

ANÁLISIS SOBRE AUDITORÍA A LAS METODOLOGÍAS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS Y PORTAFOLIO DEL PODER JUDICIAL, ASÍ COMO A LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE PORTAFOLIO DE PROYECTOS INSTITUCIONAL

MSc. Alexis Hernández Gutiérrez¹

RESUMEN

Como objetivo general, se determinó desarrollar un proceso de auditoría en la Unidad de Portafolio del Poder Judicial para la identificación de aspectos de mejora en esta oficina, generando un mayor valor agregado en la gestión de proyectos y portafolio. Entre los hallazgos, se destacan la asignación de labores fuera de la competencia de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, así como la falta de indicadores para portafolio y proyectos, entre otros aspectos. Se propone una hoja de ruta con siete temas diferentes: aprobación de la solución, funciones de la Unidad de Portafolio, creación de PMO's, elaboración de informes, indicadores y automatización del proceso, buenas prácticas, documentos del Portafolio y seguimiento del cumplimiento de la solución.

Palabras claves: Unidad de Portafolio, gestión de portafolio, gestión de proyectos, auditoría, hallazgos, plan de acción, mejora continua.

ABSTRACT

The Poder Judicial, after a process of more than 10 years promoting project and portfolio management, creates its Portfolio Unit (PMO) to promote good practices, however; A series of situations have been detected that limit the growth, improvement and maturity of the organization's project and portfolio management. As a general objective, it was determined to develop an audit process in the Portfolio Unit of the Judicial Branch to identify aspects for improvement in this office, which generate greater added value in project and portfolio management. Among the findings, the assignment of tasks outside the competence of the Institutional Project Portfolio Strategic Unit stands out, as well as the lack of indicators for portfolio and projects, among other aspects. For which a roadmap is proposed in 7 different topics: approval of the solution, functions of the Portfolio Unit, creation of PMO's, creation of reports, indicators and automation of the process, good practices, portfolio documents and compliance monitoring of the solution.

Keywords: Portfolio Unit, portfolio management, project management, audit, findings, action plan, continuous improvement.

Recibido: 28 de octubre de 2024

Aprobado: 13 de noviembre de 2024

¹ Es licenciado en Finanzas por la Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnológica y cuenta con una maestría en Gerencia de Proyectos por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Actualmente, se destaca como profesional de la Dirección de Planificación en el Subproceso de Formulación Presupuestaria y Portafolio de Proyectos Institucional. Correos electrónicos: ahernandezgu@poder-judicial.go.cr o ahernandezgu@poder-judicial.go.cr.

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo se basa en la investigación realizada en la tesis *Auditoría a las metodologías de administración de proyectos y portafolio del Poder Judicial, así como a la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional*.

El Poder Judicial tiene más de diez años de contar con metodologías de gestión de proyectos y de portafolio. En el 2014, la Sección de Proyección Institucional, hoy con el nombre de Subproceso de Modernización Institucional, planteó la primera versión de la Metodología de Administración de Proyectos (Pow Hing Cordero, 2014). En ese momento, no se gestionó un portafolio formalmente y se determinó que la Dirección de Planificación fungía como rectora en el tema de administración de proyectos. Con esta metodología, la organización inició su proceso formalmente.

En el 2020, con la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019 - 2024, se obtiene el banco de iniciativas conformadas por 57 ideas de proyecto (Pow Hing Cordero, 2018). Posteriormente, se define la segunda versión de la Metodología de Administración de Proyectos y se aprueba el 13 de enero de 2020 (Salazar Guzmán, 2019), con un enfoque predictivo.

Por otro lado, el 20 de marzo de 2023, la Corte Plena aprueba la Metodología de Administración de Portafolio en su primera versión, artículo XXIV (Salazar Guzmán, 2021), la cual se basa en el modelo de Bible, M. y Bivins, S. (2011). Asimismo, determina los criterios de priorización y los estados de los proyectos en el portafolio institucional.

Así, el Poder Judicial cuenta con un Portafolio Institucional conformado por 202 proyectos estratégicos distribuidos por estado en el portafolio como se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Cantidad de proyectos por estado en el Portafolio del Poder Judicial

Estado del proyecto estratégico	Cantidad de proyectos con corte al 29 de setiembre de 2023
Iniciativa	7
Aprobado – No iniciado	3
En progreso	88
Terminado	39
Pendiente evaluación de beneficios	29
Suspendido	21
No aprobado	5
Cancelado	10
Total:	202

Nota: Datos del *Segundo informe al Portafolio Institucional 2023*. Elaborado a partir de Mesén Trejos y otros, 2023. (<https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>).

Adicionalmente, con el propósito de impulsar las buenas prácticas en la gestión de portafolio y de proyectos, así como las respectivas metodologías, en el 2019, se crea la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, conformada por tres personas en total, una coordinadora de unidad y dos profesionales que asisten en las labores. La Metodología de Administración de Proyectos vigentes en la institución le confiere la rectoría de portafolio y proyectos a esta Unidad, así como las siguientes cinco funciones:

- Evaluar, aceptar o rechazar los proyectos con base en los estudios de prefactibilidad y factibilidad del proyecto.
- Evaluar el grado de prioridad e impacto del proyecto según el Plan Estratégico del Poder Judicial para asegurar su alineamiento.
- Registrar y actualizar el Portafolio de Proyectos del Poder Judicial.
- Presentar, analizar, categorizar y priorizar los proyectos para someterlos a revisión ante el Comité de Planeación Estratégica, posteriormente al ente superior, dependiendo de la naturaleza del proyecto, pueden ser la Corte Plena y/o el Consejo Superior.
- Ente fiscalizador del cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto presentado.

A pesar de este escenario, no se estaba generando el valor agregado esperado dentro de la rectoría de la Unidad de Portafolio, ni debilidades en la implementación de las metodologías vigentes en la institución para estos temas, ni el lento crecimiento de la organización respecto a la cultura en gestión de portafolio y proyectos.

Para poder realizar un abordaje idóneo del tema en investigación, fue necesario referenciar un marco teórico que pudiera establecer criterios competentes en áreas específicas, dentro de los que se destacan: PMO, madurez de la PMO y Auditoría de proyectos.

Conceptualmente, una oficina administradora de proyectos o PMO (*project management office*, por sus siglas en inglés) es esencialmente una “estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas”. (Project Management, Inc., 2021, p. 248). Esta estructura tiene un grado de competencia según el proyecto o grupo de proyectos en que tiene competencia, ya sea un proyecto, un programa o el Portafolio. A pesar de que se tenga el concepto de PMO, es necesario establecer el significado de madurez de la oficina, entendiéndose como madurez de una PMO “el grado de sofisticación con que es capaz de realizar sus funciones y alcanzar sus objetivos”. (Pinto, Cota y Levin, 2010, p. 2). Para poder determinar la madurez de una PMO, en el 2022, el Project Management Institute y el Price Waterhouse Coopers definieron el índice de madurez de PMO global, el cual contemplaba la frecuencia de ejecución de actividades relacionadas con la generación de valor en la gestión de proyectos.

En la tabla 1.2, se presentan las cinco dimensiones que conforman el índice de madurez de PMO global, así como los elementos vinculados a cada dimensión.

Tabla 1.2 Dimensiones del índice de madurez de PMO global

Dimensión	Concepto
Gobernanza	Entiéndase como el aporte a la estrategia.
Integración y alineación	Alineamiento de las iniciativas y de los indicadores de desempeño con los objetivos estratégicos.
Procesos	Adaptar herramientas, metodologías y prácticas de dirección de proyectos a la realidad de la organización en la gestión de proyectos.
Tecnología y datos	Adquirir herramientas que mejoren la gestión de proyectos.
Personas	Desarrollar habilidades gerenciales.

Nota: (1) Project Management Institute, Price Waterhouse Coopers, 2022. Elaborado a partir del Project Management Institute y Price Waterhouse Coopers, 2022.
(<https://www.pmi.org/learning/library/es-madurez-de-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-13630>).

Por otro lado, como auditoría de proyectos, según Parviz F. Rad y Ginger Levin (2002), se entenderá como la determinación objetiva y clara del estado del proyecto, para así establecer la manera de la solución. Se caracteriza principalmente por la generación de un informe que describa el alcance de la auditoría, hallazgos claves y recomendaciones.

Así, como objetivo general de investigación, se definió: “Desarrollar un proceso de auditoría en esta oficina del Poder Judicial mediante técnicas de investigación para la identificación de aspectos de mejora en esta Unidad, que genere valor agregado en la gestión de proyectos y portafolio”.

Mientras que, como objetivos específicos, se dispusieron los siguientes:

1. Evaluar la gestión de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional considerando las responsabilidades encomendadas por la metodología de administración de proyectos vigente en la institución para la identificación de oportunidades de mejora.
2. Valorar la administración de los proyectos estratégicos a través de técnicas de investigación para la identificación de buenas

prácticas actuales y mejoras a la metodología vigente.

3. Analizar la gestión del portafolio que define la metodología administración de Portafolio Institucional mediante métodos comparativos, para la identificación de oportunidades de mejora.
4. Definir una hoja de ruta considerando los resultados obtenidos en el proceso de auditoría para la implementación de las acciones de mejora recomendadas para la organización.

Para el alcance, se espera contar con los elementos de la auditoría, así como la implementación de esta sobre la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, los cuales detallen los hallazgos y aspectos de mejora en esta oficina, y se pretende plantear una estrategia para alcanzar un mayor grado de madurez en el desempeño de sus funciones y potenciar el valor agregado en la gestión de Portafolio y proyectos de la institución. Asimismo, se excluye de esta investigación la implementación de la hoja de ruta, debido a que la implementación de las recomendaciones que se deriven de la investigación tendría que pasar por un proceso de análisis y aprobación de las oficinas competentes y jerarcas del Poder Judicial.

Durante la ejecución de esta investigación, solo se presentó una limitación que tenía que ver más con la afectación del tiempo planificado para el desarrollo de actividades que con la consecución de resultados.

2. METODOLOGÍA

En la siguiente tabla 2.1, se detallan las categorías y subcategorías de investigación, así como las técnicas e instrumentos que se utilizaron.

Tabla 2.1 Categorías de la investigación.

Categoría	Subcategoría	Técnicas	Instrumentos
Oficina de Administración de Proyectos / Portafolio (PMO)	Funciones y responsabilidades de la PMO	Revisión bibliográfica, revisión documental, juicio experto, cuestionario, entrevista.	Ficha de revisión bibliográfica, ficha de revisión documental, ficha de validación de juicio de experto, cuestionario, entrevista semiestructurada.
	Auditoría de proyectos	Revisión bibliográfica, revisión, documental, juicio experto, cuestionario, entrevista.	Ficha de revisión bibliográfica, ficha de revisión documental, ficha de validación de juicio de experto, cuestionario, entrevista semiestructurada.
Buenas prácticas	Gestión de proyectos	Revisión bibliográfica, revisión documental, juicio experto, grupo focal, lista de verificación, cuestionario.	Ficha de revisión bibliográfica, ficha de revisión documental, ficha de validación de juicio de experto, grupo focal, lista de verificación de buenas prácticas de la gestión de proyectos, cuestionario.

	Gestión de Portafolio	Revisión bibliográfica, revisión documental, juicio experto, grupo focal, lista de verificación cuestionario.	Ficha de revisión bibliográfica, ficha de revisión documental, ficha de validación de juicio de experto, cuestionario, grupo focal, lista de verificación de buenas prácticas de la gestión de portafolio.
--	-----------------------	---	--

Nota: Elaborado a partir del trabajo de investigación relacionado con la Auditoría a las metodologías de administración de proyectos y Portafolio del Poder Judicial, así como a la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional (Hernández, 2024).

Los sujetos de investigación seleccionados son cuatro personas que laboran en la Dirección de Planificación. A continuación, se detallan cada uno de ellos y en qué área de la Dirección laboran específicamente:

1. Tres personas de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional:
 - a. Licda. Melissa Mesén Trejos, coordinadora de Unidad.
 - b. Máster Silvia Venegas Alpízar, profesional de la Unidad.
 - c. Lic. Alexis Hernández Gutiérrez, profesional de la Unidad.
2. Máster Allan Pow Hing Cordero, director de la Dirección de Planificación.

Para el estudio, no se contempló la definición de una muestra de alguna población en particular, debido a que la población es tan pequeña que puede ser abordada en su totalidad y está contemplada principalmente por el personal que conforma la Unidad de Portafolio. Para el procesamiento de información, se utilizaron técnicas, tales como

la triangulación de datos, análisis detallado de los datos, análisis comparativo y diagramación de información.

3. RESULTADOS

En este apartado, se exponen y analizan los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación, así como su procesamiento mediante las técnicas utilizadas. Los resultados están agrupados en tres temas: Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, gestión de proyectos y gestión de portafolio.

3.1. Resultados para la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

La metodología de administración de proyectos define las funciones de la Unidad de Portafolio. En la siguiente tabla 3.1, se determina el cumplimiento total o parcial o, por el contrario, el incumplimiento con la función encomendada.

Tabla 3.1 Detalle de funciones y cumplimiento de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional

Función	Cumplimiento	Observación
a. Evaluar, aceptar o rechazar los proyectos con base en los estudios de prefactibilidad y factibilidad del proyecto.	Parcial	Los proyectos no son aceptados ni rechazados por el contenido de los estudios de prefactibilidad y de factibilidad.
b. Evaluar el grado de prioridad e impacto del proyecto con base en el Plan Estratégico del Poder Judicial para asegurar su alineamiento.	Cumple	Se aplica a través del proceso de priorización que utiliza la Unidad de Portafolio del Poder Judicial.
c. Registrar, actualizar el portafolio de proyectos del Poder Judicial.	Cumple	Mediante la herramienta informática del MS Project Online, la Unidad de Portafolio puede cumplir con esta función.
d. Presentar, analizar, categorizar y priorizar los proyectos para someterlos a revisión ante el Comité de Planeación Estratégica, posteriormente al ente superior, dependiendo de la naturaleza del proyecto pueden ser la Corte Plena y/o el Consejo Superior.	Parcial	La función se aplica tal y como se describe en la metodología de proyecto, salvo que no se somete a revisión del Comité de Planeación Estratégica, sino solo ante el Consejo Superior.
e. Ente fiscalizador del cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto presentado.	Parcial	Esto se realiza solo mediante el cumplimiento del cronograma y entregables. No obstante, no se profundizan ni se abordan proyectos específicos.

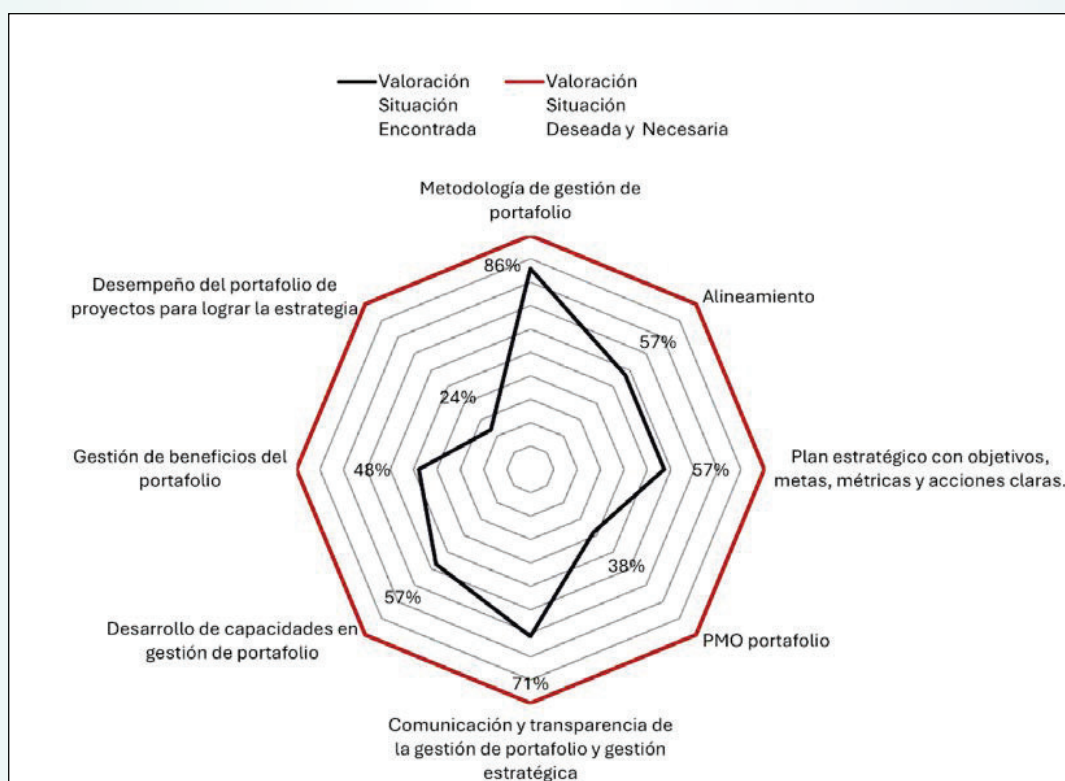
Nota: Tomado del trabajo de investigación relacionado con la Auditoría a las metodologías de administración de proyectos y Portafolio del Poder Judicial, así como la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional (Hernández, 2024).

Por otro lado, mediante un cuestionario para la valoración de la madurez en la gestión de Portafolio, proyectos y la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, el cual fue aplicado por el Sr. Alexis Hernández Gutiérrez, profesional de la Unidad de Portafolio, quien ha tenido la oportunidad de ser el coordinador de la Unidad de Portafolio. Además, ha liderado dos proyectos estratégicos de la institución, ha participado en los procesos de formulación del Plan

Estratégico Institucional que es donde se obtiene el banco de ideas de proyectos y se aplican los procesos de priorización, así como la definición institucional de los criterios de priorización. También es la persona con mayor tiempo en la oficina y cuenta con un técnico especializado en Administración de Proyectos impartido por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Lo anterior le permite tener un dominio de estado de la Unidad, el Portafolio Institucional y sus procesos en general.

Del cuestionario aplicado, se obtuvieron los siguientes resultados expuestos en las figuras 3.1, relacionados con la valoración de la madurez en la gestión de portafolio y PMO.

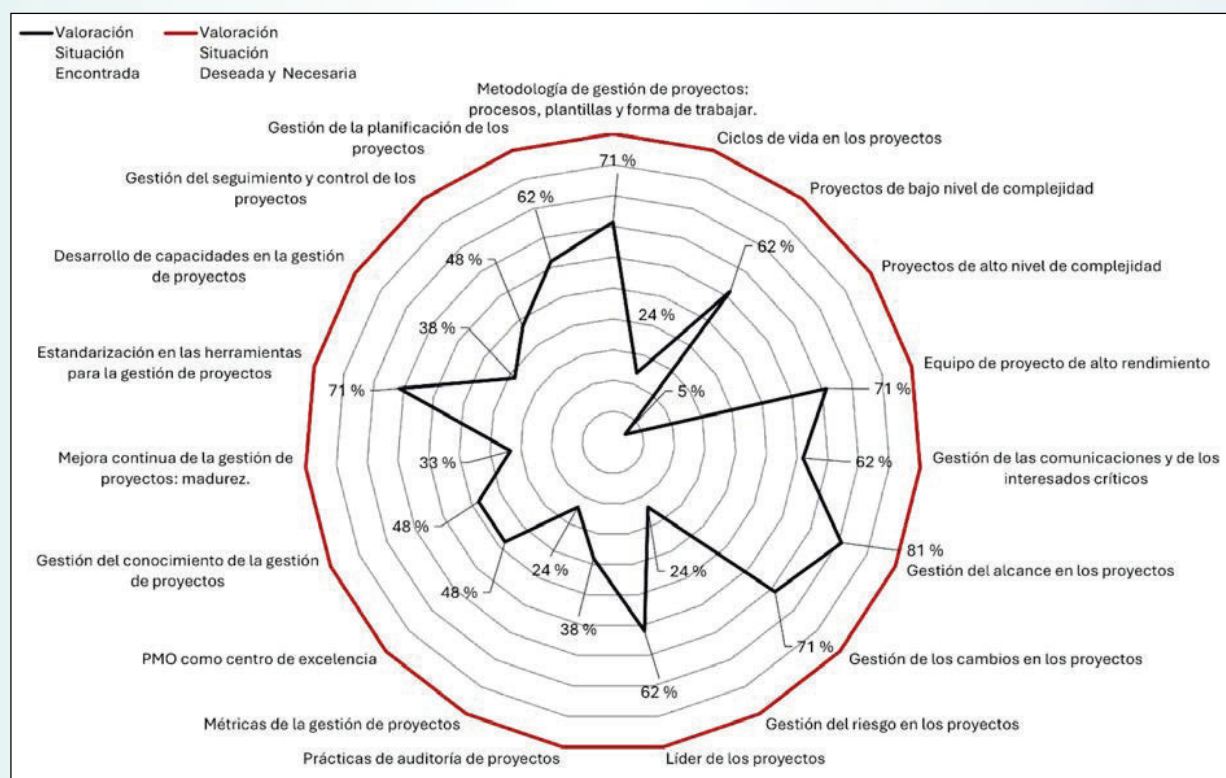
Figura 3.1 Resultados en la valoración de la madurez en la gestión de Portafolio y PMO



Nota: Elaborado a partir de la herramienta de evaluación de madurez en la gestión de Portafolio, 2024.
(Curso de Auditoría de Proyectos del Programa de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica).

Adicionalmente, del cuestionario aplicado se obtuvieron los siguientes resultados expuestos en las figuras 3.2 relacionados con la valoración de la madurez en la gestión de proyectos.

Figura 3.2 Resultados en la valoración de la madurez en la gestión de proyectos

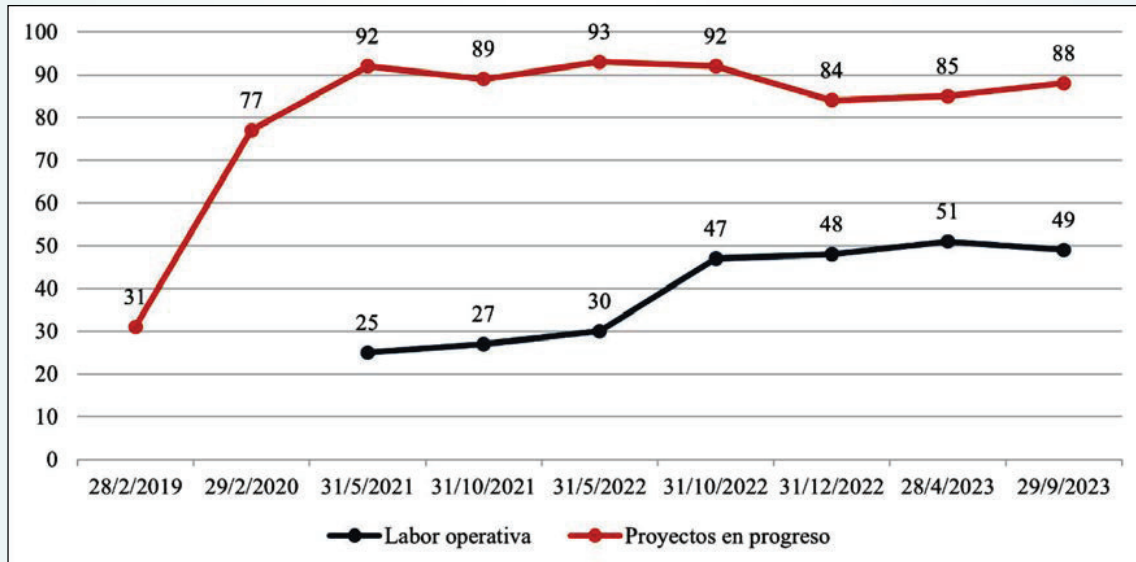


Nota: Elaborado a partir de la herramienta de evaluación de madurez en la gestión de Portafolio, 2024.
(Curso de Auditoría de Proyectos del Programa de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica).

Adicionalmente, en la figura 3.3, se muestran el crecimiento en la cantidad de proyectos en progreso dentro del portafolio y la cantidad de labores operativas a las que se les aplica la metodología de administración de proyectos, esto último por una instrucción del Consejo Superior emitida mediante la sesión n.º 120-2020, celebrada el 17 de diciembre de 2020,

artículo XCI, en la que se acordó implementar la metodología de administración de proyectos a labores operativas con permisos de doce salarios asignados mediante el artículo n.º 44 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, función que debió asumir la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional.

Figura 3.3 Cantidad de proyectos en progreso y labores operativas



Nota: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la página electrónica de la Dirección de Planificación, específicamente en la cejilla de “Informes de seguimiento”:

<https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>.

Considerando la última fecha de corte del 29 de setiembre de 2023, la cual corresponde al último seguimiento de ese periodo, la carga de trabajo de la Unidad de Portafolio es de 137, de los cuales el 36% corresponde a labores operativas y el restante 64% a proyectos estratégicos. Es decir, poco más del tercio de carga de trabajo de la Unidad de Portafolio corresponde a una responsabilidad asignada por el Consejo Superior, la cual no está tipificada dentro de las responsabilidades de la metodología de administración de proyectos.

3.2. Resultados relacionados con la gestión de portafolio

De las 38 buenas prácticas valoradas, se determinó la aplicación del 39% en el portafolio del Poder Judicial, mientras que el 61% restante no se aplica. Además, en la tabla 3.2, se puede observar el detalle por grupo de proceso.

Tabla 3.2 Buenas prácticas de Portafolio que se aplican según el grupo de proceso

Grupo de proceso relacionado con la gestión de Portafolio de proyectos	Se implementa la buena práctica en la gestión de Portafolio de proyectos	
	Cantidad de buenas prácticas que sí se implementan	Cantidad de buenas prácticas que no se implementan
Alcance y priorización	2	
Alineación con objetivos organizacionales	2	
Cierre de proyectos	1	1
Comunicación y transparencia	2	0
Evaluación y mejora	0	2
Evaluación y selección	0	2
Gestión de Portafolio	2	6
Gestión de riesgos y recursos	1	1
Gobernanza	4	0
Gestión de cambios del Portafolio	0	8
Monitoreo y control	0	2
Planificación y estrategia	1	1
Total general:	15	23

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación llamado “Lista de verificación de buenas prácticas de la gestión de Portafolio”.

La tabla 3.2 muestra que los grupos de procesos donde no se aplica o se aplica la menor cantidad de buenas prácticas son la gestión de cambios y la gestión de Portafolio; por el contrario, en el grupo de proceso de la gobernanza, se aplica el total de buenas prácticas verificadas.

En general, al existir solo 15 buenas prácticas identificadas mediante la lista de verificación, hay otros grupos de procesos donde no se encontró la implementación de al menos una buena práctica, como lo son evaluación y mejora, evaluación y selección, y monitoreo y control.

3.3. Resultados relacionados con la gestión de proyectos

Se verificó que el 63% de buenas prácticas valoradas en la lista son implementadas en la gestión de proyectos, mientras que el restante 37% de buenas prácticas no se aplican en la gestión de proyectos. En la tabla 3.3, se detalla el área específica a la que responde la buena práctica que se verificó.

Tabla 3.3 Buenas prácticas de proyecto aplicadas según el área de conocimiento

Área de conocimiento	Se aplica la buena práctica en la gestión de proyectos estratégicos	
	Cantidad de buenas prácticas que sí se implementan	Cantidad de buenas prácticas que no se implementan
Gestión de interesados	4	
Gestión de las comunicaciones	5	2
Gestión de los recursos	2	2
Gestión de riesgos	3	4
Gestión de la integración	8	1
Gestión del alcance	5	
Gestión del costo		6
Gestión del cronograma	4	2
Gestión de la calidad	2	2
Total general:	33	19

Nota: Elaboración propia a partir de la aplicación del instrumento de investigación llamado “Lista de verificación de buenas prácticas de la gestión de proyectos”.

Como se observa en la tabla 3.3, las áreas en que se aplica la menor cantidad de buenas prácticas son la gestión de riesgo y la gestión de costo donde no se aplica ninguna, mientras que las áreas en las que se aplican la mayor cantidad de buenas prácticas son la gestión de la integración, gestión del alcance y gestión de las comunicaciones.

4. Hallazgos y propuestas de mejora

En la siguiente tabla 4.1, se detallan los principales hallazgos de la investigación y las recomendaciones realizadas para implementar la mejora.

Tabla 4.1 Principales hallazgos y recomendaciones

Tema	Hallazgo	Recomendación
Relacionados con la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional	Madurez de la Unidad de Portafolio: Demuestra un nivel de madurez medio (38% según el resultado de la figura 3.1), así como la incapacidad de mostrar una valoración del desempeño del portafolio.	Cumplir con las funciones que le confiere la metodología de administración de proyectos vigente en la institución. Identificar las labores que no corresponden a la competencia de la Unidad de Portafolio con el fin de delegarlas a las oficinas que tienen competencia en esos temas.
	Definición de indicadores: Actualmente no existen indicadores que permitan evaluar la función de la Unidad de Portafolio.	Definir indicadores de desempeño para la Unidad de Portafolio, proceso que debe llevarse en conjunto con el Subproceso de Evaluación.
	Seguimiento de labores operativas: El Consejo Superior le confiere una función adicional a la Unidad de Portafolio, la cual se fundamenta en el seguimiento de labores operativas que tienen asignado recurso humano adicional mediante permisos con goce de salario.	Delegar la labor de la asignación de permisos con goce de salario para labores operativas a la Dirección de Gestión Humana.
Relacionados con la gestión de Portafolio	Metodología de Administración de Portafolio: La Metodología es un punto alto en la gestión, sin embargo, esta tiene elementos que no se implementan en la gestión.	Revisar la Metodología de Administración de Portafolio para verificar el cumplimiento total o parcial de los elementos definidos para la gestión del portafolio. Plantear los formularios que permitan documentar la gestión del portafolio.
	Informe de Portafolio de proyectos: El informe que actualmente se presente a los tomadores de decisiones es más sobre el estado de los proyectos y su cronograma que sobre el estado del Portafolio.	Elaborar un informe que permita establecer el desempeño y estado del portafolio.

Relacionados con la gestión de proyectos	Metodología de Administración de Proyectos vigente: Tiene un enfoque de tipo predictiva o de cascada, se aplica de manera generalizada y define el ciclo de vida de los proyectos, así como la gestión de la documentación. No obstante, se evidencia la necesidad de contar con otros tipos de metodologías con diferente enfoque que permita gestionar otros tipos de proyectos.	Valorar la creación e implementación de otro tipo de metodologías con un enfoque diferente en administración de proyectos que apoyen o complementen la gestión actual.
	Informes de seguimiento: Los oficios que elabora la Unidad de Portafolio para dar a conocer el estado del Portafolio al Consejo Superior versan sobre el estado de los proyectos en cuanto a su avance según cronograma del estado del Portafolio de la organización.	Mejorar el contenido del informe de seguimiento de los proyectos que actualmente se realizan. Establecer indicadores de desempeño básicos para proyectos: índice de rendimiento del costo e índice de rendimiento del cronograma.
	Proyectos de alta y baja complejidad: No existe una categorización dentro del portafolio que permita identificar cuáles proyectos representan un mayor grado de complejidad en su ejecución respecto a otros, por lo que no se valora un abordaje particular mediante otro tipo de metodología.	Determinar la categorización de proyectos de alta y baja complejidad.

Nota: Tomado del trabajo de investigación relacionado con la Auditoría a las metodologías de administración de proyectos y Portafolio del Poder Judicial, así como la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional (Hernández, 2024).

5. CONCLUSIONES

- Se concluyó que la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional no cumple en su totalidad algunas de las funciones encomendadas por la Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial.
- Se definió un 38% en la madurez de la Unidad de Portafolio, es decir, un nivel de madurez medio, cuyo desarrollo se ve condicionado por una función que tiene asignada y que no corresponde a su competencia técnica o rectoría.
- Se determinó que, para aumentar el valor agregado que podría aportar la Unidad de Portafolio, es necesario que la oficina dedique toda su disponibilidad y funciones a los aspectos técnicos y de rectoría del Portafolio y de proyectos.
- Se comprobó que no se cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la función de la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional, lo que dificulta visualizar puntos de mejora en la gestión que realiza en la administración del portafolio de proyectos.
- Se concluyó que la implementación de la Metodología de Administración de Portafolio de la organización no aplica elementos importantes de esta como la elaboración de informes de rendimiento del Portafolio, ni la verificación del grado de impacto en el beneficio esperado del portafolio.
- Se comprobó la ausencia de un informe que describa el estado y el desempeño del portafolio de proyectos. Tampoco se evidenció el uso de indicadores para este mismo fin.
- Se concluyó como oportunidad de mejora la automatización total de la gestión del portafolio y de los proyectos mediante un sistema informático, el cual se encuentra en desarrollo actualmente en el que se pueden integrar las funcionalidades.
- Se evidenció que no se tiene una categorización de los proyectos de alta o baja complejidad en la organización.
- Se evidenció que no se cuenta con una metodología alterna (ya sea con enfoque adaptativo o híbrido) que les permita gestionar otros proyectos acordes a su contexto o naturaleza.
- Se concluyó la necesidad de contar con indicadores que permitan definir el estado del proyecto y que estos se puedan sistematizar para su generación automática. Lo anterior representa una oportunidad de mejora.

6. Referencias bibliográficas

Bivins Bible, Michael; S. Bivins, Susan. (2011). *Mastering project portfolio management*. FL. USA: Editorial Fort Lauderdale.

Hernández Gutiérrez, Alexis. (Julio de 2024). *Auditoría a las metodologías de administración de proyectos y Portafolio del Poder Judicial, así como a la Unidad Estratégica de Portafolio de Proyectos Institucional*.

Mesén Trejos, Melissa; Murillo Berrocal, Ana Cecilia; Sánchez Córdoba, Laura; Venegas Alpizar, Silvia. (Diciembre de 2023). *Segundo informe de seguimiento al Portafolio Institucional 2023*. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Parviz F. Rad, Ginger Levin. (2002). *The Advance Project Management Office. A comprehensive Look at Function and Implementation*. Editorial CRC. Press LLC.

Pinto, A., Cota M., y Levin G. (2010). *The PMO maturity cube, a project management office maturity model*. Presentado en Project Management Institute Research and Education Conference, Project Management Institute. Washington, D.C. United State of America.

Pow Hing Cordero, Allan. (Agosto de 2014). *Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial*. Versión 1. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Pow Hing Cordero, Allan. (Noviembre de 2018). *Plan Estratégico Institucional 2019-2024*. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/plan-estrategico-institucional>

Project Management Institute y Price Waterhouse Coopers. (11 de marzo de 2022). *Medir lo importante: Por qué necesita cambiar su perspectiva sobre el éxito del proyecto*. Thought Leadership Series. <https://www.pmi.org/learning/library/es-medir-lo-importante-13635>

Project Management Institute y Price Waterhouse Coopers. (25 de febrero de 2022). *Madurez de la oficina de gestión de proyectos: Lecciones del nivel superior global*. Thought Leadership Series. <https://www.pmi.org/learning/library/es-madurez-de-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-13630>.

Project Management Institute, Inc. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Séptima edición. Editorial Project Management Institute, Inc.

Salazar Guzmán, Yesenia. (Julio de 2021). *Metodología de Administración de Portafolio del Poder Judicial*. Versión 1. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Salazar Guzmán, Yesenia. (Noviembre de 2019). *Metodología de Administración de Proyectos del Poder Judicial*. Versión 2. <https://planificacion.poder-judicial.go.cr/index.php/estrategia/portafolio-de-proyectos-estrategicos>

Bible, M. & Bivins, S. (2011). *Mastering project portfolio management*. Primera edición. Fort Lauderdale. FL. USA.

<http://books.google.co.cr/books?id=mdRpA-gAAQBAJ&pg=PA19&num=13&source=gbs>

Bivins Bible, Michael; S. Bivins, Susan. (2011). *Mastering project portfolio management*. FL. USA: Editorial Fort Lauderdale.

Novo Gutiérrez, Ludbyg. (Enero de 2024). *Evaluación de madurez en la gestión de Portafolio. Curso de Auditoría de Proyectos del Programa de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica*.

*Commemoración del
35 Aniversario de la Convención
sobre los Derechos del Niño
y algunas acciones realizadas
en Costa Rica a favor de la niñez*
