocer el avance de los entregables para asegurar que el proyecto se ejecute en el plazo previsto.

○ Enfoque para el control de la calidad del proyecto:

En esta etapa se deben evaluar los resultados de las mediciones periódicas de los avances tenidos en el proyecto a fin de monitorear que se estén cumpliendo con los requerimientos establecidos.

b. Línea base de calidad

- Factores de éxito para la calidad
 - ✓ Niveles y características del modelo de madurez definidos
 - ✓ Estado de madurez actual de los procedimientos de la DCA
 - ✓ Estado de madurez deseado de los procedimientos de la DCA
 - ✓ Plan de acción definido

- Línea base de calidad (métricas)

El siguiente cuadro contiene las métricas de calidad asociadas a los objetivos de calidad del proyecto.

Cuadro 19 : Métricas de calidad

Objetivo de Calidad	Métrica	Definición de la métrica)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
Dar seguimiento a las actividades para la definición de los niveles y características del proyecto	Reuniones con el equipo de proyecto y Gerente de División	% de avance de las tareas	100%	quincenal	Director de proyecto
Verificar que se utilice el modelo para determinar el nivel de madurez actual de los procedimientos	Procedimientos analizados	No. de procedimientos	100%	semanal	Director de proyecto
Verificar que se defina el nivel de madurez deseado	Nivel de madurez deseado	Documento firmado por las partes	Entre -ga	Al final de la etapa 3 del proyecto	Equipo de proyecto

Objetivo de Calidad	Métrica	Definición de la métrica)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
Que el plan de acción incluya todas las acciones y responsables	Plan de acción	Documento que contiene el plan	Entre -ga del plan	Al final de la etapa 4 del proyecto	Director de proyecto

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se determinan los indicadores de éxito de calidad para los planes de gestión del proyecto:

Cuadro 20 Indicadores de éxito para la calidad de los planes de gestión

Plan de gestión	Indicadores de éxito	Lista de verificación	Frecuencia de control de calidad
Plan de gestión del alcance	<p>Cumplir con los requisitos del proyecto</p> <p>Cumplir con los requisitos del producto</p> <p>Cumplir cada etapa del proyecto</p> <p>Realizar el 100% de los objetivos del proyecto</p>	<p>Requisitos realizados documentados.</p> <p>Registro de entregables finalizados</p> <p>Avances y registro por cada etapa finalizada</p> <p>Listado de objetivos cumplidos contra objetivos establecidos</p>	Al cumplir cada requisito, etapa y entregable
Plan de gestión del tiempo	Cumplir con el plazo establecido de entrega de	Entrega de avances contra cronograma	Diaria

Plan de gestión	Indicadores de éxito	Lista de verificación	Frecuencia de control de calidad
	actividades		
Plan de gestión recursos humanos	Cumplimiento de los roles y responsabilidades de los recursos humanos del proyecto	Seguimiento del desempeño de roles y responsabilidades establecidas en el plan	Durante todo el proyecto
Plan de gestión de comunicaciones	Cumplimiento del plan de comunicaciones establecido	Verificar el registro de comunicaciones realizadas contra plan planificado	Una vez cada quince días
Plan de gestión de riesgos	Cumplimiento de respuestas y estrategias de los riesgos identificados	Seguimiento de la atención de los riesgos contra plan establecido	Durante todo el proyecto

Fuente: Elaboración propia

c. Mejora continua:

Como parte de la mejora continua se recomienda un seguimiento permanente al alcance del proyecto, se brinde también una verificación en el cumplimiento de las actividades y la duración establecida en el cronograma, así como los riesgos identificados y las medidas a tomar en caso de que se materialice el riesgo.

5 CONCLUSIONES

El modelo de madurez para los procedimientos de la DCA constituye una herramienta relevante para que la División pueda identificar oportunidades de mejora de sus procedimientos y desarrollar acciones orientadas a la mejora de la gestión del proceso de fiscalización previa.

De esta manera, el modelo de madurez permite que la DCA pueda determinar paulatinamente las acciones requeridas por cada elemento clave, para que así, de forma gradual se aumente el nivel de madurez de sus procedimientos hasta alcanzar el estado óptimo de madurez.

El estado de madurez repetible pero intuitivo (nivel 2) determinado para los procedimientos de objeción, autorizaciones y apelación de la DCA, refleja que si bien se están realizando esfuerzos importantes en la revisión y actualización de los procedimientos, lo cierto es que el estado de madurez actual hace necesario que se adopten medidas al corto y mediano plazo para incrementar el nivel de madurez actual.

Como parte de la decisión tomada para determinar el nivel deseado es la necesidad de que la madurez de los procedimientos será de manera gradual por lo que el nivel inmediato superior a alcanzar resulta ser el definido. Para ello, se propone el plan de acción requerido para cerrar las brechas existentes para subir del nivel de madurez 2 al 3, cuya ejecución no forma parte de este proyecto.

6 RECOMENDACIONES

Este proyecto incluye únicamente los grupos de procesos de inicio y planificación, sin embargo en un futuro se deben desarrollar los procesos de ejecución, seguimiento y cierre, para concluir el ciclo de vida del proyecto.

La conformación de un equipo de proyecto, liderado por un director de proyecto y debidamente respaldado por las buenas prácticas en la dirección de proyectos, es un aspecto clave para liderar y realizar todo el trabajo requerido de forma clara, ordenada, eficiente y efectiva.

El director de proyecto debe gestionar a los interesados a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y no solo al inicio con el fin de que se consideren las expectativas e interés que pueden surgir conforme avanza el proyecto.

Se recomienda dar un seguimiento a todos los riesgos del proyecto de manera continua para monitorear y controlar su impacto en el proyecto.

En caso que se implemente el uso del expediente digital en la CGR deberá valorarse si el modelo de madurez requiere de algún ajuste por cambios en los lineamientos de la institución.

7 BIBLIOGRAFIA

Calvo Castillo (2015) **Ley de Contratación Administrativa y Normativa Conexa** (concordada, anotada y comentada) (Ley 7494). Segunda edición. Costa Rica.

Castañeda Jiménez J. (2011) **Metodología de la investigación**. México. Mc Graw Hill.

Contraloría General de la República (2013) **Plan estratégico de la Contraloría General de la República.2013-2020**.

Contraloría General de la República (2011) **Manual General de Fiscalización de la Contraloría General de la República**.

Gido, J; Clements, J.P. (2012) **Dirección Exitosa de Proyectos**. Quinta Edición. México: Thompson Editores

Gray C.F. & Larson E.W (2009). **Dirección de Proyectos**. México. Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (1998). **Metodología de la investigación**. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.

PMI (2013) **Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos** (guía del PMBOK®). Quinta Edición. Pennsylvania: PMI Publications.

Pérez, E; Rodríguez, Y (2014) **Procedimiento para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos**. Vol V, No. 2, pp 29-39.

Universidad virtual La Salle, Bogotá (sin año). Las fuentes de información.

Recuperado de:

http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf

8 ANEXOS

8.1 Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DE PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
01-03-2016	Modelo de Madurez para evaluar los procedimientos de la División de Contratación Administrativa de la Contraloría General de la República.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupo de Procesos: Iniciación y Planificación Áreas: Integración, Alcance, Tiempo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Interesados.	Sector: Público. Actividad: Contratación Administrativa
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
08-03-2016	6-06-2016
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general:</p> <p>Elaborar un modelo de madurez para evaluar los procedimientos que lleva a cabo la División de Contratación Administrativa como parte del proceso de fiscalización previa de la CGR, identificando el nivel actual en que se encuentran y el nivel deseado.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Definir el modelo de madurez para evaluar los procedimientos de la DCA. 7. Determinar el nivel de madurez actual de los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones (<i>as-is</i>) para conocer el estado de madurez en que se encuentran. 8. Establecer el nivel de madurez que se desea alcanzar (<i>to be</i>) para los procedimientos de objeción, apelación y autorizaciones. 9. Elaborar el plan de acción a seguir para obtener el nivel de madurez deseado en los procedimientos de la DCA. 10. Realizar el plan de gestión para la Dirección del proyecto. 	

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La DCA como parte de sus funciones ejecuta cinco procedimientos que forman parte del proceso de fiscalización previa de la CGR, además como parte del plan estratégico institucional, debe realizar una revisión, y actualización de sus procedimientos para contribuir al cumplimiento del plan estratégico institucional 2013-2020, así como de los planes técnicos y tácticos de la Contraloría General de la República, en el que se plantea como objetivo estratégico, *“Transformar el proceso de fiscalización integral sustentándolo en tecnologías de información para incrementar su confiabilidad y oportunidad”*. Para ello, la primera estrategia definida para ese objetivo es *“Optimizar procesos institucionales a fin de mejorar la oportunidad de la fiscalización integral”*.

Para ello, este proyecto tiene como propósito desarrollar un modelo de madurez que servirá de guía para evaluar buenas prácticas que deben cumplir los procedimientos de la DCA. Una vez definido el modelo de madurez, se realizará una evaluación de la situación actual (as-is) de los procedimientos de objeción, autorizaciones de contratación directa y apelación, para determinar el nivel de madurez en el que se encuentran y a su vez se determinará cuál es el nivel de madurez deseado. Finalmente, el proyecto incluye establecer un plan de acción para cerrar la brecha del nivel actual en el que se encuentren los procedimientos al nivel deseado, cabe indicar que la ejecución del plan no forma parte de este proyecto.

Asimismo, debe tomarse en cuenta que se han dado cambios en el manejo de la documentación en la DCA que afecta los procedimientos y por lo tanto, se hace necesaria la revisión y ajuste de los mismos. En virtud de lo señalado es que se justifica realizar este proyecto.

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

Establecer un modelo de madurez que permita evaluar buenas prácticas en los procedimientos de la DCA.

Además incluye los siguientes entregables:

1. Identificar los Niveles y características del modelo de madurez (matriz).
2. Establecer el estado de madurez actual de los procedimientos de la DCA.

<ol style="list-style-type: none"> 3. Establecer el nivel de madurez deseado de los procedimientos de la DCA. 4. Plan de acción para cerrar las brechas entre el estado de madurez actual y el nivel que se quiere alcanzar. 5. Plan de gestión para la Dirección del proyecto.
<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se desarrolla con funcionarios de la DCA. • Se cuenta con el apoyo de profesionales en derecho con experiencia en materia de contratación administrativa. • Este proyecto coadyuvará al cumplimiento de la planeación estratégica de la institución. • Solo se evaluarán los procedimientos de autorizaciones, objeción y apelación. • El modelo de madurez se desarrolla para los procedimientos de la DCA.
<p>Restricciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un plazo de 3 meses para llevar a cabo este proyecto. • El proyecto se realiza con la capacidad instalada de la DCA. • El equipo de trabajo no tiene dedicación exclusiva para desarrollar el proyecto • El proyecto debe enmarcarse a lo establecido en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento. • Se utilizan los procedimientos actuales de autorización, objeción y apelación establecidos en el Manual General (MAGEFI) de Fiscalización de la CGR.
<p>Identificación riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si no se cuenta con el apoyo del criterio experto podría afectar la identificación de oportunidades de mejora de los procedimientos. • Si hay un atraso en las actividades con los expertos funcionales (profesionales en derecho) podría atrasarse el desarrollo del proyecto. • Si no se cuenta con el apoyo del Gerente de División en el uso del modelo de madurez de los procedimientos se dificulta el avance del proyecto.
<p>Información histórica relevante</p> <p>La Contraloría General cuenta con un manual general de fiscalización (MAGEFI), que</p>

se constituye como un instrumento normativo en el cual se regulan y describen los procesos que deben aplicarse en la CGR para cumplir con sus objetivos de fiscalización superior de la Hacienda Pública, a la vez este manual es la base para el desarrollo de la documentación relativa a los procedimientos que conforman las actividades de los procesos en la institución.

Este manual fue elaborado por primera vez en el 2008, y en el 2011 se hizo una actualización. Sin embargo, a la fecha –los procedimientos de la DCA- no han sido sujetos de revisión.

El proceso de fiscalización previa que realiza la DCA se refiere a los controles que ejecuta la CGR antes de que las actuaciones con la Dirección pública se ejecuten, como son los refrendos de los contratos, autorizaciones de contratación directa, objeciones a los carteles y apelaciones sobre los actos de adjudicación.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

- Gerente de División
- Gerentes Asociados
- Fiscalizadores

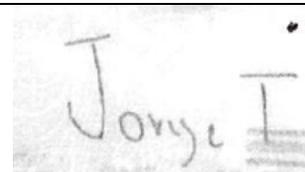
Involucrados Indirectos:

- Otras Divisiones de la CGR: DFOE, DJ, DGA
- Administraciones públicas
- Litigantes

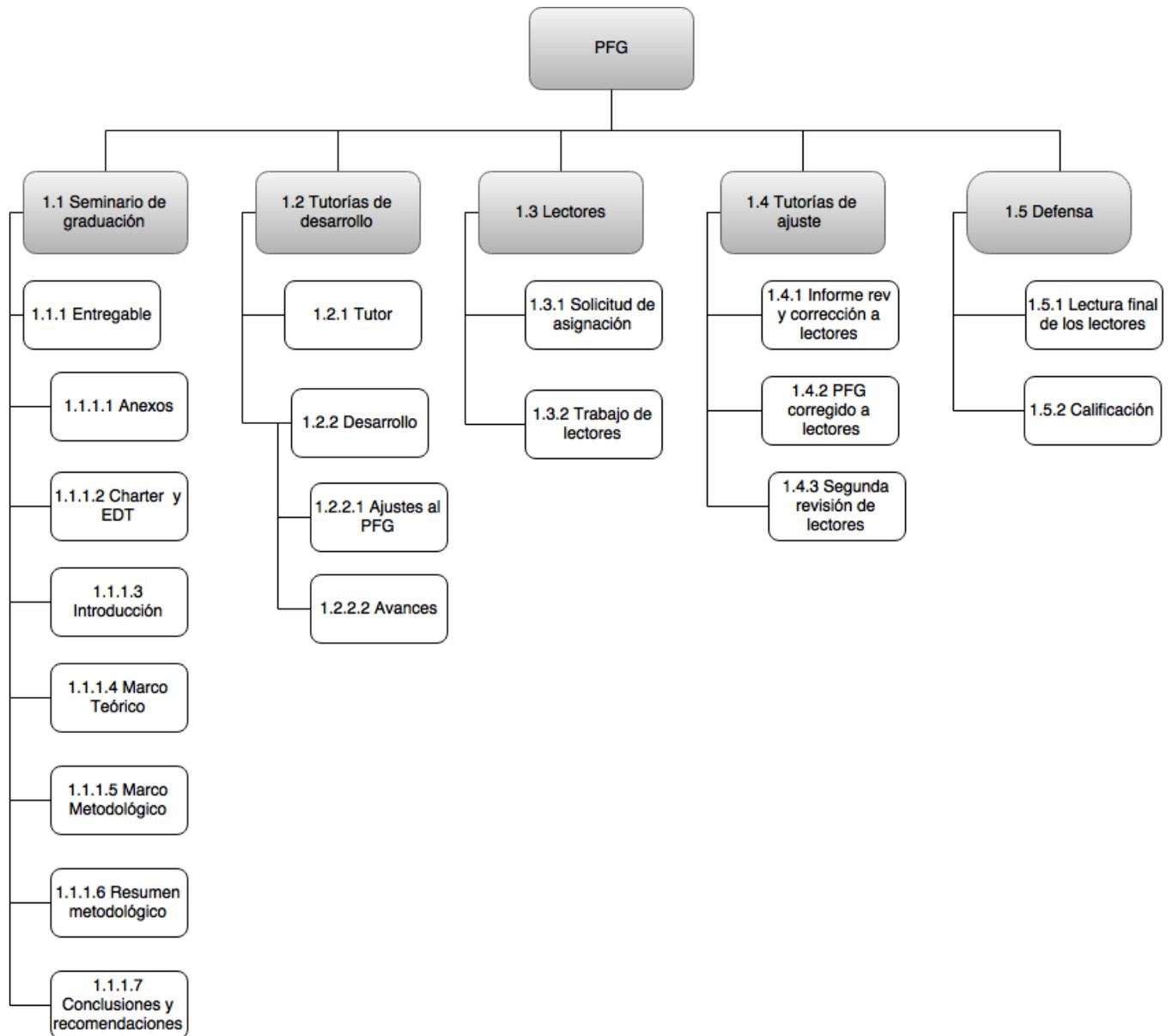
Director de proyecto:
Martina Ramírez Montoya



Aprobado por:
Jorge Trejos Gutiérrez



8.2 Anexo 2: EDT del PFG



8.3 Anexo 3: Cronograma del PFG



PFG

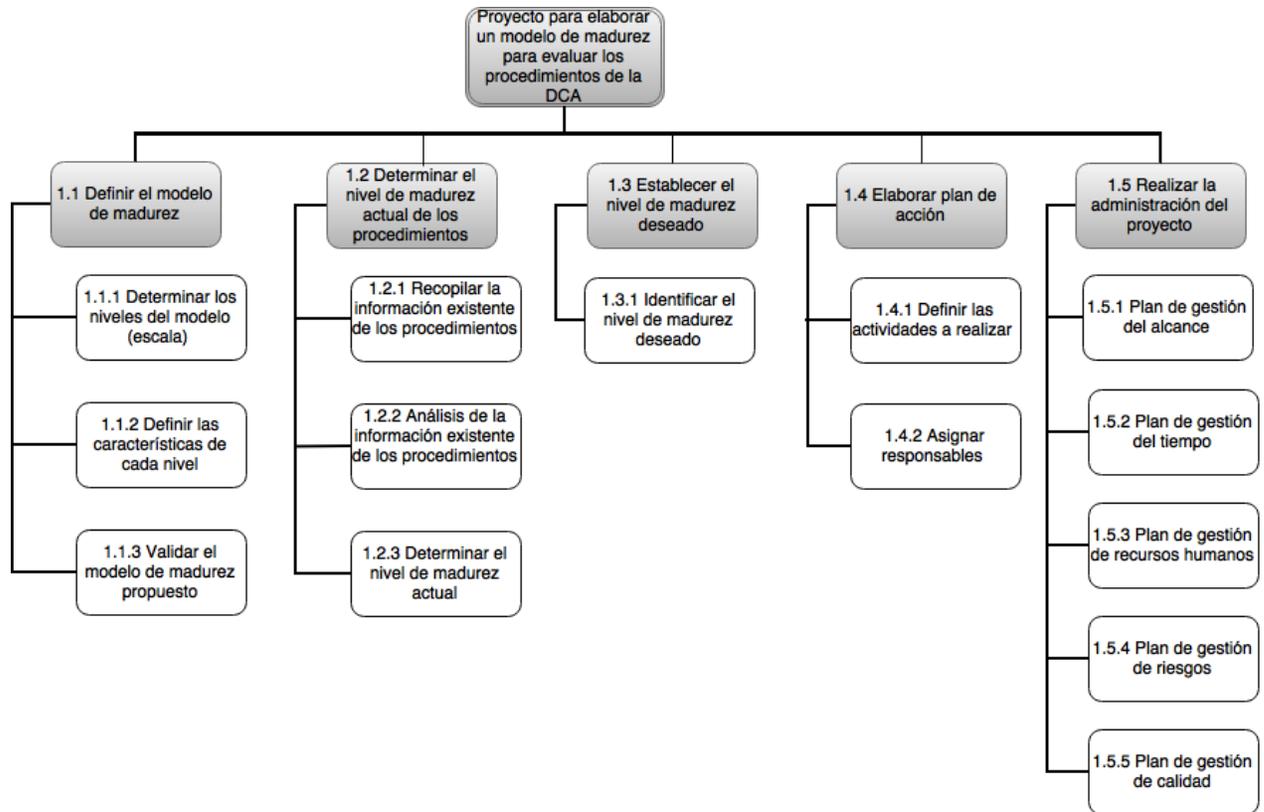
Proyecto Editar Ver Acciones Baselines Extensiones Ayuda Guardando...

		Nombre	Duración	Inicio	Fin	Predecesoras
 <p>Tareas</p>  <p>Recursos</p>	1	Charter y el EDT	5d	07/12/2015	11/12/2015	
	2	Introducción y cronograma	6d	21/12/2015	28/12/2015	1
	3	Marco teórico	5d	11/01/2016	15/01/2016	2
	4	Marco metodológico	5d	18/01/2016	22/01/2016	3
	5	Doc final y charter firmado	6d	25/01/2016	01/02/2016	4

8.4 Anexo 4: Plan de gestión del alcance del proyecto

Plan del alcance del proyecto		
Descripción del producto	Un modelo de madurez para evaluar los procedimientos que lleva a cabo la DCA, los cuales forman parte del proceso de fiscalización previa que realiza la CGR. Este modelo de madurez permitirá a la DCA medir el grado de avance que tienen sus procedimientos para que coadyuven al cumplimiento de la planeación estratégica institucional incorporando buenas prácticas de la administración de proyectos.	
Entregables	Descripción	Criterios de aceptación
Modelo de madurez	El modelo consta de una escala con 5 niveles definidos y las respectivas características relacionadas a personas u organización, información y/o documentación, uso de TI y riesgos	Cada uno de los 5 niveles debe indicar las características requeridas según se refiera a aspectos de personas u organización, información y/o documentación, uso de TI y riesgos.
Nivel de madurez actual de los procedimientos	Documento en el cual se determina el nivel de madurez actual que tienen los procedimientos.	Que exista un documento firmado por los miembros del equipo de trabajo donde se acuerda el nivel de madurez actual
Nivel de madurez a alcanzar	Documento que contiene la identificación del nivel de madurez deseado del modelo de madurez con los respectivos niveles y características.	Que exista un documento firmado por los miembros del equipo de trabajo donde se acuerda el nivel de madurez a alcanzar
Plan de acción para alcanzar el nivel de madurez 3	Plan que contiene las acciones a realizar para cerrar las brechas existentes para pasar del nivel 2 al nivel 3.	Que incorpore todas las acciones necesarias para alcanzar el nivel 3
Planes de gestión del proyecto	Se desarrollan los planes que corresponden a las áreas de conocimiento que incluyen este proyecto.	Elaboración de los planes de gestión de las áreas de conocimiento referidas al alcance, tiempo, comunicaciones, riesgos, interesados, calidad y recursos humanos.
Exclusiones	<ul style="list-style-type: none"> -No se consideran las áreas de conocimiento de costos ni de adquisiciones por cuanto el proyecto se desarrolla con recursos propios de la institución y a la vez no se estima realizar ninguna adquisición. -Únicamente se desarrolla el plan de acción para pasar del nivel 2 al nivel 3. -El plan de acción no será ejecutado como parte de este proyecto. -No se considera el procedimiento de refrendo ni de consultas. 	
Restricciones	<ul style="list-style-type: none"> -Se cuenta con un plazo de 6 meses para llevar a cabo este proyecto. -El proyecto se realiza con la capacidad instalada de la DCA. -El equipo de trabajo no tiene dedicación exclusiva para desarrollar el proyecto -Se utilizan los procedimientos actuales de autorización, objeción y apelación establecidos en el MAGEFI. 	
Supuestos	<ul style="list-style-type: none"> -Se desarrolla con funcionarios de la DCA. -Se cuenta con el apoyo de profesionales en derecho con experiencia en materia de contratación administrativa. -Este proyecto coadyuvará al cumplimiento de la planeación estratégica de la institución. -Se determina el nivel de madurez actual de los procedimientos de autorizaciones, objeción y apelación. -El modelo de madurez se desarrolla para los procedimientos de la DCA. -El proyecto se ajusta con lo establecido en la Ley de Contratación Administrativa y su Reglamento. 	

8.5 Anexo 5: EDT del proyecto



8.6 Anexo 6: Cronograma del proyecto

