



31 de julio de 2012

Licenciada
Armenia Masis Soto
Directora General a.i. de Estrategia Tecnológica

ASUNTO: Informe final de gestión

Estimada señora:

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 12 de la Ley General de Control Interno **Nº 8292**, las **“Directrices que deben observar los funcionarios obligados a presentar el Informe final de Gestión**, según lo dispuesto en el inciso e) del artículo 12 de la Ley General de Control **Interno”**, número **D-I-2005-CO-DFOE**, publicado en La Gaceta n.º 131 del 07 de julio de 2005 y **sus reformas y las “Directrices que deben observar los Funcionarios del Tribunal Supremo de Elecciones obligados a presentar informe final de su gestión”**, **aprobado por el Tribunal en Sesión Ordinaria n.º 120-2009**, artículo tercero, del primero de diciembre de dos mil nueve, procedo a presentar el Informe Final de Gestión, en razón del cargo que desempeñe como Jefe de la Oficina de Proyectos Tecnológicos partir del 01 de noviembre de 2001 al 31 de julio de 2012.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 2

1.- PRESENTACIÓN

El contenido del Informe, está organizado de acuerdo con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República, concretamente siguiendo el punto 4 que se refiere a los aspectos que deben considerarse en la confección de dicho documento de fin de gestión.

En primer lugar, es necesario describir, de manera general, la razón de ser de la Oficina de Proyectos Tecnológicos, desde el momento en que el Tribunal decide su creación hasta la puesta en marcha de las directrices institucionales al solicitar a las diferentes dependencias la definición de la misión, visión, objetivos y su estructura organizativa. Posteriormente, es relevante puntualizar los principales cambios del entorno que han afectado el accionar de la oficina y que, en un alto porcentaje, corresponden a cambios en el ordenamiento jurídico, sin dejar de lado aquellos propiciados por reordenamiento de estructuras organizacionales internas.

Unido a lo anterior, es necesario referirse a los resultados de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno, que fueron presentados al Superior y que corresponden a la gestión del suscrito como Jefe de Proyectos Tecnológicos. Asimismo, resulta relevante referirse no solo a las principales acciones desarrolladas durante la permanencia en la institución, siempre en calidad de jefatura de Proyectos Tecnológicos, las que, principalmente se orientaron a establecer, perfeccionar y evaluar el sistema de Control Interno, sino también al detalle de aquellos aspectos que contribuyeron con los logros alcanzados durante el período de cita, considerados como los más relevantes, lo que quiere decir que se prescindirá de detallar algunos de ellos.

Finalmente, y por considerarse como una de las funciones de naturaleza estratégica a nivel institucional, se hace mención del estado de los proyectos más relevantes de la Oficina, los cuales aún presentan ciertos aspectos pendientes de concluir.



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 3

2.- RESULTADOS DE GESTIÓN

Referencia sobre la labor sustantiva de la Oficina de Proyectos Tecnológicos

La Oficina de Proyectos Tecnológicos inicia sus funciones en el año 2001, producto de una recomendación emitida por la Contraloría General de la República, a efecto de que los proyectos que desarrollara la Institución, se basaran en la aplicación de sanas practicas en lo que a administración de proyectos se refiere, de esta forma su creación responde a la implementación de lineamientos legales esbozados por el ente fiscalizador de la hacienda pública. Así las cosas, en aquel entonces, las funciones de la jefatura denominada Coordinador de Proyectos Tecnológicos, eran las que a continuación se detallan:

NATURALEZA DEL TRABAJO

Dirección, planificación, organización y control de las acciones de supervisión de proyectos tecnológicos institucionales para garantizar la utilización de los recursos eficaz y eficientemente a fin de lograr los objetivos y metas establecidas, así como el asesoramiento al Superior en ésta materia. Se entiende por proyectos tecnológicos el conjunto ordenado de antecedentes, estudios y actividades planificadas y relacionadas entre sí sobre el uso de recursos a fin de contribuir al logro de objetivos tecnológicos en un período determinado, para solucionar problemas en la fabricación de productos y servicios o en la introducción de cambios importantes que requieren de la utilización de herramientas informáticas y otras tecnologías.

TAREAS

Recomienda al Comité Gerencial el desarrollo estratégico de proyectos, tomando en cuenta las prioridades y los recursos institucionales.



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 4

Planea, organiza, dirige, coordina y ejecuta las acciones que establece el Comité Gerencial para el cumplimiento de las competencias que le corresponden conforme lo estipula el artículo quinto de su reglamento de funcionamiento.

Coordina y gestiona reuniones institucionales e interinstitucionales a fin de buscar o intercambiar información, así como obtener colaboración en caso necesario.

Propone las políticas necesarias para el desarrollo de proyectos institucionales a fin de asegurar los compromisos adquiridos utilizando los recursos eficientemente.

Coordina y evalúa administrativamente los proyectos institucionales tecnológicos a fin de recomendar lo pertinente al Tribunal o al Comité Gerencial, según corresponda.

Supervisa la ejecución de los proyectos tecnológicos.

Propone medidas correctivas a los proyectos en desarrollo.

Brinda seguimiento y vela por el buen desarrollo de los proyectos tecnológicos institucionales, para lo cual verificará que se cumplan las metas establecidas eficaz y eficientemente.

Presenta al Tribunal o al Comité Gerencial, según corresponda, un informe pormenorizado sobre el avance de los proyectos tecnológicos de la Institución, incluyendo las recomendaciones que estime pertinentes, cuando éstos así lo requieran o bien cuando lo estime oportuno.

Verifica la aplicación de la metodología en materia de proyectos tecnológicos aprobada por el Superior.

Rinde al Superior un informe anual sobre el resultado de su gestión.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 5

Actúa como enlace de comunicación entre el Tribunal, el Comité Gerencial y los administradores de los diferentes proyectos tecnológicos.

Participa en reuniones con funcionarios y personas ajenas a la institución, como producto de las responsabilidades que el puesto demanda.

Participa en la formulación del Plan Estratégico Institucional e Informático.

Realiza labores de formación del recurso humano a su cargo.

Realiza otras tareas asignadas por el Tribunal o que sean propias del puesto.

CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

Trabaja con independencia, siguiendo políticas, normas y procedimientos establecidos, así como la aplicación de los conocimientos que se requieren en este campo, por lo que debe actualizarse constantemente.

Le corresponde dirigir y supervisar el personal a su cargo, así como solucionar problemas de diversa índole, por lo que debe poseer capacidad para trabajar en equipo y resolver situaciones que se presenten.

Se evalúa por medio de la calidad del trabajo que ejecuta, el logro de los objetivos y metas establecidas y el análisis de los informes que presenta, razón por la que debe poseer habilidad para redactar.

Las tareas demandan reuniones con diferentes niveles de la organización, otras instituciones, proveedores y público en general para resolver diversas situaciones que se presenten, por lo

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 6

que debe poseer capacidad de negociación y tratar en forma cortés y satisfactoria a las personas con que se relaciona.

La información a que tiene acceso es de carácter confidencial, por lo tanto debe conducirse en todo momento con absoluta discreción y prudencia en el manejo de misma.

REQUISITOS

Licenciatura en Administración y estudios complementarios en formulación, evaluación y gestión de proyectos.

Amplia experiencia en tareas relacionadas con el cargo.

Experiencia en manejo de recurso humano.

Manejo de paquetes informáticos que se utilizan para el control de proyectos.

Incorporado al colegio profesional correspondiente.

Desde su nacimiento, esta dependencia ha pasado por un proceso de madurez marcado por varias etapas. En primer lugar, inicia sus labores como una unidad asesora de la máxima jerarquía institucional, razón por la cual, desde esa fecha y hasta el año 2010, dependía directamente del Tribunal, su objetivo primordial estaba determinado por la coordinación del desarrollo de los proyectos tecnológicos, así como el monitoreo y control de la ejecución de estos, todo ello bajo la normativa establecida para esos efectos, a su vez, estaba facultada, de acuerdo con el Manual de Competencias aprobado en ese entonces, para emitir recomendaciones con carácter vinculante en materia de proyectos informáticos.

Posteriormente, podría decirse que inicia una segunda etapa marcada por la modificación del Manual de Competencias, en la cual se le asigna la formulación de estudios de factibilidad y la gestión de cooperación internacional, con miras a buscar apoyo técnico y

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 7

financiero para la ejecución de los proyectos. Por otra parte, se trasladan algunas de sus funciones a otras instancias, que no se caracterizaban como parte de la estructura formal de la organización, sino más bien como entes asesores del Tribunal, como lo fue la coordinación del Comité Gerencial de Informática (CGI). De esta forma, la OPT llega a constituirse en una dependencia de carácter estratégico estrechamente relacionada con la implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y en particular con el Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI), mediante la formulación de los estudios de factibilidad de los proyectos que conforman la cartera de proyectos de TI.

Así las cosas, de conformidad con las competencias formales aprobadas por el Superior para el funcionamiento de esta dependencia, se definieron los siguientes lineamientos estratégicos:

Misión

“Gestionamos proyectos de tecnologías de información (TI), para contribuir al logro de los objetivos estratégicos que propicien el desarrollo tecnológico institucional.”

Visión

“Ser una oficina posicionada a nivel institucional en sus procesos y competencias, para la gerencia de los proyectos de TI con un sentido de eficiencia y eficacia.”

Objetivos de la oficina

Formular los estudios, como parte de la fase inicial de la gestión de los proyectos de TI, a partir de las solicitudes emanadas de la Dirección General de Estrategia Tecnológica (DGET).

Administrar los proyectos de TI siguiendo lo establecido en la metodología para la Gestión de Proyectos de TI del TSE.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 8

Gestionar y dar monitoreo a la gestión de proyectos de TI, verificando que se cumplan los objetivos establecidos y que se ajusten a las normas vigentes de control interno.

3.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Oficina de Proyectos Tecnológicos, según acuerdo tomado en sesión ordinaria número 53-2011 del 2 de junio de 2011, la conforman 12 funcionarios(as). Sin embargo, por disposición del superior, en calidad de refuerzo fue asignado un puesto de Profesional Asistente 1, quien colabora directamente con la jefatura. De esta forma, se habían asignado 13 personas distribuidas de la siguiente manera:

NOMBRE	N° PUESTO	CLASE	NOMBRAMIENTO
Delgado Rojas Rodolfo	76368	Jefe/a de Proyectos Tecnológicos	Propiedad
Alfaro Vargas Viviana	76369*	Coordinador/a de Estudios y Gestión de Proyectos	Propiedad
Chaves Mora Ingrid Paola	101871	Administrador/a de Proyectos	Propiedad
Jiménez Ortiz Isabel Cristina	9292	Administrador/a de Proyectos	Propiedad
Cordero López Néstor	97475	Administrador/a de Proyectos	Propiedad
Leitón Alvarado Guiselle	353423	Administrador/a de Proyectos	Interina
Blanco Obando Xinia	104991	Administrador/a de Proyectos	Interina
Núñez Gutiérrez María Isabel	76461	Administrador/a de Proyectos	Interina
Aguilar Peralta Tommy	76479	Administrador/a de Proyectos	Propiedad
Arguedas Hernández Marianela	76388	Prof. Asistente en Administración de Proyectos Tecnológicos	Propiedad
Vargas Céspedes Jeonattann	97643	Prof. Asistente en Administración de Proyectos Tecnológicos	Interina
Vargas Arcia Anabelle	76370	Secretaria 2	Interina

Sin embargo, a la fecha de la elaboración de este informe de fin de gestión, únicamente se cuenta con nueve colaboradores de los antes citados, incluyendo a la jefatura, en virtud de la decisión tomada por la máxima jerarquía de la Dirección de Estrategia Tecnológica de reubicar



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 9

a tres de ellos en otras dependencias institucionales, con el consecuente debilitamiento de la gestión de proyectos tecnológicas en lo que a su competencia corresponde. Con respecto a las responsabilidades que en principio corresponde a la jefatura, de acuerdo con el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, el cual cobra vigencia a partir del 1 de enero de 2012, se indica lo siguiente:

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planeación, dirección, coordinación, supervisión y ejecución de labores profesionales, técnicas y administrativas de considerable dificultad en la Oficina de Proyectos Tecnológicos, en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de educación superior.

TAREAS

Planear, dirigir, coordinar, supervisar y ejecutar labores profesionales, técnicas y administrativas en la Oficina Proyectos Tecnológicos.

Dirigir, supervisar, evaluar y dar seguimiento al desarrollo de estudios de factibilidad administrativos e informáticos.

Contribuir en la propuesta a los niveles superiores de las políticas y programas de trabajo a ejecutar en la Oficina de Proyectos Tecnológicos.

Orientar al personal colaborador sobre la metodología a desarrollar en los diferentes proyectos.

Revisar de forma integral los estudios de proyectos y brindar a la jefatura las recomendaciones correspondientes.



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 10

Mantener controles sobre los diferentes trabajos y velar porque éstos se cumplan de acuerdo con los programas, fechas y plazos establecidos.

Identificar y actualizar los procedimientos de trabajo, realizar el análisis de racionalidad y valoración del riesgo.

Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Oficina de Proyectos Tecnológicos.

Instruir a sus colaboradores sobre asuntos técnicos relacionados con los procedimientos a aplicar.

Realizar y dar seguimiento al Plan Operativo Anual (POA), en forma conjunta con el personal para determinar las necesidades de la Oficina de Proyectos Tecnológicos.

Contribuir en la custodia de los activos y documentos asignados al área y velar por el normal funcionamiento de los sistemas de seguridad.

Redactar y revisar diversos documentos que surgen como consecuencia de las actividades que realiza.

Atender y resolver consultas personal y telefónicamente que le presentan personas usuarias internas o externas relacionadas con la actividad del puesto.

Asistir a reuniones con jefaturas y personal de la institución con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos, procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presenten en la ejecución de las labores y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 11

Conocer y colaborar en los procesos relacionados con el Plan Estratégico Institucional (PEI).
Elaborar informes de las labores realizadas según lo establezca la jefatura respectiva.

Rendir informe de fin de gestión a las instancias respectivas según lo dispuesto en la normativa vigente.

Realizar las labores administrativas que se derivan de su función.

Ejecutar otras tareas propias del puesto.

CONDICIONES ORGANIZACIONALES Y AMBIENTALES

SUPERVISIÓN RECIBIDA: Trabaja con independencia, siguiendo instrucciones, normas procedimientos establecidos en cuanto a métodos, sistemas y estándares de trabajo. Su labor es supervisada y evaluada por medio del análisis de los reportes o informes que presenta, la eficiencia y eficacia de los métodos empleados y la calidad de los resultados obtenidos.

SUPERVISIÓN EJERCIDA: Le corresponde planear, dirigir, coordinar y supervisar el trabajo a personal profesional, técnico y administrativo, por lo que es responsable por el eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades asignadas.

RESPONSABILIDAD: La naturaleza del trabajo exige a la persona que ocupe esta clase de puesto, la aplicación de los principios y técnicas de una profesión determinada para planear, coordinar, dirigir y supervisar actividades, tanto profesionales como técnicas y administrativas de la Oficina de Proyectos Tecnológicos. La actividad origina relaciones constantes con jefaturas, personal de la institución y público en general, las cuales deben ser atendidas con

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 12

cortesía y discreción. Es responsable por el adecuado empleo, custodia y mantenimiento de los materiales, útiles y equipo que utiliza en su trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO: Debe recibir la inducción y la capacitación necesaria para el desempeño adecuado del puesto. Le puede corresponder fungir como órgano fiscalizador de la adquisición de bienes o servicios, cuando la administración le designe. Trasládarse a diferentes lugares dentro del país. Trabajar después de la jornada laboral, cuando las circunstancias lo exijan.

CONSECUENCIA DEL ERROR: Los errores cometidos pueden afectar la toma de decisiones por parte de los superiores, pérdidas económicas, materiales o atrasos de alguna consideración en la entrega de un producto o servicio. Distorsiones en la imagen de la institución, disminución en la eficiencia de los procesos de trabajo, interferencias en el desarrollo de programas innovadores, los cuales pueden ser advertidos y corregidos en el curso normal del trabajo.

CARACTERÍSTICAS ESPECIALES: Actitud para observar discreción con respecto a los asuntos que se le encomienden, disposición positiva de servicio, buen trato para relacionarse con jefaturas, personal de la institución y público en general, perseverante ante los problemas y tareas asignadas, ecuanimidad ante cualquier situación, proactivo la mayor parte del tiempo laboral, crear ideas nuevas y ponerlas en práctica. Excelente presentación personal -acorde con la naturaleza de las funciones que realiza-. Habilidad para el trabajo en equipo, manejo de la información y la documentación, dar aportes positivos al desarrollo de las labores, estructurar y planear su trabajo, tomar decisiones. Para comprender y resolver problemas técnicos, facilidad para expresar las ideas de manera escrita y oral, así como comprender las ideas expuestas, controlar y dirigir el trabajo de otros Capacidad para resolver individualmente las situaciones imprevistas relacionadas con las tareas que se le asignen, incorporarse rápidamente a actividades originadas por nuevas exigencias, influenciar positivamente sobre las acciones de otras personas. Conocimiento del idioma inglés, marco filosófico institucional (Misión, Visión y

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 13

Valores), de la normativa aplicable al Tribunal Supremo de Elecciones relacionada con el puesto y de las labores que ejecuta. Conocimiento y disponibilidad para participar en los procesos electorales.

REQUISITOS

Licenciatura en Administración, Informática o Computación.

Seis años de experiencia, de los cuales tres años deben ser en la ejecución de labores profesionales relacionadas con el puesto, dos años en supervisión de personal y un año en supervisión de labores profesionales relacionadas con el puesto.

Incorporación al colegio profesional respectivo.

CAPACITACIÓN

Preferible poseer capacitación en:

Contratación Administrativa

Gerencia de Proyectos

Informática

Normativa aplicable al Tribunal Supremo de Elecciones relacionada con el puesto

Paquetes computacionales

Relaciones Humanas

Los restantes integrantes de la OPT, grosso modo, sus tareas son las que a continuación se indican:

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto

Página: 14

Secretaria -Asistente Funcional 3-:

Se encarga de recibir, escanear y distribuir la correspondencia entrante, así como el control y consecutivo de la entrada y salida de la misma, atender al público interno y externo, preparar informes, notas, oficios, memorandos, preparar requisiciones, recibir material de la Oficina y además funciones propias al cargo de secretaria.

Un puesto de Profesional Asistente 1:

Apoyo a la jefatura de la oficina en cuanto a que colabore en asuntos de control interno propios del despacho, tales como actualizar y levantamiento de los procesos y procedimientos de trabajo, aspectos de planificación operativa (incluye seguimiento y control), valoración de riesgos y otras actividades asistenciales que requiera.

Un puesto de Profesional en Gestión 2:

Participa en la planeación, dirección, coordinación, supervisión y ejecución de labores profesionales, técnicas y administrativas difíciles o ejecución de labores profesionales, técnicas y administrativas difíciles en una unidad administrativa, en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de educación superior.

Dos puestos de Profesionales Asistente 1:

Ejecutan labores profesionales, técnicas y administrativas de alguna dificultad de carácter asistencial, en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de educación superior.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto

Página: 15

Seis puestos de Profesional Ejecutor 3:

Ejecutan labores profesionales, técnicas y administrativas de considerable dificultad o participación en la planeación, coordinación y ejecución de labores profesionales, técnicas y administrativas de considerable dificultad en una unidad administrativa en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de educación superior.

4.- CAMBIOS EN EL ENTORNO DURANTE EL PERÍODO DE LA GESTIÓN

En el año 2009 el TSE aprueba la propuesta de reorganización presentada por la Dirección Ejecutiva en oficio DE-533-2009 del 22 de abril de 2009, suscrito por el Lic. Fernando Víquez Jiménez, quien ocupaba el puesto de Director Ejecutivo en ese entonces, para que la OPT fuera dotada con una estructura acorde con la responsabilidad establecida formalmente en el **“Manual de Competencias de la Oficina Coordinadora de Proyectos Tecnológicos”**, **Decreto** N° 05-2001, publicado en La Gaceta N° 94 del 17 de mayo de 2001, propuesta aprobada por el Superior en Sesión Ordinaria número 041-2009, comunicado en oficio STSE-1345-2009 de fecha 28 de abril de 2009. De esta forma se contaba con dos áreas de trabajo visualizadas claramente y denominadas Estudios y Análisis integrada por un Encargo de Área, dos Profesionales de Gestión y tres Asistentes Funcionales y, la otra sería de Seguimiento de Proyectos e Investigación en Cooperación Internacional, conformada por un Encargado de Área, un Profesional de Gestión y tres Asistentes Funcionales. Así las cosas,

Para el año 2011 el Tribunal como máxima jerarquía aprobó en Sesión Ordinaria numero 38-2011 del 26 de abril de ese año, la propuesta presentada por la Dirección Ejecutiva en oficio DE-954-2011 de 15 de abril de 2011, mediante la cual se creó la Dirección de Estrategia Tecnológica y se integra como una de sus dependencias a la OPT. En adición a lo anterior, en

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 16

Sesión Ordinaria número 53 del 2-6-11, aprueba el informe presentado en oficio DE-1286-2011, suscrito por los licenciados Francisco Rodríguez Siles y Dennis Cascante Hernández, Director Ejecutivo y Director de Estrategia Tecnológica, respectivamente mediante el cual proponen la integración del Departamento de Tecnologías de Información y Comunicaciones, así como la Oficina de Proyectos Tecnológicos a la recién creada Dirección de Estrategia Tecnológica. En lo que interesa y relacionado estrechamente con la gestión de los proyectos TI, el TSE aprobó lo siguiente:

“ ... 1. Gestión de Proyectos de TI en el TSE

De acuerdo con las competencias a cargo de la Oficina Coordinadora de Proyectos Tecnológicos (OPT) del TSE y lo que se proyecta de ella, se estima apropiado mantener el nombre de esa dependencia.

Asimismo, con base en lo que establece el Decreto 2-2001 del TSE relativo a su manual de competencias, en el anexo 1 se remite adjunto detalle de las tareas de esa oficina, con las variaciones que se han estimado prudente efectuar y entre las más importantes se resalta que los informes y recomendaciones de la OPT ya no se harán de conocimiento del Tribunal ni del Comité Asesor de Tecnologías de Información (CATI), sino que ahora deberán ser dirigidos a la DGET en virtud de que esta Dirección asumió, a partir del 1° de mayo de este año, la dirección estratégica institucional en materia de tecnologías de información, así como la asesoría directa al Tribunal en la escogencia de las políticas y planes relacionados con estrategia de tecnologías de información.

Por su parte, luego de analizar la forma en que se han venido gestionando las iniciativas de proyectos a nivel organizacional y la gestión que le es propia, desde los estudios que originan un proyecto hasta su puesta en operación, seguidamente se referencian las acciones de orden estratégico de interés que regirán, en los sucesivos, la gestión de proyectos en el TSE:

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto

Página: 17

1. *Con base en la cartera de proyectos que derive del Plan Estratégico Institucional (PEI) o las decisiones que emanen del Tribunal, la DGET, previo análisis de prioridad y conveniencia, solicitará a la OPT la realización de estudios previos (informes de mercado, técnicos u otros, preliminares, pre factibilidad o factibilidad) según corresponda.*
2. *La OPT deberá comunicar los resultados de los estudios a la DGET, la cual resolverá lo pertinente de acuerdo a sus competencias.*
3. *Para la formulación de estudios o desarrollo de proyectos, la OPT procede a conformar un equipo de trabajo a cargo de cada proyecto, bajo un esquema matricial, conforme a las instrucciones dadas por la DGET. Este equipo se encargará de la formulación de estudios y desarrollo de los proyectos, de acuerdo con la metodología respectiva.*

Como consecuencia de lo anterior, se realiza un reordenamiento de actividades en la OPT a efecto de eliminar redundancias detectadas en la gestión de proyectos, como por ejemplo lo relativo a los informes de seguimiento, los cuales se preparaban tanto en la OPT como en DTIC, siendo que ahora se elaborarán solamente en la OPT porque los administradores/as de proyectos pasan a esa oficina; asimismo, algunas tareas que antes llevaba a cabo la OPT serán asumidas por la Dirección, entre ellas la priorización de estudios y proyectos, así como otras que se consideran más afines a la competencia presupuestaria como lo es la cooperación internacional que se traslada a la Dirección Ejecutiva. Por lo anterior, en el siguiente apartado se muestra la nueva estructura interna de la OPT:

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr

Licda. Armenia Masis Soto
Página: 18

Nueva estructura interna de la OPT:

Organigrama suplementario de la
Oficina de Proyectos Tecnológicos



Según se aprecia, la estructura propuesta contiene tres grandes ámbitos de trabajo, a saber:

- Área Secretarial
- Asistencia Administrativa
- Área de Estudios y Gestión de Proyectos

En cuanto a la asistencia administrativa, el propósito es que la jefatura de la OPT cuente con apoyo que le colabore en asuntos de control interno propios del despacho, tales como actualización y levantamiento de los procesos y procedimientos de trabajo, aspectos de planificación operativa (incluye seguimiento y control), valoración de riesgos y otras actividades asistenciales que requiera.



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 19

Por otra parte, con la finalidad de centralizar en una misma área las funciones que anteriormente se trataban de manera independiente, se unifican actividades ya conocidas en lo **que ahora se denomina “Área de Estudios y Gestión de Proyectos”**. **Con esto se pretende** lograr que desde el surgimiento de la iniciativa, la gestión de proyectos lleve un mismo hilo conductor de principio a fin, donde participen diversos actores, entre ellos los administradores/as de proyectos. Dentro de las funciones de esta área estarían:

1. Realizar los estudios previos.
2. Gestionar la implementación del proyecto, lo que implica:
 - a. Estudios
 - b. Iniciación del proyecto
 - c. Planificación
 - d. Ejecución
 - e. Control y Seguimiento
 - f. Cierre
3. Acatar y cumplir las disposiciones definidas en la metodología de proyectos de la institución.
4. Velar por la adecuada documentación de los proyectos.
5. Dar seguimiento a los indicadores de costo, tiempo y calidad del proyecto.
6. Monitorear el desarrollo de los proyectos e informar cualquier aspecto que se estime oportuno.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 20

Así las cosas, la OPT quedaría integrada con la misma cantidad de puestos que antes tenía, sean 12, aunque con personal diferente en virtud del nuevo ordenamiento que se ha dado a la gestión de proyectos. A continuación se indica, por puesto, su conformación:

- 1 *Jefatura*
- 1 *Secretaria/o*
- 1 *Asistente Administrativo*
- 1 *Encargada/o Área de Estudios y Gestión de Proyectos*
- 1 *Asistente de Estudios y Gestión de Proyectos*
- 7 *Administradores/as de Proyectos*

Al respecto, como se dijo antes, en aras de eficientizar la gestión de proyectos, se ha centralizado en una misma área actividades propias de la materia de proyectos, lo que ha incidido en que el Área a cargo de la funcionaria Viviana Alfaro Vargas se vean modificadas, en tanto ahora tendrá bajo su ámbito de acción a los administradores/as de proyectos, lo que incluye la coordinación y supervisión de ese grupo de trabajo, de ahí que su puesto se reclasificó a partir del próximo año a la categoría 9 de Profesional Coordinador, a los efectos de equiparar su labor con la realidad de **las tareas que en lo sucesivo deberá realizar.**”

A pesar de lo aprobado en su oportunidad, transcrito literalmente en las líneas que anteceden, lo cierto del caso es que durante este primer año de gestión, como dependencia de la tantas veces citada Dirección de Estrategia Tecnológica, las responsabilidades señaladas, que fueron aprobadas por el Tribunal como resorte de la OPT, han sido asumidas en su mayor parte por el señor Director de Estrategia Tecnológica, lo que deja evidente que el suscrito implícitamente con esa decisión ha sido relegado y por ende eximido de sus responsabilidades como jefatura de Proyectos Tecnológicos.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 21

5.- Estado de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno durante la gestión

En el año 2006, por primera vez se incluye a las diversas dependencias del Tribunal Supremo de Elecciones, a la metodología de los Informes de Autoevaluación establecidos en el inciso b) del artículo 17 de la Ley General de Control Interno. En consecuencia, a continuación se presentan los Informes de Autoevaluación del Control Interno, ejecutados bajo esta gestión, correspondientes a los años 2010 y 2011.

Informe de Autoevaluación 2010

Mediante oficio DE-1300-2010 de 29 de octubre del mismo año, la Dirección Ejecutiva informa al Superior los resultados de la autoevaluación del 2009, con el siguiente detalle respecto a esta Oficina.

“Proyectos Tecnológicos

En referencia a los Sistemas de “Costeo de Proyectos y Actividades Sustantivas del TSE y Felino PMP”, cabe indicar, que estas herramientas se adquirieron con el propósito de apoyar el proceso de las actividades de planificación y control a la administración a nivel institucional. En el caso particular de la Oficina de Proyectos Tecnológicos se utilizarían como medio para proporcionar información relevante y oportuna para el proceso de seguimiento y control de proyectos, no obstante, no se les ha podido dar el uso que se pretendía, en razón de que no se ha cargado la información relevante y oportuna que se esperaba que estos sistemas generaran sobre los proyectos de Tecnologías de Información Institucionales; así como de brindar la posibilidad a la oficina de acceder a información presupuestaria, financiera y contable acerca de los proyectos y de otros documentos derivados de estos como los contratos y las adquisiciones.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 22

Por lo antes expuesto, se continúa realizando los estudios de seguimiento y control solicitando y recabando la información haciendo uso de recursos como el correo electrónico, llamadas telefónicas, remisión de oficios a las diferentes oficinas, reuniones, entre otros.

Por otra parte, mediante la revisión y actualización semestral del Manual de Procedimientos y la valoración de riesgos, se logra mantener un panorama más amplio de las actividades, lo cual permite que se cuente con insumos que resultan esenciales para la toma de decisiones.

Asimismo, para lograr un mejor control y obtención en lo que respecta a la comunicación de información efectiva, se han emitido una serie de directrices referentes al uso de la información a lo interno de la oficina, la que es constantemente recordada a los funcionarios, por medio de correos electrónicos y reuniones.

Para lograr una adecuada calidad de la información y adecuado control sobre los sistemas de información y dada la naturaleza de las funciones, se depende de mecanismos manuales como los controles que lleva a cabo la secretaria para realizar la clasificación y archivo de documentos, además de los automatizados como las carpetas compartidas, principalmente, lo que permite que los controles sean más ágiles.

Con el propósito de brindar un seguimiento adecuado al control interno en la oficina, se han implementado los controles necesarios según la naturaleza de las funciones de cada área. Sin embargo, su cumplimiento es un asunto de responsabilidad por parte de los funcionarios, mismo que se monitorea por la jefatura para detectar posibles desviaciones y proceder a las modificaciones pertinentes para mantener su efectividad.

Para el trasiego eficiente de la información tanto interna como externa, se han emitido directrices, las que se ajustan a lo indicado en las políticas emitidas por el Archivo Central.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 23

Algunos canales de comunicación que se utilizan (correo electrónico), no son tan seguros y confiables, presentándose situaciones en donde no se hace efectivo el trasiego de información, por lo que se recurre a enviarlo con copia a otros funcionarios para que haya constancia de que el correo se envió. También se utilizan los recursos tradicionales tales como los oficios, memorandos, entre otros.

Las actividades que se ejecutan en la oficina están sujetas a seguimiento constante dado la naturaleza de sus funciones, lo que implica que se cuente con los controles pertinentes, los que son revisados constantemente para determinar su vigencia y calidad.

Se lleva a cabo un monitoreo del ambiente tanto interno como externo, que permita a la jefatura y a los colaboradores conocer el entorno que permitan tomar medidas oportunas enfocadas hacia una adecuada ejecución de los planes y objetivos de manera exitosa.

Con el propósito de llevar a cabo una evaluación permanente de la gestión, se cuenta con mecanismos como el informe mensual de labores que muestra el desarrollo en la ejecución de las metas propuestas, así como el informe semanal de trabajo por funcionario y los cronogramas de trabajo. Asimismo, mediante los informes que realizan los encargados de área, la jefatura conoce el avance en el cumplimiento de los objetivos, lo que permite contar con un panorama más amplio respecto al uso de los recursos y el logro de los resultados esperados.

Se cuenta con controles creados para detectar las deficiencias que se puedan presentar en el desarrollo de la gestión, las que son comunicadas a los encargados de área para que se emprenda la acción correctiva según el caso concreto que permitan encausar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.”

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 24

Informe de Autoevaluación 2011

Mediante Oficio DE-3452-2011 del 22 de diciembre de 2011, suscrito por el señor Director Ejecutivo, remite al Superior el informe del estado de las autoevaluaciones de control interno de años anteriores, el cual ha sido recopilado mediante el seguimiento realizado por la Unidad de Control Interno en cada dependencia. El resultado obtenido responde a las actividades de mejora propuestas por las diferentes jefaturas en sus propias autoevaluaciones.

“Los datos referidos a pendientes fueron completados concomitantemente en el 2011 y como resultado del seguimiento se obtuvo el siguiente detalle por cada unidad administrativa:

Proyectos Tecnológicos

Pendiente

Iniciar el proceso de diagramación de los procedimientos por parte del Equipo MAII, así como la valoración de riesgos, dado que se trabaja en la inclusión de nuevos procedimientos y la actualización de los ya existentes, para su aprobación.

En proceso

Cabe indicar que la Oficina Coordinadora de Proyectos Tecnológicos (OPT), se incorporó a partir del mes de junio del presente año a la nueva estructura de la Dirección General de Estrategia Tecnológica (DGET), por lo que se encuentra en proceso de reordenamiento de sus actividades y de generar un ambiente propicio para el desarrollo de las funciones, dado que también se cuenta con nuevos colaboradores ya que los administradores/as de proyectos pasaron a formar parte de la oficina. Por su parte, dentro de las actividades que la OPT no ejecutará y que serán asumidas por la Dirección, se puede citar

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 25

la priorización de estudios y proyectos, así como la cooperación internacional que será trasladada a la Dirección Ejecutiva, por considerarse una actividad afín a la competencia presupuestaria.

Por lo antes expuesto, se aprobó una nueva estructura interna lo que contiene tres grandes ámbitos de trabajo, a saber: Secretaría, Asistencia Administrativa y Área de Estudios y Gestión de Proyectos. Dado lo anterior, la oficina quedó integrada con los mismos trece puestos con que contaba antes de la reestructuración, y como se dijo en el párrafo anterior con nuevo personal debido al nuevo ordenamiento, redistribuyendo en otras dependencias de la Institución algunos puestos que pertenecían a la OPT.

Se ha de indicar que, antes de pasar a formar parte de la estructura de la nueva Dirección General de Estrategia Tecnológica, se llevaba a cabo la revisión de los procedimientos para su actualización, a la vez que se coordinaba con el MAII lo referente a la diagramación de la prosa del manual de procedimientos. Dados los cambios estructurales presentados, se ha adoptado nuevos procedimientos y se han trasladado otros a la Dirección, por lo tanto, se inició con la elaboración de un nuevo manual de procedimientos, el que se considera tener concluido para el mes de diciembre de año en curso. Igualmente, se está definiendo conjuntamente con la Dirección General de Estrategia Tecnológica (DGET) la metodología de proyectos de la cual se tiene un desarrollo del 50%.

Se ha adquirido el compromiso no solo por parte de la jefatura, sino también por todos los funcionarios de la oficina cumpliendo y respetando los controles que se han implementado en el desarrollo de las funciones, y se ha hecho hincapié en los objetivos que se ha trazado la oficina, asimismo se les motiva por medio de charlas impartidas por la jefatura para minimizar la incertidumbre que ha conllevado los cambios de estructura generados, de igual forma, a través de videos de trabajo en equipo y películas de diferentes temas, para fortalecer la integración de los colaboradores y por ende el sistema de control interno de la oficina.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 26

Actualmente el Sistema Felino PMP no se está utilizando, dado que no se cuenta con la información necesaria para su operación por lo que se utiliza como biblioteca para el almacenamiento de documentos, pues se esperaba que proporcionara a la oficina información presupuestaria, financiera y contable adaptado a la estructura acerca de los proyectos y de otros documentos derivados de estos como los contratos y las adquisiciones. Por lo anterior, se continúa realizando los estudios basados en informes de seguimiento y control solicitando y recabando la información, haciendo uso de recursos como el correo electrónico, llamadas telefónicas, remisión de oficios a las diferentes oficinas, reuniones, entre otros.

En relación a la rotación de labores, las funciones son específicas para cada funcionario, por lo que se lleva a cabo entre los asistentes y administradores de forma ocasional.

Para contar con información oportuna para el desarrollo de las funciones, se cuenta con carpetas compartidas, correo electrónico para una comunicación más fluida a nivel interno y externo, asimismo, se utilizan los recursos tradicionales tales como los oficios, memorandos, entre otros. De igual forma, para mantener resguardada la información, se llevan a cabo respaldos en el servidor cada quince días y se cuenta con dispositivos de almacenamiento USB y CD's.

Asimismo, se lleva a cabo reuniones con la Unidad de Control Interno Institucional, con el propósito de brindar seguimiento los avances del cumplimiento de las medidas de mejora que se llevan a cabo en la oficina, así como tratar temas relacionados con el control interno.

Para brindar seguimiento efectivo de las actividades se cuenta con matrices en donde se contempla entre otros aspectos la descripción de los análisis de proyectos, el responsable de su ejecución y su plazo, que son monitoreadas por la jefatura con el propósito de contar con un panorama amplio para la efectiva toma de decisiones. Asimismo, hay varios tipos de informes

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 27

que la Oficina de Proyectos Tecnológicos confecciona y entrega a la Dirección General de Estrategia Tecnológica relacionados al control y seguimiento de las tareas como son: Informe mensual de seguimiento de proyecto, Informe físico trimestral de proyecto, Informe financiero trimestral de proyecto, Informe de labores mensual a la DGET, Informe trimestral de proyectos a la DGET y el Informe trimestral de rendición de cuentas para IFED.

Concluidas

El inventario del equipo y mobiliario se encuentra actualizado e integrado con el Área de Grandes Proyectos, y a nivel de Oficina se cuenta con un control personalizado en una matriz diseñada en Excel.

En lo referente a la capacitación recibida por los funcionarios, se ha de indicar que se participó en cursos como: Project, Excel, Power Point, uso de la Plataforma de E-learning de Microsoft, Redacción de Informes, Técnicas secretariales, así como en los talleres de Liderazgo y Trabajo en Equipo, impartidos por la Acción Estratégica **“Implementación del Modelo de Liderazgo y Trabajo en Equipo”** a cargo de la señora **Kattia Zamora, Jefa del Archivo Central.**

Existen controles que han sido creados para detectar las deficiencias que se puedan presentar en el desarrollo de la gestión, las que son comunicadas a la encargada de área para que se emprenda la acción pertinente según el caso concreto que permitan dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.”



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 28

Acciones para establecer, mantener, perfeccionar y evaluar, los sistemas de Control Interno

- Sensibilización del personal mediante reuniones y divulgación de las medidas, directrices y políticas relativas al control interno.
- Se requiere contar con los elementos adicionales como el código de ética institucional para reforzar los elementos relacionados con el tema.
- Depende de otros actores principalmente de los tomadores de decisiones en cuanto a las necesidades de capacitación, el asignar los recursos necesarios para propiciar la capacitación efectiva y el desarrollo del recurso humano.

6.- Principales logros alcanzados durante la gestión

Metodología de Evaluación Administrativa de los Proyectos de TI

Objetivo: Proporcionar a la instancia encargada de la evaluación administrativa de los proyectos de TI, una herramienta metodológica que le permita medir el grado de eficiencia y eficacia de la gestión realizada durante la ejecución de los proyectos, en función del logro de los objetivos planteados y los resultados obtenidos, con el objeto de apoyar la toma de decisiones en este campo.



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 29

Propuesta para la conformación de la Oficina de Gestión de Proyectos de TI (PMO) del TSE

Esta propuesta se elaboró en los primeros meses del año 2011 y fue presentada a la DGET en el mes de mayo de ese año por oficio PTE-066-2011 del 12 de mayo de 2011. Basada en la guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOOK del Project Management Institute (PMI) se elaboró con el propósito proponer una estructura para la conformación de una dependencia que asesora y controlará los proyectos de TI y coadyuve a alinear las estrategias institucionales en esta materia, así como que gestionará y facilitará la aplicación de metodologías y buenas prácticas, de tal forma que se pudieran integrar los componentes relacionados al proceso de la gestión de proyectos de TI en la forma más efectiva y eficiente.

La propuesta contempla un análisis objetivo de la situación del TSE en gestión de proyectos de TI, con el fin de determinar objetivamente la forma en que se gestionan dichos proyectos, además de considerar la organización, la evaluación básica del status y el nivel de madurez institucional en estos proyectos.

Como resultado del punto anterior, se determina que los diversos criterios dificulten la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la comunicación y líneas de autoridad; así como que transcurran tiempos importantes entre la culminación de un estudio y la entrada en ejecución de los proyectos. La evaluación básica del status de los proyectos de TI determinó que en ese momento se daba una gran cantidad de aspectos no apegados a las buenas prácticas de gestión de proyectos, lo que permitió determinar la brecha existente entre la metodología actual y las buenas prácticas de gestión de proyectos según el PMI.

El nivel de madurez en proyectos determina varios aspectos importantes, entre los cuales están

En cuanto a la metodología y uso de herramientas especializadas en proyectos, la Institución carece de políticas y metodologías estandarizadas y tiene recursos limitados y descentralizados; además no se ha consolidado el uso de una metodología que

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 30

considere los aspectos necesarios para una buena gestión de proyectos y que sea común en las distintas áreas relacionadas a los proyectos de TI institucionales. Además, el uso de herramientas se basa principalmente en Microsoft Project, sin que exista capacitación y estandarización sobre su uso adecuado, por lo que se puede decir que la utilización de éstas dentro de la Institución es parcial.

En relación a las competencias, a lo interno de la Institución no existen procesos de desarrollo formal de las competencias, ni capacitación en materia de gestión de proyectos. Las capacitaciones, por lo general, se llevan a cabo individualmente y a solicitud del interesado. La mayoría del personal que labora en este campo se ha formado de manera empírica, es decir de acuerdo a la experiencia que ha obtenido en la ejecución de algunos proyectos, propiciando la aplicación de métodos propios de trabajo.

La administración de portafolios (conjunto de proyectos, programas o multiproyectos que se agrupan para facilitar la gestión efectiva a fin de cumplir con objetivos estratégicos) no es una práctica institucional, dado que la forma de trabajo actual se da mediante proyectos vinculados al Plan Estratégico Institucional ligados a acciones estratégicas, lo cual tiende a confundirse con la administración de portafolios.

La Institución carece de procesos integrados en materia de proyectos, debido a que algunas de las funciones propias de una PMO, son realizadas por diferentes estructuras y de manera desarticulada, evidenciando la falta de integración de elementos básicos en el ciclo de gestión de proyectos, reflejando la necesidad de crear una estructura centralizada que brinde la asesoría y entrenamiento necesarios, así como, que vele por el desarrollo de competencias y que sea la responsable de establecer las metodologías, herramientas, estándares y plantillas a utilizar para la correcta gestión de los proyectos.

La propuesta para la implementación de la PMO logra visualizar, de acuerdo a los análisis realizados en cuanto a la organización, estado de los proyectos y nivel de madurez institucional, la necesidad de conformar una PMO en la Institución que centralice la gestión de los proyectos de TI, cuyo objetivo principal sería la consolidación de competencias y habilidades para la gestión, mediante el entrenamiento, desarrollo de metodologías estandarizadas, herramientas y mejores

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 31

prácticas, desarrollo de una cultura institucional en la gestión de proyectos que garantizará el compromiso de los involucrados, así como la búsqueda de agilización en el proceso y mejora en los resultados de los proyectos. Para el logro de la implementación de esa oficina, se considero en la propuesta tres aspectos fundamentales: el tipo de PMO a implementar, la ubicación y estructura organizacional y las acciones a implementar en el corto plazo.

Metodología para priorización de proyectos de tecnología de información

Se elaboró y aplicó una metodología para la priorización de los proyectos de TI, a finales del año 2010 principios del 2011, la cual serviría como base para establecer una programación en el desarrollo de estos proyectos, considerando los recursos estimados, los riesgos asociados y el costo de oportunidad de jerarquizar o privilegiar la implementación de un proyecto en particular. De esta forma, el documento pretendía ser una guía orientadora para la priorización de aquellos proyectos que mejor convienen a los intereses institucionales, procurando el mayor aprovechamiento de los recursos y llevando a cabo el desarrollo de las plataformas tecnológicas que soportan los procesos críticos que más apremian o que mejor respondieran al Plan Estratégico Institucional (PEI).

Como objetivos de la herramienta metodológica se pretendía que: proveerá un marco metodológico sustentado en criterios medibles que permitan determinar objetivamente el orden de implementación que deben llevar los proyectos de TI contenidos en la estrategia institucional; disponer de los instrumentos necesarios para realizar una priorización de proyectos, sobre criterios específicos que permitan obtener resultados eficaces del proceso de análisis, medición y definición de su priorización; y facilitará al Superior la toma de decisiones en la priorización de los proyectos de TI, de tal forma que le permita a las instancias respectivas dimensionar y planificar los recursos necesarios para implementarlos e iniciarlos en el momento más conveniente para la Institución.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masís Soto

Página: 32

Propuesta para la Metodología para la Gestión de Proyectos de TI

Se inicia la labor de desarrollo de una metodología para la elaboración de estudios y la administración del proyectos de TIC a principios del año 2011, a partir de un benchmarking realizado en diferentes instituciones, donde se logra recabar las mejores prácticas, experiencias, técnicas, herramientas y lecciones aprendidas, entre otros, así como de la experiencia y conocimiento de los colaboradores de la OPT.

Este primer borrador sirve como base para comenzar con la tarea encomendada por el Tribunal según el acuerdo del TSE del ACTA N° 53-2011, del 2 de junio de 2012, en el artículo sétimo que indica: “...**sobre las 4.6 y 4.7, el señor Director General de Estrategia Tecnológica** informará oportunamente a este Tribunal sobre tales extremos”, **el 4.6 se refiere a:** “Que el señor Rodolfo Delgado Rojas, Jefe de la Oficina de Proyectos Tecnológicos se incorpore al grupo de trabajo que ya estaba constituido e integrado por el señor Mynor Mora Chang y las señoras Viviana Alfaro Vargas y Armenia Masís Soto, a los efectos de que concluyan lo antes posible las siguientes actividades:

- a. *Propuesta de definición de política institucional en materia de proyectos de TI y sus lineamientos generales.*
- b. *Propuesta de actualización de la metodología para la administración de proyectos del TSE, de modo que contemple las mejores prácticas en materia de proyectos, para lo cual se tomaría como referencia lo que establece el PMBOK, incluida la propuesta de actualización de la guía para realizar estudios.*

Dichas propuestas deberán ser presentadas al Director General de Estrategia Tecnológica, quien valorará y **aprobará lo que corresponda.**”

La metodología ya finalizada contempla las mejores prácticas, procesos y herramientas de gestión de proyectos ajustándolas a las necesidades y situación de TSE en esta materia, está basada principalmente en el PMI y en las normas sobre la Guía de los

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 33

Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK); su objetivo primordial es brindar una guía sencilla que estandarice la gestión de los proyectos tecnológicos desarrollados en el TSE, considerando la normativa en materia de proyectos de forma que sea posible la obtención de los objetivos de cada uno de los proyectos que se desarrollen, donde parte del éxito de su implementación lo constituye la formación del personal involucrado en los métodos que se establecen.

Su aplicación define lineamientos básicos con el propósito de guiar de manera ordenada y sistemática todas las acciones necesarias para la gestión de los proyectos. Además considera la utilización de técnicas y herramientas, con la finalidad de que los proyectos se elaboren con altos índices de eficiencia, asegurando resultados de acuerdo con los planes iniciales.

A la fecha la metodología según la disposición del Tribunal está concluida, quedando pendiente la valoración y aprobación por parte del señor Director de la DGET, el correspondiente informe al Tribunal sobre dicha aprobación, así como la adecuada formación en su utilización, tanto para personal de la DGET como para personal involucrado en proyectos de TI, su implementación por parte de la OPT y su automatización para un efectivo aprovechamiento y uso.

7.- Estado de los proyectos más relevantes de la Oficina

Estudios realizados	Fecha de presentación a la DGET
Mejorar la calidad y continuidad del sistema de emisión de cédula de identidad	Remitido por el Formulator en el mes de marzo de 2012
Sistema de Gestión Documental y Digitalización de Documentos	Remitido por el Formulator en el mes de febrero de 2012
Soluciones para mejorar la continuidad de la operación del centro de procesamiento de datos	PTE-053-2012 del 03 de julio de 2012
Modernización de los sistemas que soportan el proceso Civil del TSE	Remitido por el Formulator en el mes de enero de 2012
Modernización de los sistemas que soportan el proceso Electoral del TSE	Remitido por el Formulator en el mes de enero de 2012
Padrón Electrónico	PTE-040-2012 del 21 de mayo de 2012

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 34

Proyectos en ejecución	Oficio de aprobación
Mejorar la calidad y continuidad del sistema de emisión de cédula de identidad	STSE-0941-2012 del 29 de marzo de 2012
Modernización de los sistemas que soportan el proceso Civil del TSE	STSE-0294-2012 del 07 de febrero de 2012
Modernización de los sistemas que soportan el proceso Electoral del TSE	STSE-0241-2012 del 31 de enero de 2012

Proyectos ejecutados	Fecha de presentación a la DGET
Matrimonio Digital	El sistema se encuentra en producción y se generó el informe de cierre correspondiente remitido a la DGET en octubre de 2011
Sustitución del servidor SMP-6400 del SICI	El sistema se encuentra en producción y se generó el informe de cierre correspondiente remitido a la DGET el 01 de febrero de 2012 con oficio PTE-011-2012
Sistema de Información Geográfica Electoral	En oficio No. STSE-587-02012 del 06 de marzo anterior, el Superior aprueba la exclusión del mismo de la cartera de proyectos al cumplirse los objetivos del mismo. Efectuándose el informe de cierre correspondiente con el oficio SIGE-010-2012 del 30 de marzo de 2012

8.- Administración de recursos financieros asignados

Durante el ejercicio de mis funciones como Jefe de la Oficina de Proyectos Tecnológicos y, por la naturaleza administrativa de esta unidad, no tuve a cargo la administración de recursos financieros.

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto

Página: 35

9.- Sugerencias para la buena marcha de la Sección

- Aplicación de las sanas practicas en Administracion de proyectos.
- Capacitar los diferentes niveles institucionales en materia de proyectos, a efecto de propiciar un lenguaje común y el logro de metas y objetivos institucionales
- Contar con un Plan Estratégico en TI
- Abrir espacios para que la oficina pueda ejecutar sus competencias con entera libertad a partir del conocimiento, la experiencia y la preparación profesional del recurso humano asignado.
- Maximizar el uso del recurso humano y técnico mediante la implementación de actividades de capacitación y desarrollo del talento humano.

10.- Observaciones respecto a otros asuntos

No hay observaciones relevantes de otros aspectos diferentes a los indicados en este informe.

11.- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante esta gestión hubiera girado la Contraloría General de la República

No obstante el ente contralor ha emitido una serie de disposiciones y sugerencias **relacionadas con los carteles de los proyectos** “Modernización de los sistemas que soportan el proceso Civil del TSE y Modernización de los sistemas que soportan el proceso Electoral del TSE” **por los motivos anteriormente señalados, el suscrito desconoce su estado actual.**

Proyectos Tecnológicos

Costado oeste del Parque Nacional, Apdo. 2163-1000, San José, Costa Rica
Teléfono: 2287-5702 • Fax: 2287-5579 • E-mail: p-tecnologicos@tse.go.cr



Licda. Armenia Masis Soto
Página: 36

12.- Estado actual del cumplimiento de las disposiciones o recomendaciones que durante esta gestión hubiera girado algún otro órgano de control externo

No existen.

13.- Estado actual de cumplimiento de las recomendaciones que durante esta gestión hubiera formulado la Auditoría Interna

Durante esta gestión, la Auditoría Interna no ha formulado recomendación alguna.

14.- Entrega formal de activos

Mediante Acta de Entrega de Inventario, se hace liquidación formal de todos los activos de la Oficina de Proyectos Tecnológicos a la Proveduría del Tribunal. Ver Anexo

Atentamente,

Rodolfo Delgado Rojas
Jefe

C:
Departamento de Recursos Humanos
Licda. Armenia Masis Soto
Encargado de la Web