



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA

VICERRECTORÍA DE POSTGRADO E INTERNACIONALIZACIÓN

Escuela de Graduados

**ANÁLISIS DE LA UNIDAD DE FORMULACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS
DEL PROGRAMA PROGRESANDO CON SOLIDARIDAD PARA LA MEJORA
DE SUS FUNCIONES A PARTIR DEL 2017, REPÚBLICA DOMINICANA**

SUSTENTANTE

LAURA ISABEL MARCELINO PAULINO

Para la obtención del grado de Magíster en Gerencia de Proyectos

ASESORES

**Dr. ÁNGEL PUENTES
Dr. ENRIQUE CAMBIER**

Santo Domingo, D.N. República Dominicana

Agosto, 2017

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios por derramar su sabiduría en mí, permitiéndome así cumplir con esta meta tan significativa para mi vida.

A Sor Arelys Paulino por su acompañamiento constante e incondicional en mi camino de crecimiento personal y profesional. Un gracias infinito desde el corazón.

A mi gran amigo Starling Sánchez por sus orientaciones tan acertadas y su total apoyo desinteresado en esta iniciativa.

A mis estimados asesores y compañeros maestrantes por su incansable motivación, haciendo este camino más fácil con sus orientaciones, palabras de aliento y motivación.

Dedicatoria

A mi maravillosa familia, quienes me han estimulado a continuar sin desfallecer desde el primer día en que inicié este trayecto.

A todos aquellos gestores de proyectos en el sector público que puedan hacer uso de esta investigación como referencia para otras que han de realizarse en búsqueda de la mejora continua.

Tabla de Contenido

Agradecimientos.....	2
Tabla de Contenido.....	3
Lista de gráficos.....	4
Lista de tablas.....	5
Resumen.....	6
Parte 1. Marco Introductorio.....	7
Introducción.....	7
Capítulo 1: Presentación del Problema.....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Justificación.....	11
1.3 Objetivos de Investigación.....	13
Parte 2. Marco Teórico.....	14
Capítulo 2: Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas.....	14
2.1 Programas de Transferencias Condicionadas en América Latina.....	14
2.2 Programa Progresando con Solidaridad y la Protección Social en República Dominicana.....	17
2.3 Herramientas de las políticas sociales latinoamericanas.....	21
Capítulo 3: Formulación de Planes y Proyectos Sociales.....	23
3.1 Formulación de planes proyectos en el Sector Público de la República Dominicana.....	23
3.2 Procesos y Procedimientos de Planificación.....	27
3.3 Planificación Estratégica y Planificación Operativa en el sector público.....	28
Capítulo 4: Diseño organizacional.....	30
4.1 Plan de Gestión del Alcance.....	30
4.2 Equipo de formulación de proyectos.....	32
4.3 Perfiles y descripciones de puesto.....	33
4.4 Diseño organizacional y cambios en la organización: diagnóstico organizacional.....	35
Capítulo 5: Las Comunicaciones en los proyectos.....	40
5.1 Las Comunicaciones en los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas.....	40
5.2 Las comunicaciones en los proyectos y el análisis de los interesados.....	42
5.3 Plan de Comunicaciones.....	47

Parte 3. Marco Metodológico.	49
Capítulo 6: Bases Metodológicas	49
6.1 Tipo de investigación: diseño utilizado.	49
6.2 Enfoque: cualitativo.	50
6.3 Contexto de la investigación.	51
6.4 Casos, universo y muestra.	51
6.5 Fuente de recolección de los datos.	52
6.6 Técnicas e instrumentos de investigación: proceso de recolección de los datos.	53
6.7 Procesamiento y análisis de los datos.	56
Parte 4. Resultados, conclusiones y recomendaciones.	58
Capítulo 7: Resultados, conclusiones y recomendaciones.	58
7.1 Resultados.	58
7.2 Conclusiones.	77
7.3 Recomendaciones (implicaciones).	80
Parte 5. Referencias Bibliográficas.	97
Parte 6. Anexos.	106
Anexo N° 1 Ficha de Procesos: Gestión de la Planificación Institucional	106
Anexo N° 2 Política de Planificación y Seguimiento.	111
Anexo N° 3 Procedimiento de Formulación del Plan Operativo Anual	115
Anexo N° 4 Matriz de Identificación de Riesgos	119
Anexo N° 5 Descripción de Puesto: Auxiliar de Formulación de Planes	120
Anexo N° 6 Encuesta.	123
Anexo N° 7 Base de Datos de la Encuesta	127
Anexo N° 8 Tablas de Frecuencia	129

Lista de gráficos

Gráfico 1. Etapas del procesamiento y análisis de datos.	57
Gráfico 2. Resumen estadístico de las preguntas	60
Gráfico 3. Percepción sobre la comunicación de objetivos y metas estratégicas	64
Gráfico 4. Percepción de la comprensión de los objetivos estratégicos	65
Gráfico 5. Percepción de mejoras a nivel de proyecto	65
Gráfico 6. Percepción del involucramiento de directores y encargados en la formulación de planes y proyectos	66
Gráfico 7. Percepción de la comunicación interna	67
Gráfico 8. Percepción de las técnicas de gestión de riesgo	68
Gráfico 9. Percepción de métricas en procesos de inicio	69
Gráfico 10. Percepción sobre la innovación en los proyectos	70

Gráfico 11. Percepción de procedimientos para planes estratégicos y operativos	71
Gráfico 12. Percepción sobre uso de acta de constitución y perfil básico de proyecto	72
Gráfico 13. Percepción sobre la evaluación de viabilidad de planes	73
Gráfico 14. Percepción sobre documentación de lecciones aprendidas	74
Gráfico 15. Percepción sobre el personal que formula planes y proyectos	75
Gráfico 16. Promedio general de los resultados de la encuesta.....	76
Gráfico 17. Estructura de Desglose de Trabajo de la Unidad	90

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de Investigación Documental Interna	56
Tabla 2. Matriz de Investigación Documental Externa	56
Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad	59
Tabla 4. Resultados según enfoque cualitativo y cuantitativo	63
Tabla 5. Proceso para la planificación del alcance	82
Tabla 6. Entregables de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos.....	86
Tabla 7. Base de datos de la Encuesta	127

Resumen

Las instituciones del sector público en los últimos años, han estado evolucionando en un proceso de mejora, en muchos casos propuestos por los organismos internacionales que ofrecen a las mismas, acompañamiento técnico en el desarrollo de sus funciones y en otros casos exigidos por la ciudadanía a la que se deben por su naturaleza de entidad de carácter público. Estas situaciones han permitido adecuar estructuras organizacionales y procesos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Una organización pública con el compromiso de cumplir con su misión institucional, se preocupa por desarrollar iniciativas que les permitan evaluar constantemente su quehacer de cara a las demandas de la población que debe satisfacer y en ese caso la adecuada gestión de proyectos desempeña un papel fundamental. En esta investigación de tesis de maestría se presenta el diagnóstico realizado en la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad para determinar la percepción de los encargados de proyectos sobre las funciones de la misma. Con base a dicho diagnóstico se proponen acciones a desarrollar en el corto plazo en el marco de las buenas prácticas en el manejo y gestión de proyectos. Todo esto bajo el entendido de que la formulación de proyectos sociales se traduce en una serie de esfuerzos y alto compromiso para la mejora de la calidad de vida de la población.

Palabras claves: formulación, proyectos, sector público.

Parte 1. Marco Introductorio.

Introducción

La formulación de planes y proyectos forma parte del marco de gestión de proyectos en general dentro de las instituciones comprometidas con generar cambios en sus grupos de interés. Para las organizaciones con enfoque basado en proyectos, el desarrollo de la dependencia responsable de la formulación de los mismos debe mantenerse en un proceso de mejora continua. En el sentido de una institución del sector público, esto se traduce en mejoras para los niveles de bienestar de la población destinataria de las iniciativas que ejecuta el organismo estatal.

Las funciones de la formulación de planes y proyectos del Programa Progresando con Solidaridad son responsabilidad de la Unidad de Formulación de la Dirección de Planificación y Seguimiento y están siendo desarrolladas al momento de esta investigación con personal escaso en comparación con la cantidad de proyectos que se manejan en la institución. Esto provoca que otras áreas de la Dirección de Planificación, como la Unidad de Seguimiento, tengan que asumir ciertas funciones de la formulación, adicionales a las propias de monitoreo y evaluación que les competen.

El análisis de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad, se realiza con a base a los lineamientos de la Guía Fundamental para la Gestión de Proyectos, la Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública en la República Dominicana y la directrices propuestas por organismos internacionales para el diseño de proyectos sociales en diversos artículos y trabajos de investigación.

Capítulo 1: Presentación del Problema

1.1 Planteamiento del problema.

Esta investigación se realiza en relación a la necesidad de una Unidad de Formulación de Planes y Proyectos para el Programa Progresando con Solidaridad, acorde a los procesos definidos en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del Project Management Institute (PMI), así como también a la buenas prácticas de Programas de Protección Social de América Latina relacionadas al tema de investigación.

El Programa Progresando con Solidaridad es un programa de transferencias monetarias condicionadas que complementariamente al efectivo que transfiere a hogares calificados en pobreza extrema y pobreza moderada en la República Dominicana, ejecuta un conjunto de proyectos con la finalidad de contribuir al desarrollo integral de dichos hogares. Desde la creación de este Programa en el año 2012, la Dirección de Planificación y Seguimiento, estuvo realizando la función de la formulación de los planes y proyectos, desde su Unidad de Seguimiento y Evaluación, conjuntamente con las funciones de monitoreo y evaluación inherentes a esta.

Sin embargo, las funciones de Seguimiento y Evaluación en relación a las acciones y proyectos que se ejecutan en el Programa han demostrado que la tarea de formular y monitorear, de acuerdo a la realidad de dicha institución deben estar separadas, aunque interrelacionadas en sus funciones.

La fase de monitoreo y reporte consiste de recolección, análisis y diseminación de información durante un período de tiempo. Esta fase puede ayudar para redefinir evaluaciones, hacer seguimiento al progreso de los enfoques de gestión de impacto social e identificar los cambios necesarios, reportar a las comunidades cómo se ven

impactadas, y facilitar un diálogo informado con respecto a estos temas. (Franks, 2012, pág. 7).

Mientras que la formulación se define como:

Conjunto de actividades orientadas a levantar y procesar información sobre los diferentes aspectos que tengan relación con un proyecto, para luego producir un documento donde se plasme de manera sistemática sus principales características, definiendo clara y coherentemente sus objetivos en relación con la generación de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de una comunidad sobre la base de la optimización de los recursos. (Córdoba, 2016, pág. 13)

Es por ello que ya para el 2015, es designado un Técnico de Formulación bajo la supervisión directa del Director de Planificación y Seguimiento, no obstante la demanda de proyectos y la necesidad de planes cada vez mejor afinados hicieron necesario que para el año 2016 se contratara un consultor especializados en el diseño de planes, para desarrollar dicha responsabilidad durante el periodo de un año.

Estos esfuerzos, aunque significan un avance para la institución en términos de formulación de planes y proyectos, no se constituyen en una estructura organizacional formalmente definida para tales fines. Estos antecedentes “se refieren a las razones o motivos que hacen meritoria o viable la investigación”. (Niño, 2011, pág. 48).

Partiendo de que “no se puede plantear un problema sin implicar un conocimiento previo; es imposible definir un objeto sin implicar un espacio de atributos que lo determinan” (Samaja, 2012, pág. 3), la presente investigación aborda la necesidad de redefinir la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad a partir de los siguientes tres elementos de la gestión de proyectos: procedimientos claramente definidos para sus entregables, definición de su estructura

organizacional acorde a las funciones que debe desarrollar y un plan de comunicación para mejorar la gestión.

La redefinición de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos en el Programa Progresando con Solidaridad, servirá para mejorar los procesos y servicios finales que reciben en última instancia las personas a las que están destinadas las acciones que se realizan desde dicha institución.

La formulación de planes y proyectos dentro una institución como el Programa Progresando con Solidaridad debe estar definida a través de procesos que garanticen mejora en las intervenciones que se realizan en las poblaciones más pobres de la República Dominicana, entiéndase por “más pobres” aquellas que han sido “identificadas, censadas y clasificadas como familias beneficiarias por el Sistema Único de Beneficiarios (SIUBEN) de acuerdo a su condición socioeconómica” (Presidencia de la República Dominicana, 2012, pág. 5).

En ese mismo sentido, los organismos de cooperación internacional como el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, exigen el compromiso por parte de las instituciones públicas para adquirir los recursos necesarios para la ejecución de programas y proyectos. Una Unidad de Formulación permite que el intercambio de información con organismos internacionales para la ejecución de los proyectos financiados por estas, sea transparente y confiable.

La necesidad de una Unidad de Formulación de Planes y Proyectos, adecuadamente estructurada es necesaria para que los planes y proyectos desde su concepción se traduzcan en resultados positivos para los ciudadanos beneficiarios del Programa Progresando con Solidaridad, el cual es un programa de naturaleza social y la principal estrategia del Estado Dominicano para combatir la pobreza extrema. Esta se mide como el “porcentaje de la

población con ingresos inferiores a 1 dólar por día a paridad del poder adquisitivo (PPA)” (Organización de las Naciones Unidas, 2010, pág. 23). De ahí la urgencia de analizar dicha unidad para proponer mejoras en relación a la formulación de planes y proyectos con base en los elementos que recomiendan las mejores prácticas.

Asimismo, una Unidad de Formulación de Planes y Proyectos con procedimientos no del todo estandarizados y claramente definidos, dificulta la agilidad con que se realizan las funciones de la misma y puede potenciar los errores u omisiones en las actividades que le competen.

Por lo tanto con esta investigación se materializará “una profundización del conocimiento previo sobre el proceso en el que se presenta el problema, para examinar su verdadera relevancia” (Samaja, 2012, pág. 3).

1.2 Justificación.

Esta investigación presentará los elementos necesarios para que la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad funcione de manera estandarizada y acorde a la naturaleza, requerimientos y retos institucionales.

Este tema de investigación está relacionado con las prioridades del país, ya que está vinculado al primer objetivo del eje estratégico de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030: “Administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados” (Congreso Nacional, 2012, pág. 9). En ese mismo tenor, podrá servir como mecanismo de consulta en relación a la creación o articulación de Unidades de Formulación de Planes y Proyectos o departamentos relacionados con la realización de funciones respecto al tema.

Los resultados serán socializados con las instancias correspondientes en el Programa Progresando con Solidaridad para analizar la pertinencia de su aplicabilidad a la realidad institucional.

Esta investigación resultará interesante para el sector público dominicano, ya que “la acción del Estado y las políticas públicas deben conciliar los principios de universalidad y de solidaridad con las políticas y programas especialmente dirigidos a atender a esos grupos rezagados.” (Organización de las Naciones Unidas, 2010, pág. 9). Esto explica que los programas en su atención a tales grupos deben desde la formulación de sus iniciativas cuidar los principios que se requieren para atenderlos.

El tema a investigar será de interés ya que aunque aborda el problema de una institución en particular, el conocimiento que resulta del análisis del mismo puede ser tomado en cuenta como referencia para instituciones de naturaleza similar a la que ha sido aplicado.

Esta investigación también tratará elementos especificados en la Guía Fundamental para la Gestión de Proyectos del Project Management Institute la cual consiste en:

Una metodología guiada para el desarrollo y ejecución de los proyectos, de gran prestigio, y hoy en día extendida y utilizada en todo el mundo. Dicha guía es una colección de procesos y áreas de conocimiento universalmente aceptadas como las mejores prácticas de la gestión de proyectos. (Cuatrecasas, 2012, pág. 380).

1.3 Objetivos de Investigación.

Objetivo General

Analizar la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad.

Objetivos Específicos

1. Explicar la formulación de planes y proyectos en los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas.
2. Explicar los procedimientos para la formulación de planes y proyectos acorde a los lineamientos del Programa Progresando con Solidaridad.
3. Describir la estructura organizacional para formar el equipo que colaborará en la Unidad de Formulación del Programa Progresando con Solidaridad.
4. Describir el proceso de comunicación relacionado con las funciones de la Unidad de Formulación del Programa Progresando con Solidaridad.

Parte 2. Marco Teórico.

Capítulo 2: Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas

2.1 Programas de Transferencias Condicionadas en América Latina.

Los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas en América Latina, tiene sus orígenes en procesos de crisis bastante similares:

En Latinoamérica, las políticas de transferencia de renta surgieron a fines de la década del noventa e inicio del 2000, en un contexto de crisis económica y de necesidad de reformulación del papel social del Estado. Ello de acuerdo a las orientaciones de las políticas de ajustes estructurales definidas por el llamado “Consenso de Washington” y diseminada en forma de “recomendaciones” por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. (Ávila, 2013, pág. 166).

Para la elaboración de esta investigación es necesario considerar como referencia otras experiencias en relación a la Formulación de Planes y Proyectos en programas muy similares a Progresando con Solidaridad en otros países de la región de América Latina, ya que: “los programas de TMC están siendo adoptados a un ritmo prodigioso. Casi todos los países de América Latina cuentan con un programa de ese tipo”. (Banco Mundial, 2009, pág. 1).

La afirmación anterior concuerda con la siguiente: “casi todos los gobiernos de la región tienen un programa de este tipo, y algunos lo han transformado en eje central de sus políticas asistenciales” (Rodríguez, 2011, pág. 5).

A continuación se recoge brevemente literatura sobre tres Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas en América Latina y sus enfoques característicos para abordar los procesos de formulación de planes y proyectos: Colombia, México y Brasil.

En el caso de Colombia existe el PTC denominado Más Familias en Acción (MFA), el cual opera en sentido general con base en tres niveles: estratégico, táctico y operativo.

El nivel estratégico se refiere a los impactos que se espera obtener a partir de la participación de las familias en MFA. Este nivel está alineado a los objetivos, indicadores y metas enumeradas por el Plan Nacional de Desarrollo del Departamento Nacional de Planeación. El nivel táctico se refiere a los objetivos específicos del programa, es decir, los productos (los servicios ofrecidos a los beneficiarios) y los resultados necesarios para alcanzar los impactos. Finalmente, el nivel operativo se refiere a los insumos (recursos físicos y financieros) y las actividades que se requieren para generar los servicios a los beneficiarios de MFA (productos). (Medellín & Sánchez, 2015, pág. 35).

En México se desarrolla el PTC PROSPERA, cuyas actividades en materia de planeación se desarrollan principalmente en los siguientes lineamientos:

Revisión y modificación a reglas de operación de los programas sociales; seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo; emisión de opiniones técnicas para las iniciativas de ley remitidas a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en materia de desarrollo social; y asesoría técnica en el diseño de programas y acciones en materia de desarrollo social. (Programa de Inclusión Social Prospera, 2015, pág. 66).

Uno de los casos más interesantes de este tipo de programas de transferencias monetarias condicionadas se presenta en Brasil con el Programa Bolsa Familia: “el programa de transferencias condicionadas de ingresos más importante de Brasil y Latinoamérica, eje fundamental de la política de lucha contra la pobreza del país”. (Lavinias, 2012, pág. 211).

En Bolsa Familia el proceso de planificación inicia desde el ámbito local a través de los municipios “que propiciarían la realización de reuniones periódicas entre las áreas, planificación conjunta de acciones tales como visitas domiciliarias y acciones de capacitación de las redes de políticas públicas con relación al programa”. (Cunha, 2013, pág. 28) .

En ese sentido, para el Ministerio de Desarrollo Social de Brasil, organismo rector del Programa Bolsa Familia una de las lecciones aprendidas en los ejercicios de formulación es que:

La reglamentación y las normativas son necesarias pero no suficientes para que haya coordinación. Para que ellas salgan del papel y se tornen realidad, es necesario sudor e inspiración. La alianza y la coordinación se construyen con método, planificación, estrategias y capacidad técnica.

Esa capacidad técnica considerada por las autoridades brasileñas en el tema de los programas de transferencias monetarias condicionadas, es precisamente uno de los puntos con los que se desea aportar en esta investigación para el caso del Programa Progresando con Solidaridad en la República Dominicana.

La experiencias de estos países proporciona la idea de cómo se aborda la planificación en este tipo de programas sociales, según las realidades particulares de cada uno de los países a los que pertenecen en los que están siendo desarrollados.

2.2 Programa Progresando con Solidaridad y la Protección Social en República Dominicana.

Esta investigación se enmarca en el análisis de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad, considerando que dicha institución “es en la actualidad el principal programa de la protección social de la República Dominicana” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2016, pág. 16), lo que enfatiza el alto nivel de compromiso con que debe manejar la formulación, monitoreo y evaluación de sus planes y proyectos.

El programa Progresando con Solidaridad, de acuerdo al decreto 488-12, tiene como objetivo insertar a las familias clasificadas en pobreza extrema y pobreza moderada, en un proceso de desarrollo integral, vinculado a transferencias en efectivo, condicionadas al cumplimiento de corresponsabilidades en términos de salud (asistencia a citas médicas) y educación (asistencia escolar).

Otros compromisos que asumen los miembros de los hogares incorporados a este Programa están relacionados con la identificación de sus miembros con actas de nacimiento y cédula de identidad acorde a sus edades, el cumplimiento de asistencia a citas médicas y orientaciones para la prevención de enfermedades, la asistencia escolar de los miembros del hogar con edades entre 5 y 21 años, las capacitaciones para mejorar su niveles de seguridad alimentaria, nutrición y generación de ingresos y las orientaciones en temas de formación humana y conciencia ciudadana. Asimismo tienen el compromiso de participar en cursos relacionados con el acceso a las tecnologías de la información y comunicación (TICs) y en actividades referentes a la habitabilidad y protección del medio ambiente. (Vicepresidencia de la República Dominicana, 2016).

Con base a estos componentes, giran los planes y proyectos llevados a cabo por esta institución, los que como parte de las políticas de protección social nacionales deben servir para la promoción de oportunidades que permitan a la población que las recibe, mejorar sus niveles de calidad de vida, tal y como se afirma en la siguiente explicación del término protección social:

La protección social es una política fundamental para contribuir a la plena realización de los derechos económicos y sociales de la población, reconocidos en una serie de instrumentos legales nacionales e internacionales, como la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, de 1948, y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, de 1966. En estos instrumentos normativos se reconocen los derechos a la seguridad social, el trabajo y la protección de niveles de vida adecuados para las personas y las familias, así como al disfrute del mayor bienestar físico y mental y a la educación. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, pág. 28).

La protección social está siendo considerada a nivel mundial, como se demuestra en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS), declarados por la Organización de las Naciones Unidas en 2015. El primero de estos objetivos es “Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo. Para 2030, erradicar la pobreza extrema para todas las personas en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a 1,25 dólares de los Estados Unidos al día” (Asamblea General de las Naciones Unidas, 2015, pág. 16). Esto resalta la relevancia que tiene los temas relacionados con programas de naturaleza similar a la de Progresando con Solidaridad y la necesidad sistemas de protección social fortalecidos y articulados para cumplir con el objetivo anteriormente mencionado.

La protección social es necesaria para mejorar la equidad; promover la cohesión social; proteger ante riesgos asociados a enfermedades, discapacidad, vejez, pobreza extrema, entre otros. Así como también, es importante para contribuir al desarrollo humano y mejoras en la productividad de la población trabajadora; con miras a que todo este entramado, aporte a contribuir al crecimiento económico y bienestar general. (Lizardo, 2015, pág. 2).

Progresando con Solidaridad, como Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas, constituye un pilar de la Protección Social en República Dominicana, integrando bajo su intervención a los hogares más vulnerables del país.

Progresando con Solidaridad es un programa de Transferencias Monetarias Condicionadas. Los programas de dicha naturaleza son “estrategias gubernamentales utilizadas para mitigar la pobreza y consisten en la transferencia de recursos monetarios a familias pobres a cambio de que estas cumplan ciertas condiciones relacionadas con el incremento de su capital humano”. (Rangel, 2011, pág. 1).

Considerando el contexto país y las necesidades propias del Programa Progresando Solidaridad, esta investigación se apoyará en las ideas del Banco Mundial, que defienden el hecho de diseñar los procesos de estos programas según la realidad de cada nación en particular. Se enfatiza que: “la función de los programas de TMC en la política social varía según el país, como consecuencia de las diferencias que existen tanto en los diseños de los programas como en los contextos en los que funcionan”. (Banco Mundial, 2009, pág. 5).

A la luz de diversas investigaciones en relación al tema, se entiende que:

Los programas de TMC han incrementado la demanda de servicios entre los pobres y tienen el potencial necesario para poner en marcha un proceso más amplio de transformación de los servicios de salud, educación y protección social. Aún es

demasiado pronto para saber si la ola actual de programas de TMC dará esos resultados. La experiencia acumulada permite tener esperanzas. (Banco Mundial, 2009, pág. 28).

Considerando lo anterior, la parte de formulación de planes y proyectos dentro de estos programas toma relevancia bajo el entendimiento de que:

La emergencia de las TMC en la región latinoamericana, nos invita a considerar factores relevantes sobre los procesos técnicos implicados en su formulación. Contemplando la proximidad de las premisas importadas por los organismos internacionales en las TMC. (Hornes, 2012, pág. 109).

En sentido general todo lo concerniente a los Programas de Transferencia Monetarias Condicionadas debe enmarcarse en apoyar los siguientes objetivos: “reducir la pobreza extrema, asegurar el acceso y ejercicio de derechos básicos, en salud y educación principalmente, desarrollar capital humano y social en las familias de extrema pobreza e interrumpir la transmisión generacional de la pobreza”. (Imas, 2011, pág. 16).

Dichos objetivos son corroborados por el siguiente autor de manera similar desde el punto de vista de características básicas:

Los programas de TMC comparten algunas características básicas: la existencia de mecanismos de focalización, la idea de corresponsabilidades - especialmente en salud y educación, y el hecho de que el pago se realice en efectivo. Además tienen dos objetivos principales, a saber, la reducción de la pobreza en el corto plazo y romper la transmisión intergeneracional de la pobreza en el largo plazo. (Veras, 2012, pág. 1).

2.3 Herramientas de las políticas sociales latinoamericanas.

Actualmente los conceptos de formulación y evaluación de proyectos productivos (privados) y proyectos sociales “han confluído para componer en conjunto un ámbito de desarrollo analítico y de gestión de las políticas sociales, donde se observan avances que se orientan tanto a la toma de decisiones ex-ante, como al análisis de resultados ex-post”. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015, pág. 446).

La evaluación ex-ante, es una de las herramientas necesarias desde el punto de vista de la formulación de proyectos sociales. El término ex-ante, hace referencia al escenario analizado previo a la formulación formal del proyecto “tomar la foto de la situación, entendiendo que los elementos comprendidos en la identificación deben ser suficientes para valorar y poder tomar una decisión acerca de la conveniencia de pasar al siguiente momento, la formulación-planificación”. (González L. , 2014, pág. 11).

Independientemente de su alcance, nivel de complejidad o incertidumbre; una de las primeras fases que atraviesan los proyectos para su formulación y posterior evaluación es la fase de pre inversión en donde se plantea el problema y se definen los objetivos: evaluación ex ante. (Albis, 2012, pág. 5).

Considerando algunas de las herramientas de las políticas sociales utilizadas en otros países de la región, a continuación se citan elementos que están siendo tomados en cuenta para los casos de México, Brasil y Chile, en términos de programas de transferencias monetarias condicionadas.

La Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) de México, organismo que lidera el Programa de Inclusión Social Prospera, plantea que la política social actual debe contemplar tres pilares esenciales: “el enfoque de derechos; la incorporación de un componente productivo para elevar los ingresos y superar la pobreza; y la operación en

territorio mediante la coordinación entre dependencias y los órdenes de gobierno, incorporando la participación social”. (Programa de Inclusión Social Prospera, 2015, pág. 12).

Mientras que en el caso del Programa Bolsa Familia de Brasil, una de las fortalezas destacadas por diversos autores y organismos de cooperación es su funcionamiento y vasta articulación desde la estructura local, a nivel de municipios. “Considerando el Programa Bolsa Familia puesto en funcionamiento, se observa que la implementación y la ejecución diaria de esta política asumen elementos propios que se derivan de la estructura administrativa de cada municipio”. (Ávila, 2013, pág. 184).

Por otro lado, en Chile a través de la iniciativa Ingreso Ético Familias (IEF), antiguo Programa Chile Solidario se destaca:

La introducción de transferencias no condicionadas, que aseguran un nivel mínimo de ingreso simplemente por el hecho de vivir en condiciones de extrema pobreza, sin distinguir entre pobres “merecedores” y “no merecedores” de asistencia. Esto va de la mano con la implementación de una oferta programática orientada a mejorar la inserción laboral de los más pobres, para promover así una salida autónoma de las condiciones de extrema pobreza. (Cecchini, Robles, & Hernán, 2012, pág. 4).

Capítulo 3: Formulación de Planes y Proyectos Sociales.

3.1 Formulación de planes proyectos en el Sector Público de la República Dominicana.

En el caso del sector público dominicano las directrices para la planificación institucional de planes y proyectos deben tener en consideración los lineamientos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, el cual está conformado por:

Un conjunto de normas, instrucciones y procedimientos que tienen por objetivo, en el contexto de un estado moderno, ordenar el proceso de la inversión pública, para poder concretar los proyectos de inversión más rentables desde el punto de vista socio-económico y ambiental para el país. (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, pág. 1).

En las Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), se definen los siguientes instrumentos de planificación en el sector público dominicano:

La Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030, Plan Plurianual del Sector Público, Plan Nacional Plurianual de Inversión Pública, Planes Regionales y Planes Estratégicos Sectoriales. Estos instrumentos deben reunir las condiciones establecidas en la Ley 498-06 de Planificación e Inversión Pública”. (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 31).

El documento de Normas técnicas está acompañado de una Guía Metodológica General para la formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, la cual tiene el propósito de servir de referencia para apoyar: la formulación y evaluación de los proyectos, especialmente en su fase de pre inversión y en la elaboración del documento a nivel de identificación, perfil básico y resumen ejecutivo del proyecto, que deben preparar

las unidades o instituciones ejecutoras”. (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, 2013).

Otro instrumento utilizado en la formulación de Planes Programas y Proyectos es la llamada Matriz de Marco Lógico, que si más bien no es un instrumento de carácter institucional como los mencionados anteriormente, es una herramienta muy utilizada a nivel del sector público latinoamericano para apoyar el diseño de las intervenciones de carácter social.

En el proceso de establecer un orden o coordinación tanto vertical como horizontal entre el nivel estratégico, táctico y operacional y donde el largo plazo de las metas estratégicas se articulen con el corto plazo de los proyectos, la Matriz de Marco Lógico puede realizar un gran aporte articulando las piezas y conceptos del sistema, entrelazando los pasos o etapas del ciclo del proyecto. (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 2005, pág. 10).

Desde el Programa Progresando con Solidaridad se formulan proyectos de inversión pública o proyectos de inversión social, “aquellos en los que el Estado es el inversionista, y cuya rentabilidad no es sólo económica, sino que también puede generar un impacto en la mejora del bienestar social en el grupo beneficiado y en la zona de ejecución”. (Córdoba, 2016, pág. 16).

En el documento de las Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública de la República Dominicana, se define la formulación de un proyecto como:

El desarrollo secuencial de las fases del ciclo de vida, asociado a la toma de decisiones, con la finalidad que durante dicho proceso se aporte elementos de juicios técnicos para la decisión de determinar si conviene o no ejecutar un proyecto. (Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 22).

Mientras que bajo una reflexión similar, el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social considera la formulación como: “la etapa centrada en el diseño de las alternativas del proyecto, es decir, las opciones técnicamente viables para alcanzar los objetivos de impacto perseguidos o, complementariamente, para solucionar el problema que le dio origen”. (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2004, pág. 12).

Asimismo, refiriéndose a la mejora de la capacidad institucional que se puede desarrollar dentro de Progresando con Solidaridad, organismos multilaterales están acompañando iniciativas que permitan:

Impulsar la mejora de la Gestión del Programa Progresando con Solidaridad con el apoyo a la implementación de un nuevo modelo de intervención en las familias beneficiarias, y propulsar cambios institucionales para alcanzar una mayor eficiencia y efectividad en la reducción de la pobreza y el incremento del capital humano. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013, pág. 1).

Dentro de dicha mejora a la capacidad institucional entran las que se puedan referir la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos, como dependencia que apoya todo el quehacer institucional en términos de planificación a través de unos procedimientos y estructura claramente definidos para la formulación de proyectos como “unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema”. (Comisión Económica para América Latina y El Caribe, 2004, pág. 2).

En relación a los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas como Progresando con Solidaridad, desde el punto de vista de la capacidad técnica, en la literatura disponible se señala que:

Iniciar el debate en torno al dinero transferido por el Estado a través de las políticas sociales, lleva al campo de las ciencias sociales a la obligación de considerar una necesaria serie de reflexiones entre ellas los procesos técnicos implicados en su formulación. (Hornes, 2012, pág. 109).

Asimismo, entendiéndose que “el uso de transferencias de dinero en efectivo como red de protección era relativamente nuevo en la mayoría de los países, los responsables de formular políticas hallaron que era necesario demostrar la eficacia en el logro de los resultados”. (Glassman, Todd, & Gaarder, 2007, pág. 19). Esto expresa que una adecuada formulación facilita la orientación para el logro de resultados inicialmente planteados y la posterior evaluación de los mismos en términos tanto de efecto como de impacto.

En referencia a los proyectos formulados para ser ejecutados con recursos de agencias de cooperación internacional “existen varios elementos que se pueden aplicar a todo tipo de ayuda. Estos se agrupan en las siguientes categorías: Identificación y preparación, Valoración y diseño detallado y Supervisión y evaluación” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014, pág. 15).

3.2 Procesos y Procedimientos de Planificación.

La Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad, esencialmente desarrolla procesos de inicio y planificación, los cuales pueden definirse como:

Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto, existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase y aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto y refinar los objetivos. (Project Management Institute, 2013, pág. 49).

Atendiendo a tal definición, “la identificación de la mejora, tiene que estar palpable en los resultados, mediante el valor agregado que se obtiene de los cambios ocurridos en los diferentes procesos”. (Rafoso & Artiles, 2011, pág. 31).

Para plasmar de forma específica los detalles requeridos para la especificación de los procesos, se procede a la elaboración de los procedimientos:

Una vez optimizado el proceso, se describe en la forma de un procedimiento, el cual se define como la descripción detallada de un proceso. Si el proceso es muy extenso, puede ser a nivel de etapas o versiones del mismo. Debe ser reconocible desde el mapa de procesos de la institución. La formalización de procesos considera elaborar el procedimiento y dejarlo instaurado como la nueva práctica de la organización en ese terreno, lo cual exige variadas tareas de comunicación y de gestión del cambio en general. (Bravo, 2011, pág. 34).

Algunas de las consideraciones en relación a los procedimientos se detallan en la siguiente idea:

Dado que el acto de obtener retroalimentación y refinar los documentos no puede prolongarse de manera indefinida, son los procedimientos establecidos por la

organización los que dictan en qué momento se termina la planificación inicial. Estos procedimientos se verán afectados por la naturaleza, por los límites establecidos del proyecto, por las actividades de monitoreo y control adecuadas y por el entorno en que el proyecto se llevará a cabo. (Project Management Institute, 2013, pág. 56).

3.3 Planificación Estratégica y Planificación Operativa en el sector público.

En el sector público los procesos de planificación son abordados desde la perspectiva de un problema como elemento fundamental. “A diferencia de la planificación tradicional, la planificación estratégica pública aborda la realidad a gobernar a través del análisis y procesamiento de problemas, entendiéndose por problema a aquella situación insatisfactoria para un conjunto de actores sociales”. (Zambrano, 2007, pág. 64).

La planificación estratégica se define como:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011, pág. 15).

De la planificación estratégica se desprenden las acciones de corto plazo que facilitan el seguimiento de los logros que se pretenden alcanzar con la misma, tal y como se describe en la idea siguiente:

La planificación estratégica debe tener un horizonte de largo plazo, por lo que se hace relevante contar con una estrategia flexible que integre acciones de corto plazo, posibles de monitorear y/o medir con miras a lograr impactos significativos en la sociedad. Esto indudablemente impone nuevos retos a la institucionalidad pública, en

términos del dinamismo y la capacidad de gestión que se demandan. (Guerra & Jordán, 2010, pág. 22).

La afirmación anterior se amplía de forma más detallada con los elementos que conectan la estrategia y los planes de acción para su cumplimiento:

Es esperable que entre la estrategia y el plan de acción exista plena coherencia, en el sentido que las líneas estratégicas tengan su correspondencia en términos de definición de tareas, existencia de agencias responsables, plazos de acción, indicadores y presupuesto asociado, y viceversa. (Guerra & Jordán, 2010, pág. 23).

La planificación estratégica por su amplitud y horizonte de largo plazo tiene su fundamento en la identificación de los siguientes grupos de interés:

“Es fundamental identificar a las partes interesadas (actores del gobierno, del sector privado, de la sociedad civil, de la academia u otros actores no estatales) y consultarlas para entender el contexto local y aprovechar sus conocimientos, experiencia y relaciones. Las consultas generan identificación y adhesión respecto del programa o proyecto en cuestión y constituyen una práctica óptima estándar durante todo el ciclo del proyecto (desde la identificación de necesidades hasta la implementación y evaluación del progreso)” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014, pág. 19).

En cuanto a la planificación operativa es necesario precisar que: “en el corto plazo, el presupuesto y la planificación operativa anual materializan la implementación de las estrategias previamente definidas, y establecen los insumos necesarios, conjunto de actividades y productos que se esperan generar para alcanzar los objetivos y resultados” (Bonari & Gasparin, 2014, pág. 30).

En otras palabras cuando se habla de planificación operativa, se hace referencia a: “la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo” (Armijo, 2011, pág. 17).

La planificación operativa se vincula tanto con la planificación como con la gestión de los proyectos desde la fase de formulación de los mismos: “el vínculo entre la gestión de proyectos y la planificación en el ámbito de conocimiento del management explica que la formulación de proyectos en unidades de información y documentación se circunscriba plenamente en su planificación operativa.” (Arquero, Cuenca, Cobo, & Ramos, 2014, pág. 197).

Capítulo 4: Diseño organizacional.

4.1 Plan de Gestión del Alcance.

El alcance en términos de la gestión de proyectos en general, se define como:

Todo el trabajo que debe realizarse para producir todos los entregables del proyecto y que el patrocinador o cliente esté convencido de que todo el trabajo y los entregables cumplen con los requerimientos o con los criterios de aceptación y logran el objetivo del proyecto. (Gido & Clements, 2012, pág. 101).

En otras palabras, “la administración del alcance debe incluir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto comprenda todo el trabajo que permita completarlo en forma exitosa”. (Lledó & Rivarola, 2007, pág. 19).

Para el análisis de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos y tener una clara comprensión de todos los elementos requeridos para su funcionamiento, se considera necesario tomar en cuenta el concepto de Plan de Gestión del Alcance, a fines de delimitar

todo lo que se espera que realice y entregue dicha unidad. Un Plan de Gestión del Alcance es un:

Componente del plan para la dirección del proyecto o programa que describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y verificado el alcance. El plan de gestión del alcance es una entrada fundamental del proceso Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto, y del resto de procesos de gestión del alcance. (Project Management Institute, 2013, pág. 108).

Asimismo el Project Management Institute explica que un Plan de Gestión del Alcance, dependiendo de las necesidades del proyecto:

Puede ser formal o informal, con un amplio nivel de detalles o contenido únicamente por lineamientos generales. Este deberá contener los siguientes puntos: Enunciado del Alcance, Estructura Desglosada del Trabajo, Proceso de aceptación formal de los entregables que estén completos y el Proceso para controlar cómo se procesarán las solicitudes de cambio (Realizar Control Integrado de Cambios)” (Project Management Institute, 2013, pág. 110).

4.2 Equipo de formulación de proyectos.

Previo a la definición de lo que es un equipo de proyectos, es preciso señalar las variables que constituyen en su conjunto uno de los tres vectores principales a partir de los cuales las políticas pública en general y las políticas sociales van cambiando a lo largo de la historia. Estas son: “las variables técnicas, la capacidad administrativa, sistemas de información y modelos de gestión.” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015).

Los equipos de proyectos son los que permiten la ejecución de dichas variables. A luz de ello es preciso entender la definición de un equipo de proyectos como:

Un grupo de personas que trabajan de forma interdependiente para lograr el objetivo de un proyecto. El trabajo en equipo es el esfuerzo cooperativo que realizan los miembros de un equipo con el propósito de alcanzar una meta común. La efectividad o la falta de efectividad del equipo del proyecto pueden marcar la diferencia entre su éxito o fracaso. (Gido & Clements, 2012, pág. 354).

A los anterior se adiciona como una función básica de los equipos de proyectos, perseguir “el aporte y estimular la participación de todos los interesados tanto durante la planificación del proyecto como en el desarrollo del plan para la dirección del proyecto y de los documentos del mismo”. (Project Management Institute, 2013, pág. 56)

Una vez constituido el grupo proyectos, el funcionamiento del mismo no ocurre de forma aislada según el desempeño de sus integrantes de manera particular: “el equipo del proyecto es mucho más que un grupo de personas asignadas para trabajar en un proyecto; es un grupo de personas interdependientes que trabajan en cooperación para lograr el objetivo.” (Gido & Clements, 2012, pág. 365).

En términos de la formulación de planes y proyectos: “el proceso de planeación conduce a la formación de un equipo interdisciplinario, sin el cual no se podría lograr los resultados de la organización”. (Córdoba, 2016, pág. 6).

Para estructurar un equipo de proyectos hay que señalar que estos se organizan según los parámetros siguientes:

“Reglas establecidas que rigen las relaciones de los miembros entre sí, con el director del proyecto, con el cliente y con el producto que se está desarrollando. Un equipo bien estructurado es una condición necesaria, pero no suficiente, para alcanzar el éxito. En cuanto al equipo mal estructurado, es una fórmula segura para fracasar” (Frame, 2005, pág. 131).

4.3 Perfiles y descripciones de puesto.

La formulación de planes y proyectos conlleva funciones bastante técnicas. Es por ello que los perfiles de cargos del personal que las realizan deberían estar basados en competencias, idea que se aclara a continuación:

La implantación de un modelo de competencia va más allá de la adopción del concepto teórico dentro de una organización, implica integrar la teoría y la práctica al contexto y cultura de la organización, incluyendo tanto la administración de los perfiles de cargos, como la formación y evaluación de las personas que los ocupan. Por tanto, una organización debe conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada uno de sus empleados puede ofrecer. (Sandoval, Montaña, Miguel, & Ramos, 2012, pág. 666).

La descripción de puestos es una herramienta “básica en toda organización porque ayuda a delimitar las funciones”. (Madero & Peña, 2013, pág. 28).

Una descripción de puesto “se centra en los deberes, responsabilidades y tareas que deben ejecutarse en los puestos, y la especificación del puesto en las competencias que deben poseer aquellos que se espera desempeñen exitosamente sus funciones”. (González F. , 2011, pág. 83).

En otras palabras, la descripción de puesto es el elemento de la gestión de recursos humanos que señala:

Qué tareas y obligaciones se realizan, los métodos que se utilizan y las responsabilidades del mismo, cuyo objetivo es conocer la estructura de la organización y los niveles de exigencia que se requieren de los profesionales que lo ocupan para lograr su eficiencia productiva de cara a la organización. (León & Díaz, 2013, pág. 28)

Visto lo anterior en la literatura disponible respecto al tema, se advierte que:

Si se trabaja sobre la base de descripciones de puestos no actualizadas, también se producirían demandas de habilidades, experiencias y conocimientos desconectadas de la realidad del puesto, y por consiguiente, estas informaciones no tendrían validez alguna para apoyar la implementación del Plan de Recursos Humanos. (González F. , 2011, pág. 85).

La descripción y análisis de puestos son dos procesos que llevan a:

Observar las características básicas de un puesto dentro de la compañía, en primer lugar se lleva a cabo la descripción de cargos, la cual consiste en observar y clasificar tareas y responsabilidades; características propias que lo diferencian de otros puestos en la compañía. Seguido de la descripción se pasa a hacer el análisis de cargos en el cual se determinan requisitos y responsabilidades básicas y necesarias de la persona que va a cubrir ese puesto dentro de la compañía (Ugarte, Yarquelé, & Fiallo, 2015, pág. 8).

4.4 Diseño organizacional y cambios en la organización: diagnóstico

organizacional.

Se entiende por organización a la:

Estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran. La organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos. (Pinto, 2012, pág. 11).

El diseño organizacional radica en que “el proceso de estructuración corporativa, en conjunto con las elecciones estratégicas, es determinante de las acciones de transformación organizacional”. (Marín, 2012, pág. 45).

Para mejorar la gestión y el desempeño de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos hay que considerar el diseño de la estructura que la compone. Una metodología de diseño organizacional se manifiesta en:

La introducción de formas organizativas basadas en el diseño de procesos, la estrategia y la gestión por competencias. El diseño organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales, sino también humanos. (Rodríguez-González, 2012, pág. 1).

Visto lo anterior, “la transición de estructuras organizacionales antiguas a estructuras organizacionales nuevas se conoce como rediseño organizacional e incluye cambios en las características organizacionales”. (Yamakawa & Ostos, 2001, pág. 99)

El diseño organizacional, en cuanto a la definición de una estructura específica precisa de 3 elementos esenciales: “organización del trabajo, definición de los niveles jerárquicos y

especificación de las responsabilidades”. (Chiavenato, pág. 18). De ahí la importancia de aplicar mejoras a nivel de diseño organizacional en la unidad objeto de estudio.

Los diferentes elementos del diseño organizacional pueden ser clasificados en cuatro grupos: “diseño de puestos: especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, diseño de la superestructura: departamentalización y tramo de autoridad, diseño de vínculos laterales: planificación y control y dispositivos de enlace, y diseño de la toma de decisiones: centralización y descentralización”. (Marín, 2012, pág. 49).

Una vez entendido el concepto de diseño organizacional, hay que comprender en qué consiste lo que es una estructura organizativa como expresión de este.

La estructura organizativa se define como: “la forma en la que se ordena todo el conjunto de relaciones de una empresa (puestos de trabajo, tareas, flujos de autoridad y decisiones) mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre todos los miembros” (León & Díaz, 2013, pág. 9).

Para una Unidad de Formulación de Planes y Proyectos, la denominación más adecuada en cuanto a la definición de su estructura es la divisional, la misma se entiende como:

El término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales. (Daft, 2011, pág. 106).

Se está ampliamente de acuerdo con el autor anterior ya que, por la experiencia de la observación directa de las funciones de la Unidad de Formulación de un programa vinculado a la protección social:

La estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Más aún, la estructura divisional descentraliza la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía. (Daft, 2011, pág. 106).

Asimismo la ley 498-06 sobre Planificación e Inversión Pública en la República Dominicana, en su artículo 22, literal (d) establece que es responsabilidad de los que dirigen los procesos de planificación en las instituciones, las siguientes funciones:

Preparar propuestas de revisión de estructuras organizativas y de reingeniería de procesos, incluyendo respectivos componentes tecnológicos, a efectos de optimizar la gestión de la institución en el marco de las responsabilidades asignadas a la misma para el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos. (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2006, pág. 51).

Para representar gráficamente la estructura de las organizaciones, el elemento más utilizado es el organigrama, figura en la que “se determinan de forma clara y sencilla las personas, los puestos o funciones y las relaciones internas entre ellos” (León & Díaz, 2013, pág. 4).

En un sentido más amplio un organigrama es:

Una las técnicas utilizadas para representar la estructura de la organización, de modo tal que permitan su rápida comprensión, facilitando el análisis y la exposición de los problemas que posee. Es un modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización y aclara

rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones. Los parámetros a respetar en el diseño de organigramas: claridad, simplicidad y simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura), teniendo siempre en cuenta que estos modelos deben cumplir con la finalidad de facilitar la comunicación entre las personas. (Valledor, 2004, pág. 5).

Los tipos de organigramas son:

Vertical (presenta los niveles de jerarquía desde el más alto al más bajo), horizontal (parte de la base de que todos los empleados son importantes y se tiene en cuenta su opinión) y circular (se representa mediante círculos concéntricos y cada uno simboliza distintos niveles, donde se juntan, representa el director general). (Escudero, 2011, pág. 7)

Para justificar cambios en las organizaciones se deben efectuar diagnósticos que los sustenten los mismos. En el caso de las administraciones públicas “se han adquirido nuevas funciones y objetivos que han originado substanciales cambios en su composición y estructura, de tal forma que la aproximación organizativa parece ineludible”. (Ramíó, 2016, pág. 21).

Para determinar los cambios que se requieren a una estructura organizacional “es importante realizar un mapa de diagnóstico en el cual se incluyan la naturaleza, síntomas y problemas de la estructura de la organización, ofreciendo una lista informal, la cual sirva de apoyo en la determinación del diagnóstico” (Pinto, 2012, pág. 50).

Sin embargo, hay que precisar lo siguiente sobre la relevancia de procesos diagnóstico previo a la proposición de cambios y los pasos a seguir para llevar a cabo un adecuado diagnóstico organizacional:

Ningún enfoque será efectivo bajo todas las circunstancias. Esta teoría conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales. Antes de cambiar algo en forma efectiva, hace falta comprenderlo. Por lo tanto, un diagnóstico preciso de los problemas organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio planeado. En el diagnóstico organizacional deben seguirse cuatro pasos básicos: reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio, determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio, identificar los recursos administrativos y de la fuerza laboral y sus motivaciones para el cambio, determinar una estrategia de cambio y las metas a alcanzar. (López & Restrepo, 2013, pág. 151) .

El diagnóstico organizacional una vez realizado tiene que ofrecer retroalimentación de los datos obtenidos. Este proceso consiste en:

Dar a conocer al grupo, la información recabada durante las entrevistas que se efectúan sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas. Es primordial que las personas que reciban la retroalimentación reconozcan sus errores y acepten las sugerencias. (Pinto, 2012, pág. 77).

Capítulo 5: Las Comunicaciones en los proyectos.

5.1 Las Comunicaciones en los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas.

Dadas las características de los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas y la responsabilidad social que permea los mismos, es necesario: “implantar una estructura para que la información que la empresa utilice sea información racional, respetando la organización formal (jerarquías, órdenes, instrucciones, políticas, reglamento), simplificando las funciones para la comprensión del personal del grupo social al que pertenece”. (Pinto, 2012, pág. 11).

En el caso del PTC de Colombia, denominado Más Familias en Acción un elemento de comunicación es el que se detalla a continuación:

Antes de la introducción del programa, se realiza una serie de foros —consulta previa, Foro Indígena, Foro de Socialización, Foro de Concertación—, en los que participan la comunidad, gobiernos locales, autoridades indígenas, funcionarios del programa y del sector educación y salud. Durante estos foros, se informa a las autoridades indígenas sobre el programa y las implicaciones de participar en términos de la oferta de servicios de salud y educación, las condiciones para los hogares, además de discutirse las adecuaciones que se harían al programa para respetar los usos y costumbres de la comunidad indígena. (Medellín & Sánchez, 2015, pág. 40).

En el caso de Argentina, el PTC llamado Jefes de Hogar da suma importancia a los procesos de comunicación a través de:

Un componente denominado Comunicación y Difusión, Atención al Beneficiario y Fortalecimiento Institucional; orientado a la creación y/o fortalecimiento de la capacidad del programa para difundir y comunicar sus objetivos y reglas de operación,

mejorar la atención y el seguimiento de sus beneficiarios y cumplir con sus requerimientos de gestión técnica, administrativa y financiera. (Novick & Villafañe, 2011, pág. 368).

Otro caso que demuestra la necesidad de elementos de comunicación claramente definidos en estos programas es el Programa Juntos de Perú, para el cual un estudio sugiere como un área crítica de mejora, la implementación de una “estrategia de comunicación dirigida a los grupos de interés: hogares, proveedores de servicios y autoridades locales, etc.” (Correa, 2014, pág. 45).

Los Programas de Transferencia Monetarias Condicionadas son programas orientados a procesos y en el caso particular de Progresando con Solidaridad, certificado en la norma ISO 9001-2008 y próximo a recertificarse en la nueva versión ISO 9001-2015, el enfoque de procesos es más evidente. Esto en término de comunicaciones significa que: “una orientación hacia los procesos se recomienda cuando se busca crear un sistema de comunicación que construya acuerdos y los evalúe constantemente”. (Universidad de Valparaíso, 2012, pág. 20).

En el entendido de lo anterior, en la medida en que los PTC se hacen cada vez más amplios e integran una mayor cantidad de personas beneficiarias, lo hacen “gracias al desarrollo de las nuevas tecnología de la información y las comunicaciones”. (Maldonado, 2011, pág. 15).

La planificación de las comunicaciones dentro de los PTC debe responder al proceso en el que “se definen los destinatarios de la información, cuándo la necesitarán y cómo se les entregará. El principal resultado de este proceso es el plan de comunicaciones”. (Lledó & Rivarola, 2007, pág. 104).

5.2 Las comunicaciones en los proyectos y el análisis de los interesados.

La comunicación como elemento inherente a la condición humana, también se traslada de forma más compleja al funcionamiento de las organizaciones y la gestión de proyectos, desempeñando un papel fundamental. El concepto de comunicación engloba lo siguiente:

Un fenómeno que se da naturalmente en toda organización. Uno de los procesos sociales más importantes pues posibilita la necesaria interrelación humana, condición indispensable para la vida y el desarrollo social. Sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su evolución. (Marrero, 2013, pág. 2).

En su definición más simple la comunicación es: “la propagación y la transmisión de una información” (Deleuze, 2012, pág. 12).

El proceso de las comunicaciones en los proyectos consiste en “desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles”. (Project Management Institute, 2013, pág. 289).

La Ley 1-12 sobre la Estrategia Nacional de Desarrollo (2012), establece en su artículo 12 que:

Deberá promoverse la participación social en la formulación, ejecución, auditoría y evaluación de las políticas públicas, mediante la creación de espacios y mecanismos institucionales que faciliten la corresponsabilidad ciudadana, la equidad de género, el acceso a la información, la transparencia, la rendición de cuentas, la veeduría social y la fluidez en las relaciones Estado-sociedad. (Congreso Nacional, 2012, p. 14).

Esto apoya la idea de que los mecanismos de comunicación en los proyectos, permiten involucrar diversos sectores de la sociedad en el diseño de intervenciones de políticas pública, así como la disponibilidad y el acceso la información y la transparencia ética con

que se presenta la misma. Haciendo referencia al involucramiento de los diversos grupos de interés en los proyectos desde la perspectiva comunicacional y de participación hay que destacar que:

El planeamiento participativo, integrado y estratégico constituye una herramienta importante para viabilizar la sustentabilidad política de las acciones, con ganancias de legitimidad y de compromiso de los actores involucrados. Presupone un planeamiento de nuevo cuño, dotado de inteligencia, capaz de anticipar acciones intersectoriales y articuladas, así como favorecer, a través del establecimiento de metas y objetivos comunes, una provisión coordinada de los servicios y políticas de protección. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015, pág. 430).

Para responder a ese el planeamiento participativo propuesto por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe el primer paso es disponer de un flujo de comunicación e información entre los actores que deben participar y que por consiguiente serán elementos claves en la sustentabilidad de acciones planificadas. Los mecanismos de comunicación pueden contribuir a fortalecer las interdependencias entre organizaciones públicas y la inclusión de comunidades y familias en el diseño de políticas y proyectos que les impactan.

Para esto es necesario comprender el concepto de comunicación como elemento que debe estar apoyado en unos procesos de gestión determinados y entendidos como:

El conjunto de procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Estos procesos proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información, necesarios para una comunicación exitosa. (Costa, Sallan, & Fernández, 2009, pág. 411).

Para lograr la comunicación organizacional, es necesario analizar previamente las necesidades comunicacionales de la institución, las cuales están predeterminadas por la estructura organizacional, necesidades de información del personal que labora en la misma y las características de la información que necesitan los mismos para desarrollar un trabajo exitoso. Estas características pueden ser, entre otras: “plazos de entrega, información confidencial e información que deba darse a conocer” (Cabello, Gutiérrez, & Grau, 2015, pág. 58).

La adecuada gestión de la comunicación en los proyectos es importante:

Los directores de proyectos invierten una gran cantidad de su tiempo comunicándose con el equipo del proyecto, los stakeholders, cliente, sponsors,... Los procesos de gestión de las comunicaciones del proyecto, según la definición del PMBOK incluye la planificación de las comunicaciones, la distribución de la información, informar el rendimiento y gestionar los stakeholders. (Costa, Sallan, & Fernández, 2009, pág. 414).

La comunicación es tan relevante que dentro de los enfoques de cambio “la variable del diseño es la estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad” (López & Restrepo, 2013, pág. 151).

En ese sentido, las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar y utilizar la comunicación como una herramienta de gestión dirigida a toda la organización, imprescindible para apoyar los cambios y transformaciones en pos de un mejor servicio a los clientes o público objetivo. (Marrero, 2013, pág. 2).

La comunicación ha sido identificada como una de las mayores y únicas razones del éxito o fracaso de un proyecto. Es esencial que exista una comunicación eficaz dentro del equipo del proyecto y entre el director del proyecto, los miembros del equipo y

todos los interesados externos. La transparencia en la comunicación permite el trabajo en equipo y conduce a un alto desempeño. Mejora las relaciones entre los miembros del equipo del proyecto y crea una confianza mutua. (Project Management Institute, 2013, pág. 515).

El tema de los interesados en el ámbito de las comunicaciones a nivel de gestión de proyectos comprende que una de las entradas del proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el “registro de los interesados”. (Project Management Institute, 2013, pág. 289).

Dicha priorización de los interesados claves, se desarrolla con el objetivo de “asegurar el uso eficiente del esfuerzo de comunicación y gestión de sus expectativas”. (Guerrero, 2015, pág. 4).

La identificación de los interesados debe abarcar lo que estos necesitan y proporcionar respuestas en términos de comunicaciones que puedan satisfacer tales necesidades. “Para una eficiente gestión de las comunicaciones del proyecto es necesario que los administradores identifiquen a los interesados, determinen sus necesidades y luego administren e influyan sobre esas necesidades para alcanzar los objetivos del proyecto” (Lledó & Rivarola, 2007, pág. 104).

El entendimiento de la comunicación como un proceso que atraviesa a toda la organización (y en el que todos los miembros son responsables de esta) es la visión de comunicación corporativa que consideramos se convierte en la otra cara de la moneda de la responsabilidad social. Además, comparten metodologías de acercamiento y conocimiento con sus públicos a través de diagnósticos de necesidades y diseñan modelos y mapas de comunicación a partir de su relación con los diferentes públicos

internos, intermedios y externos (stakeholders). Las dos áreas se definen a sí mismas desde la gestión misma de la organización, agregando valor a su funcionamiento y productividad. (Orjuela, 2011, pág. 147).

La comunicación se gestiona dados los requerimientos de las organizaciones y proyectos en términos de información. “La información es el elemento vital de los proyectos; y comunicar esa información eficazmente a las partes interesadas es de suma importancia para alcanzar el éxito. Cuando la comunicación se interrumpe, el proyecto corre serio riesgo”. (Frame, 2005, pág. 134) .

El análisis de los requisitos de comunicación determina las necesidades de información de los interesados del proyecto. Estos requisitos se definen combinando el tipo y el formato de la información necesaria con un análisis del valor de dicha información. Los recursos del proyecto se deben utilizar únicamente para comunicar información que contribuya al éxito del proyecto o cuando una falta de comunicación pueda conducir al fracaso. (Project Management Institute, 2013, pág. 291).

La responsabilidad social que caracteriza a Programas como Progresando con Solidaridad tiene una amplia vinculación con procesos de comunicación a los interesados. La literatura consultada señala que la responsabilidad social “no se puede desligar de la comunicación, ya que es la clave para lograr una sinergia entre la organización y sus diferentes stakeholders (públicos de interés), con los cuales trabaja, convive y transforma”. (Orjuela, 2011, pág. 138).

5.3 Plan de Comunicaciones.

Desde la perspectiva de la planificación para la comunicación en las organizaciones y los proyectos: “se planifica para aterrizar en el nivel operativo la estrategia, como lo indica la ecuación aplicada tradicionalmente por los comunicadores, según la cual la estrategia sustancia al plan y el plan determina la acción” (Jaramillo, 2012, pág. 11).

En relación a ello, un plan de comunicaciones servirá de apoyo para el flujo de información en las organizaciones y los proyectos, desde la idea de que:

La comunicación en las organizaciones debe contar con un mapa, un derrotero o un plan, sin dejar de estar atentos a los cambios que se puedan presentar e inclusive anticipando estrategias y alternativas para sortear los movimientos imprevistos del entorno. La dinámica actual no nos permite desechar el plan, por el contrario, nos obliga a afinarlo y a hacerlo versátil y flexible. (Ocampo, 2011, pág. 11).

Apoyando la reflexión del autor anterior, es preciso enfatizar que a nivel organizacional un plan de comunicaciones es un elemento central porque aporta al desarrollo de la misma. Un plan de comunicaciones:

Puede ser de carácter integral donde se incluyan todos los escenarios de la organización, interno y externo. Como plan de desarrollo se puede gestionar por proyectos, de acuerdo a las prioridades y recursos de la organización. El plan se convierte en el hilo conductor que integra todas las partes de la organización optimizando la cadena de las funciones particulares de los individuos, estableciendo una sinergia plena de la organización. (Ocampo, 2011, pág. 175).

Dada la afirmación anterior, la gestión de la comunicación debe ser planificada. Un plan de comunicaciones puede ser elaborado considerando, entre otros, los siguientes elementos:

Una lista de los documentos que se generarán durante el proyecto, quién es el autor de cada documento, a quién se debería entregar el mismo, la frecuencia de la distribución, y quién debe dar el visto bueno o tomar alguna otra medida sobre el documento. (Gido & Clements, 2012, pág. 361).

Parte 3. Marco Metodológico.

Capítulo 6: Bases Metodológicas

Los métodos y procedimientos para realizar esta investigación serán de carácter documental, según las fuentes de información y descriptivos de acuerdo con el nivel de análisis de la información previamente consultada. Consistirá en la caracterización de un hecho con el propósito de establecer su estructura. Asimismo serán utilizados métodos para la recogida de información en forma directa dentro de la institución en cuestión (investigación de campo), lo cual podemos traducir en información primaria u obtenida de primera mano.

Este trabajo es en su totalidad de carácter aplicado y descriptivo, ya que el propósito del mismo es presentar la situación actual del Programa Progresando con Solidaridad en relación a su Unidad de Formulación de Planes y Proyectos, con la finalidad de identificar puntos de mejora a la luz de la metodología de gestión de proyectos del Project Management Institute y organismos internacionales que trabajan apoyando técnicamente a instituciones que ejecutan proyectos sociales. Las debilidades identificadas fruto del análisis, pretenden ser abordadas a través de una propuesta de mejora a ser aplicada en dicha Unidad.

6.1 Tipo de investigación: diseño utilizado.

Las investigaciones pueden ser clasificadas según su nivel, diseño o propósito. Según su nivel esta investigación será de tipo descriptivo, ya que consistirá en la “caracterización de hechos, con el fin de establecer su estructura” (Arias, 2012, pág. 24).

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y

propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. (Behar, 2008, pág. 21).

Según su diseño (estrategia general que adopta el investigador) esta es una investigación documental.

En sí la lectura y estudio de textos y documentos no es propiamente investigación, son consulta o documentación, previo al proceso investigativo; pero puede convertirse en una investigación, si el tema y problema se aborda desde una perspectiva innovadora, o si el estudio documental se toma como técnica de recolección de datos. (Niño, 2011, pág. 38).

De manera más simple la investigación documental se define como: “la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos.” (Baena, 2014, pág. 12)

Esto será combinado con investigación de campo, ya que la “recolección de los datos será directamente de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)”. (Arias, 2012, pág. 31). Las técnicas específicas de la investigación de campo son de utilidad para “recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio”. (Baena, 2014, pág. 12).

6.2 Enfoque: cualitativo.

El enfoque de esta investigación será ampliamente cualitativo. Este trabajo se basa en el tipo de investigación proyectiva, toda vez que consiste en encontrar la solución a puntos de mejora y se ocupa de cómo deberían ser los procedimientos y algunos aspectos para alcanzar los fines, de modo que la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos pueda funcionar mejor.

La investigación con enfoque cualitativo pretende “captar el significado de procesos o hechos para reconstruirlos y utiliza un lenguaje básicamente conceptual”. Asimismo procura captar todo el contenido y las experiencias de un solo caso con orientación holística y concretizadora”. (Ruiz, 2012, pág. 23)

6.3 Contexto de la investigación.

Localización de la investigación.

Esta investigación se realiza considerando la ausencia de una Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad, el cual tiene su sede principal en el sector Miraflores, Edificio San Rafael, #61. Distrito Nacional, República Dominicana.

6.4 Casos, universo y muestra.

Definición de la población: universo o ámbito.

La población, objeto de investigación, está conformada por toda la estructura del Programa Progresando con Solidaridad, a través de los directivos y encargados que dirigen los esfuerzos del quehacer institucional y que reciben asesoría y acompañamiento técnico de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos. Esto representa un total de 15 colaboradores a nivel de la sede central.

Unidad de análisis.

La unidad de análisis es la unidad objeto del estudio, para la cual se desea obtener la información. “Es el elemento del que se obtiene información fundamental para realizar la investigación, puede ser una persona, institución y objeto”. (Rojas Soriano, 1988)

Dada la definición anterior, para la presente investigación la unidad de análisis es la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad,

para la que “cobran sentido las proposiciones teóricas y el análisis correspondiente” (Batthyány & Cabrera, 2011, pág. 67).

Tamaño de la Muestra y Método de muestreo.

La muestra se define como el “subconjunto de la población compuesto por las unidades que efectivamente se observan, y representan a las otras unidades de la población que no se observan”. (Batthyány & Cabrera, 2011, pág. 73).

Por su parte la muestra es del tipo no probabilístico debido a que se eligieron los gestores de cada dirección y proyecto del Programa, los cuales se constituyen en una cantidad finita de personas a las que se aplicarán los instrumentos de recolección de información que se especificarán más adelante.

6.5 Fuente de recolección de los datos.

Se utilizarán dos tipos de fuentes para recolectar la información necesaria: primarias y secundarias. Las cuales se definen de la siguiente manera: “fuentes secundarias, cuando los datos proceden de instituciones gubernamentales, industriales o individuales y fuentes primarias cuando recogemos directamente los datos para el desarrollo de nuestra investigación”. (Lafuente & Marín, 2008, pág. 18).

Los datos primarios son aquellos que el investigador extrae en contacto directo de la realidad, como el que se dan con la observación. Los datos secundarios se logran de una mediación, es decir, han sido ya recogidos y reelaborados por otras personas y se encuentran de alguna manera guardados, por ejemplo, en documentos. (Niño, 2011, pág. 86).

6.6 Técnicas e instrumentos de investigación: proceso de recolección de los datos.

Las técnicas e instrumentos que se emplearán en esta investigación para la recolección de datos, serán con base en el análisis documental como ya se ha explicado y se trabajará con la identificación de puntos de mejora que puedan surgir a través del análisis de la información disponible, considerando así los estándares, reglas y normas que se deben tener en cuenta para la formulación de planes y proyectos según instrumentos del sector público nacional, la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos y recomendaciones de organismos internacionales que apoyan técnica y financieramente la ejecución de proyectos sociales.

“La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información”. (Behar, 2008, pág. 55).

6.6.1 Cuestionario en Escala de Likert.

Se aplicarán cuestionarios en la Escala de Likert a los Directores y Encargados de áreas y proyectos que reciben asesoría directa de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos, mencionados anteriormente.

El cuestionario tipo Escala de Likert que se aplicará para el diagnóstico de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa ha sido diseñada con base a preguntas relacionadas con los objetivos específicos de esta investigación.

Un cuestionario diseñado bajo la modalidad de Escala de Likert, consiste en:

Una serie de ítems (es una frase o proposición que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer) o frases que han sido

cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos. (Behar, 2008, pág. 75).

6.6.2 La observación directa.

Quien sustenta este trabajo labora en la Dirección de Planificación y Seguimiento del Programa Progresando con Solidaridad desde febrero del 2014. Desde esa fecha ha estado apoyando en las funciones que allí se realizan, lo que le ha permitido observar de manera directa los procesos y actividades realizadas, analizados en esta investigación con la única finalidad de proponer mejoras sustantivas.

A través de este instrumento se recolectó información institucional para tener conocimiento amplio del proceso de formulación de planes y proyectos que actualmente funciona y las herramientas que se aplican para el mismo, la información obtenida por medio de la observación directa servirá más adelante para las recomendaciones de mejora que se pretenden realizar a la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos de la institución en cuestión.

La observación directa como técnica se fundamenta en la siguiente definición: “Observar implica mirar atentamente una cosa, percibir e identificar sus características, formas y cualidades, registrarlas, organizarlas, analizarlas y sintetizarlas”. (Niño, 2011, pág. 62)

6.6.3 Análisis de contenidos de documentos internos y externos: revisión documental.

Se aplicará análisis de contenidos y los procedimientos y técnicas estandarizadas en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos y otros documentos que constan en la bibliografía.

Como medios materiales se utilizarán diversos instrumentos en su gran mayoría matrices, cuya confiabilidad está determinada por las buenas prácticas empleadas por otros Programas de carácter social en el uso de las mismas. Igualmente muchos de los instrumentos que serán presentados han sido elaborados por organismos internacionales como parte de la asistencia técnica que brindan a diversos Programas de naturaleza social en América Latina y los cuales tienen la libertad de adaptarlas según los contextos que les ocupan. En ese mismo sentido, se recopilarán las mejores prácticas de dichos programas relacionadas con los objetivos específicos de esta investigación.

Los documentos relacionados con la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos que serán revisados en esta investigación, que están controlados con su respectiva codificación y que son aplicados por el personal se muestran en la siguiente tabla:

DOCUMENTO/ INSTRUMENTO CONSULTADO	VALIDEZ
Ficha del Proceso de Gestión de la Planificación Institucional.	Código: FP-SGS-01 Versión 01. Fecha de Emisión: Marzo 2017.
Procedimiento para Formulación del Plan Operativo Anual.	Código: PR-PLAN-01 Versión: 01. Fecha de Emisión: N/A
Política de Planificación y Seguimiento.	Código: PL-PLAN-01 Versión: 00. Fecha de emisión: N/A
Matriz Plan Operativo Anual.	Código: FO-PLAN-01 Versión: 03 Fecha de emisión: Febrero 2016.
Matriz de Identificación y Valoración de Riesgos	Código: FO-PLAN-02 Versión: 00 Fecha de emisión: Junio 2017
Descripción de Puesto Director de Planificación y Desarrollo.	Código: FO-RRHH-23 Revisión: 01 Versión: 00 Fecha de emisión: N/A
Descripción de Puesto Auxiliar de Formulación de Planes.	Código: FO-RRHH-23 Revisión: 01 Versión: 00 Fecha de emisión: N/A

Descripción de Puesto Auxiliar de Formulación de Proyectos.

Código: FO-RRHH-23
Revisión: 01
Versión: 00
Fecha de emisión: N/A

Tabla 1. Matriz de Investigación Documental Interna

Fuente: (Elaboración propia).

Asimismo fueron revisados otros documentos externos, listados en el siguiente cuadro:

DOCUMENTO/ INSTRUMENTO CONSULTADO	VALIDEZ
Normas Técnicas del Sistema Nacional e Inversión Pública. (SNIP)-	Publicada por el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD), 2013.
Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.	Publicada por el Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo (MEPyD), 2013.
Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.	Publicación de las Naciones Unidas, reimpresa en Santiago de Chile en abril del 2015.
Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, 5ta Edición.	Publicada por el Project Management Institute, 2013

Tabla 2. Matriz de Investigación Documental Externa

Fuente: (Elaboración Propia).

El análisis de la documentación anteriormente presentada, contribuirá en la toma de decisiones, el cambio en el curso de las acciones y las estrategias que se utilizan en la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos.

6.7 Procesamiento y análisis de los datos.

En este punto se procesarán los resultados obtenidos de los cuestionarios, observación directa y revisión documental para determinar las propuestas y principales conclusiones de la investigación. Este procesamiento y análisis de datos constará de cuatro etapas:



Gráfico 1. Etapas del procesamiento y análisis de datos.

Fuente: (Elaboración Propia).

El procesamiento de los datos recolectados para los fines correspondientes, consiste en “concentrar la información y tabular sus resultados en cifras, diagramas, cuadros representativos y demás elementos necesarios para hacer la interpretación adecuada a los fenómenos en estudio.” (Muñoz Razo, 1998, pág. 83).

El análisis de los datos, “permite regresar al problema inicialmente planteado, para saber qué tipo de respuesta se obtuvo; al objetivo, para determinar qué logros se alcanzaron, para comprobar finalmente su validación o invalidación”. (Niño, 2011, pág. 103).

Parte 4. Resultados, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 7: Resultados, conclusiones y recomendaciones.

7.1 Resultados

Esta investigación se realizó con el objetivo principal de analizar la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad y para dicho análisis de empleo una encuesta de percepción sobre la funciones de esa unidad a directores y encargados de proyectos, se utilizó la técnica de revisión documental y la observación directa. Además se utilizó el programa estadístico SPSS para la obtención de datos de frecuencia y descriptivos. Con la finalidad de validar el grado de confiabilidad de la escala de la encuesta aplicada se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach.

7.1.1 Encuesta de percepción

Utilizando la observación directa se puede constatar que algunas actividades de formulación continúan recayendo sobre la Unidad de Seguimiento y Evaluación por lo que se ha visto la necesidad de desarrollar este tema de investigación con miras a contribuir a resolver este inconveniente, definiendo una estructura específica y unos procesos estandarizados para la adecuada formulación de planes y proyectos.

El principal instrumento para la determinación del diagnóstico fue la aplicación de una encuesta de percepción sobre las funciones de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos a 15 directores y encargados de proyectos del Programa Progresando con Solidaridad. El grupo encuestado en promedio tiene 46 años de edad, 9 son de sexo femenino y 8 de sexo masculino. 8 de los encuestados han laborado en la organización por un periodo de 5 años en adelante, mientras que 9 de los encuestados ha estado laborando en

la institución por un periodo de 1 y 5 años. Los nombres de estos colaboradores, según su solicitud se mantienen en el anonimato.

La encuesta estuvo compuesta por un total de 20 preguntas para responder en escala del 1 al 5, siendo 1 el valor de apreciación menor y 5 el valor de apreciación mayor.

El análisis del contenido del cuestionario arroja información descriptiva acerca de cada una de las afirmaciones que contiene y fue diseñado con dos apartados, A. Perfil del Entrevistado y B. Afirmaciones, a la que el encuestado debió asignar una calificación entre 1 y 5 según su percepción.

Con el objetivo de medir la consistencia interna de las preguntas (medias en escala de Likert), se utilizó el alfa de Cronbach, la cual permite estimar la fiabilidad del cuestionario. Con este índice es posible validar que las mediciones realizadas son estables y consistentes.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.898	.898	20

Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad

Fuente: (Elaboración Propia)

En la tabla 3 se observa un Alfa de Cronbach de 0.898, lo que indica que este instrumento tiene confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

En el gráfico siguiente figuran los datos estadísticos en relación a la investigación realizada:

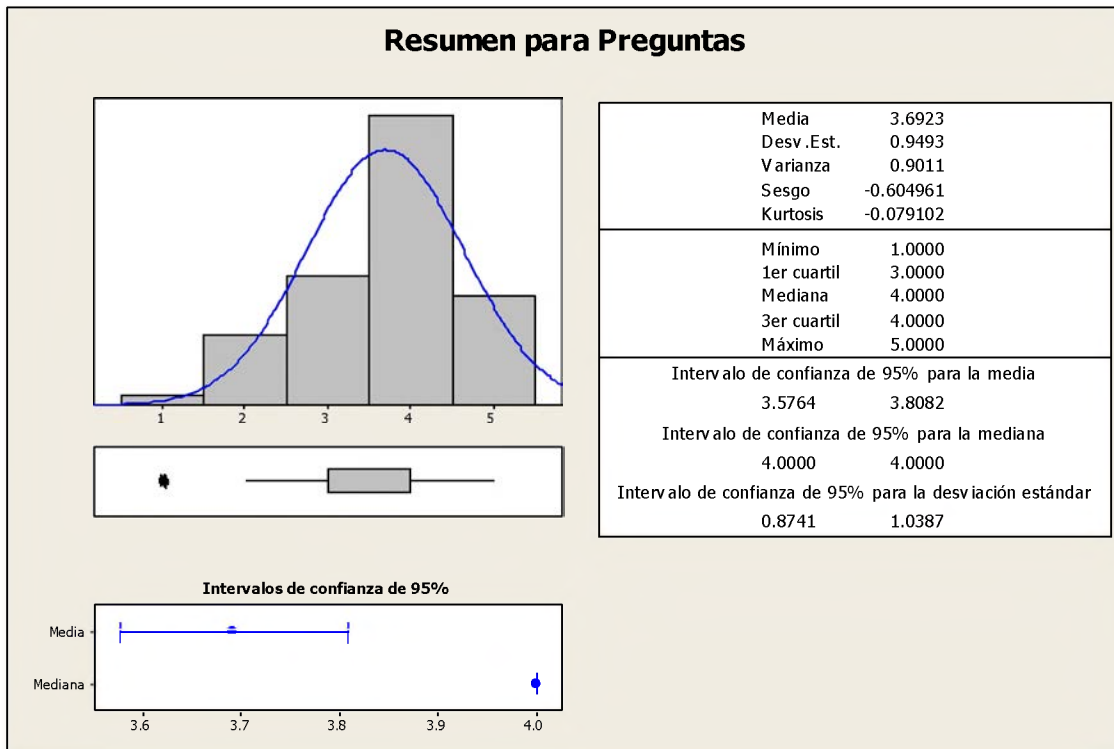


Gráfico 2. Resumen estadístico de las preguntas

Fuente: (Elaboración Propia)

En cuanto a las escalas medidas de las preguntas evaluadas se puede observar un promedio general de 3.7 en base a 5, esto representa un 74%. Con una variación porcentual entre las preguntas de 25.7%. En términos prácticos, puede establecerse con 95.0% de confianza, que la media verdadera de las repuestas de los entrevistados se encuentra en algún lugar entre 3.58 y 3.81.

La siguiente tabla nos muestra los resultados por cada una de las preguntas en términos tanto cualitativos como cuantitativos:

No.	Pregunta	Cualitativo		Cuantitativo	
		% Totalmente de acuerdo y de acuerdo	% Ni de acuerdo o en desacuerdo	Promedio	% Promedio en base a 100
7	Las herramientas empleadas en la formulación de planes y proyectos son entendibles y facilitan el proceso de planificación.	93.3	6.7	4.2	84.0
2	Los objetivos estratégicos y metas de la organización son comprendidos por los colaboradores de todos los niveles.	86.7	13.3	3.5	69.3
1	Los objetivos estratégicos y metas de la organización se comunican a todos los niveles.	80.0	20.0	4.1	81.3
4	Los directores y encargados de la institución son involucrados directamente con la Formulación de Planes y Proyectos.	80.0	20.0	4.3	85.3
6	La búsqueda de innovación para la aplicación en los proyectos es parte de la mejora continua de la institución.	80.0	20.0	4.1	81.3
8	Los tiempos estipulados para el proceso de planificación estratégica y operativa son adecuados.	80.0	20.0	3.3	66.7
11	El personal que formula los planes y proyectos muestra amplio dominio de las herramientas y procesos para la planificación de los mismos.	80.0	20.0	4.2	84.0
13	Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, el costo y la calidad.	80.0	20.0	3.8	76.0
16	El equipo que formula los planes y proyectos de su institución cuenta con las competencias y conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones que les ocupan.	80.0	20.0	4.3	85.3

19	El personal de la Unidad de Formulación responde de forma oportuna y clara a sus inquietudes en relación con los procesos de planificación.	80.0	20.0	4.1	81.3
20	Dispone usted de un perfil u documento en el que se especifica el alcance, tiempo, costo, riesgos e interesados de los proyectos que gestiona.	80.0	20.0	3.1	62.7
15	Su organización identifica mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos.	73.3	26.7	3.9	77.3
5	Con frecuencia tiene usted inconvenientes en el manejo de sus planes y proyectos por problemas de comunicación interna.	73.3	26.7	3.2	64.0
12	La Unidad de Formulación planifica técnicas de gestión de riesgos en los proyectos para medir y evaluar el impacto de los mismos.	66.7	33.3	3.7	74.7
14	La organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los Procesos de Inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc.	66.7	33.3	3.7	74.7
9	Los procedimientos para la elaboración de planes estratégicos y operativos son claros y entendibles.	60.0	40.0	3.6	72.0

17	La formulación de los proyectos de la organización inicia con un acta de constitución formal y un documento de perfil básico de proyecto estandarizado.	60.0	40.0	3.6	72.0
18	La organización documenta de forma formal las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados para la mejora de futuras intervenciones.	60.0	40.0	3.5	69.3
3	La Unidad de Formulación evalúa la viabilidad de los planes en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos.	53.3	46.7	3.4	68.0
10	El personal dedicado a la formulación de planes y proyectos es suficiente para realizarla de forma adecuada a la cantidad de proyectos que maneja la institución.	53.3	46.7	3.3	65.3

Tabla 4. Resultados según enfoque cualitativo y cuantitativo

Fuente: (Elaboración Propia).

En 9 de las 20 preguntas que contenía la encuesta, los encuestados que expresan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la pregunta no alcanzan el 80%. A continuación se amplía el detalle de todas las presuntas. Al final de esta investigación se estarán presentando los puntos de mejora y recomendaciones para aquellas cuyos resultados fueron menores al 80% en los criterios de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Los objetivos estratégicos y metas de la organización se comunican a todos los niveles.

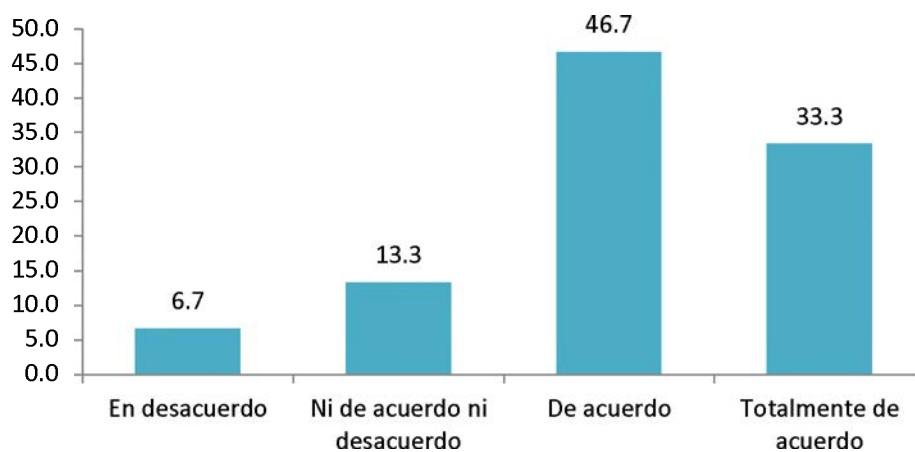


Gráfico 3. Percepción sobre la comunicación de objetivos y metas estratégicas

Fuente: (Elaboración Propia)

Un 80% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los objetivos de la organización se comunican a todos los niveles. Documentos revisados como minutas e Informes de Socialización de Planes, así como fotografías y listados de participantes, evidencian que la institución comunica a todos sus colaboradores sus objetivos y metas estratégicas. Sin embargo, en el gráfico siguiente se muestra que sólo el 66.7% de los encuestados está de acuerdo con que dichos objetivos y metas estratégicas son comprendidos por los colaboradores de todos los niveles.

Los objetivos estratégicos y metas de la organización son comprendidos por los colaboradores de todos los niveles.

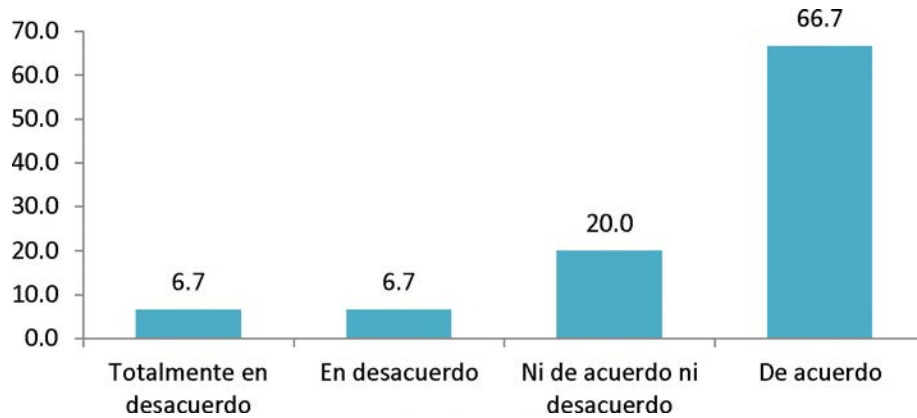


Gráfico 4. Percepción de la comprensión de los objetivos estratégicos

Fuente: (Elaboración Propia)

Su organización identifica mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Planificación

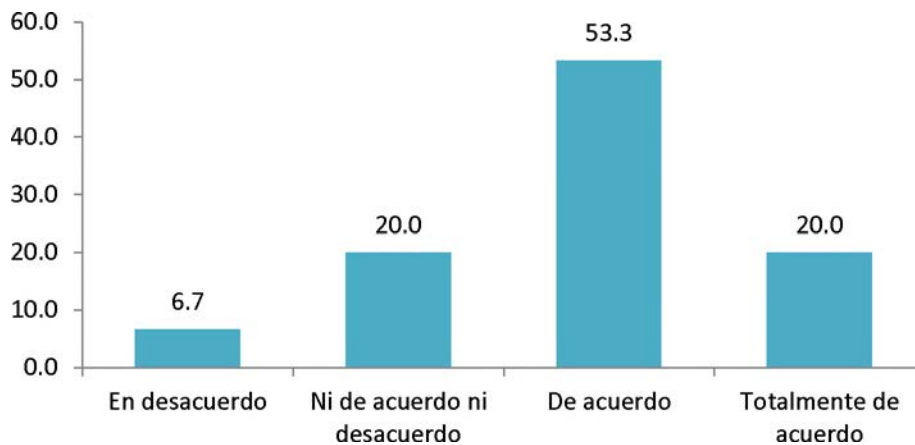


Gráfico 5. Percepción de mejoras a nivel de proyecto

Fuente: (Elaboración Propia)

La institución por el hecho de estar inmersa en el proceso de certificaciones y recertificaciones de la Norma ISO 9001, en sus versiones tanto 2008 como 2015, evidencia en las minutas (acta de reuniones), procesos de mejora continua y directrices para la

elaboración de planes de mejora ante diversas situaciones que se presentan en las reuniones de revisión y presentación de indicadores de los proyectos que se realizan mensualmente en las reuniones de gerencia que se desarrollan de manera semanal en presencia de todos los directivos y responsables de proyectos. Por otra parte en la política de Planificación y Seguimiento se enuncia como una de las fases del Plan Estratégico la elaboración de los planes de mejora para cada objetivo estratégico, a partir de talleres con los grupos de interés internos, y consultas con los grupos de interés externos.

Los directores y encargados de la institución son involucrados directamente con la Formulación de Planes y Proyectos.

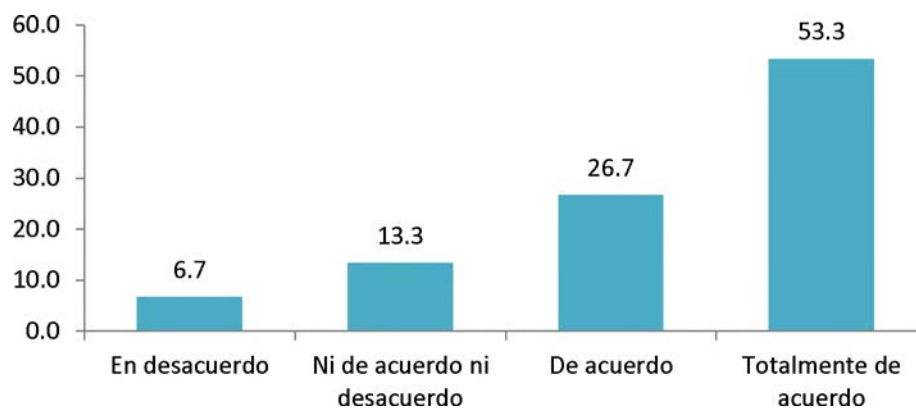


Gráfico 6. Percepción del involucramiento de directores y encargados en la formulación de planes y proyectos

Fuente: (Elaboración Propia)

El 80% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en con el hecho de que los directores y encargados son involucrados directamente en los procesos de planificación de planes y proyectos. Esto queda evidenciado en las minutas de las reuniones sostenidas por el personal de la Dirección de Planificación y Seguimiento para el

acompañamiento de los responsables de proyectos en la formulación tanto de los planes estratégicos como de los planes operativos. Asimismo se evidencia la asesoría constante por parte del personal de formulación ante cualquier inquietud por parte de los directores y encargados relacionada con otros temas de planificación como calendarización de actividades y planes de mejora.

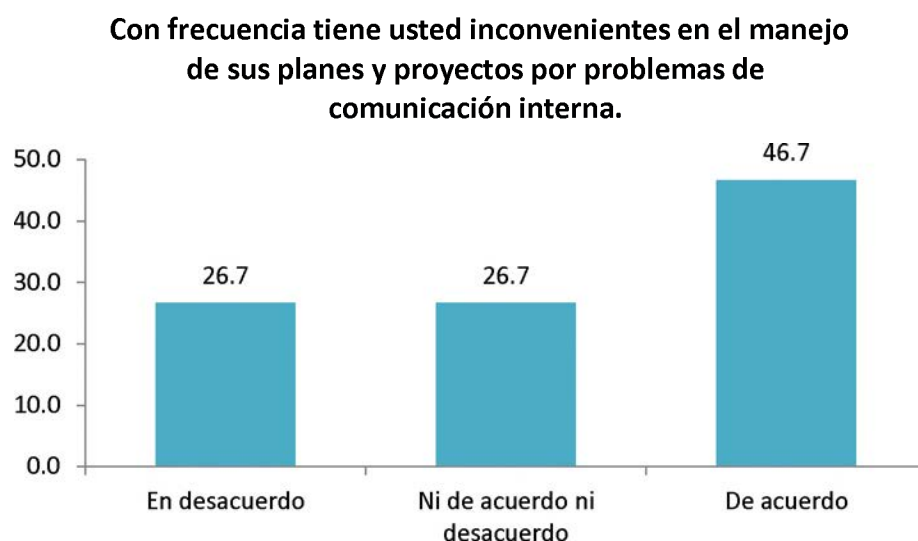


Gráfico 7. Percepción de la comunicación interna

Fuente: (Elaboración Propia)

Esta es una de las informaciones más interesantes arrojadas en este proceso de levantamiento, ya que el 73.3% de los encuestados afirma estar de acuerdo con el hecho de que con frecuencia atraviesa inconvenientes vinculados al manejo de sus planes y proyectos por problemas de comunicación interna. Para contrastar este resultado se indagó sobre un plan de comunicaciones en el ejercicio de la revisión documental realizada en esta investigación. Sin embargo, el documento encontrado que más se acerca a este tema fue la Tabla de Comunicación empleada por el Departamento de Comunicaciones de la

institución. La Dirección de Planificación y por ende su Unidad de Formulación, siendo las dependencias asesoras en el manejo de proyectos, aún no cuentan con el plan de comunicaciones interno.

La Unidad de Formulación planifica técnicas de gestión de riesgos en los proyectos para medir y evaluar el impacto de los mismos.

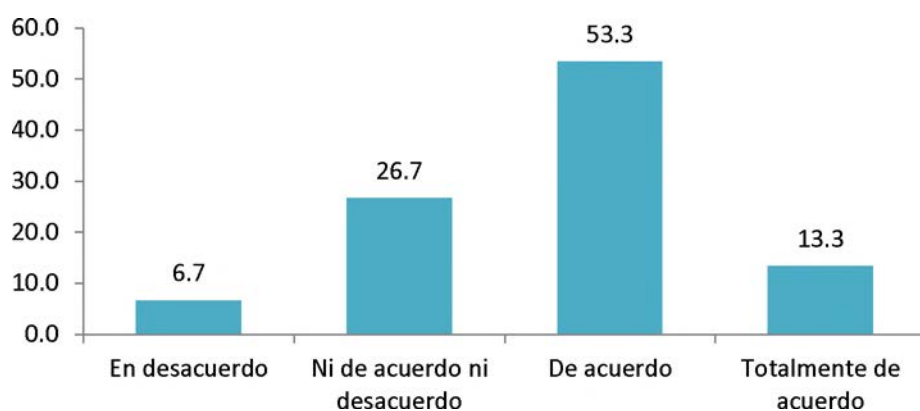


Gráfico 8. Percepción de las técnicas de gestión de riesgo

Fuente: (Elaboración Propia)

El 66.7% de los encuestados está totalmente de acuerdo y de acuerdo con que la Unidad de Formulación planifica técnicas de gestión de riesgos en los proyectos para medir y evaluar el impacto de los mismos. Para ello cuenta con un Manual de Gestión de Riesgos, que entre otros elementos, explica cómo los responsables de proyectos pueden identificar y los riesgos y sus potenciales consecuencias, abarcando conceptos desde la definición del riesgo en sí mismo, cómo se valora y cómo se definen las actividades de mitigación con base en algunas ejemplificaciones simples de la vida cotidiana.

Asimismo la institución emplea la Matriz de identificación de riesgos ya como instrumento estandarizado para el levantamiento de los mismos, vinculados a los objetivos

estratégicos y resultados del Plan Operativo Anual que dan una idea de la dimensión que podría proporcionar la ocurrencia del mismo en relación a la planificación. Un dato interesante de la matriz es que recoge los factores de probabilidad, sus controles y los medios de verificación de estos



Gráfico 9. Percepción de métricas en procesos de inicio

Fuente: (Elaboración Propia)

Las métricas que a nivel de proyectos son establecidas y usadas para los procesos de inicio como la identificación de necesidades y manejo de iniciativas se evidencian en el diagnóstico situacional que realiza la institución dentro de su Plan Estratégico. Los indicadores establecidos en dicho diagnóstico son complementados con consultadas participativas que se realizan de forma anual a los grupos de interés, hecho que refuerza la parte cualitativa de la identificación de necesidades para el manejo de iniciativas. Sin embargo, en el gráfico anterior se observa como solo un 66.7% de los encuestados está de

acuerdo con el hecho de que la institución establece y usa métricas a nivel de proyecto para los procesos de inicio.

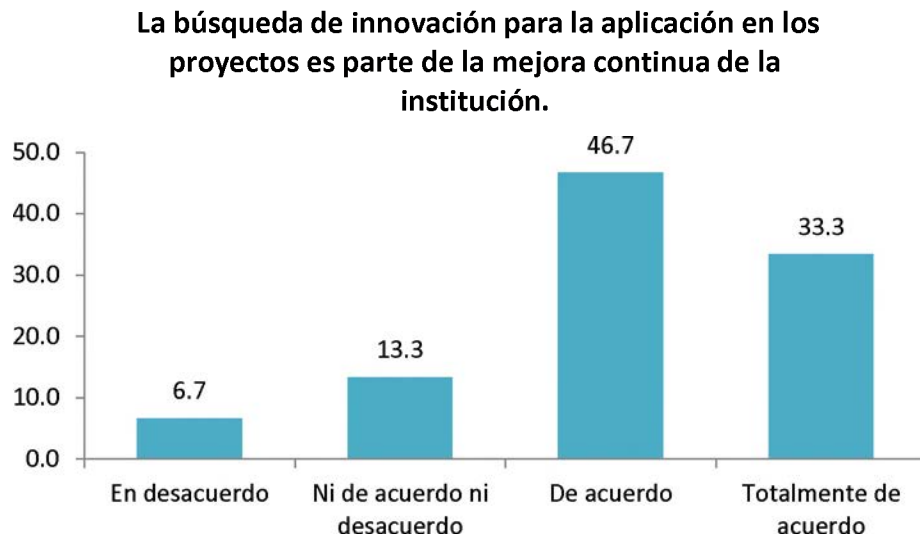


Gráfico 10. Percepción sobre la innovación en los proyectos

Fuente: (Elaboración Propia).

El 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que la institución busca constantemente la innovación para la aplicación en los proyectos. Esta acción queda evidenciada en el Manual de Innovación para Nuevas Acciones y Proyectos, en el cual se define el proceso de innovación de la institución, los pilares de la innovación y las fuentes de información para ideas de innovación, entre otros elementos.

Los procedimientos para la elaboración de planes estratégicos y operativos son claros y entendibles.

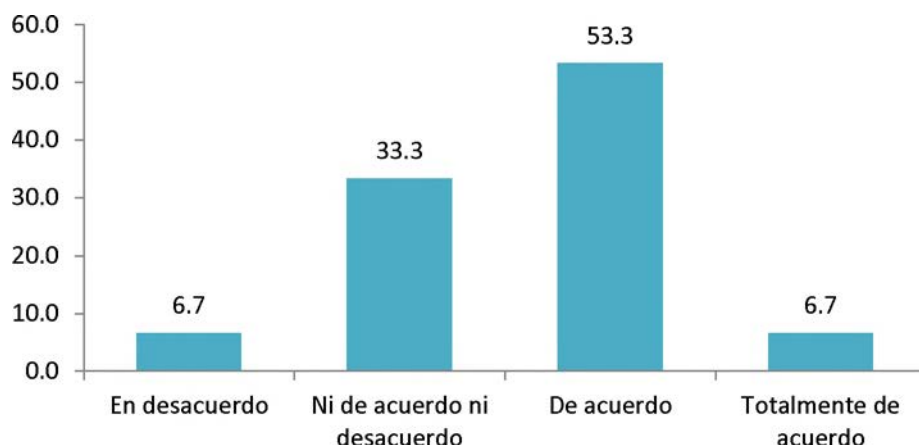


Gráfico 11. Percepción de procedimientos para planes estratégicos y operativos

Fuente: (Elaboración Propia).

En el sentido de lo planteado en esta pregunta la Dirección de Planificación y Seguimiento dispone de una Ficha de Procesos para la planificación institucional. Un procedimiento para la formulación del Plan Operativo Anual que el 40% de los encuestados afirma no percibir de forma clara y entendible. Un dato que llama la atención en la revisión documental es que los pasos para la elaboración del Plan Operativo se especifican a través de un procedimiento y los pasos para la elaboración del plan estratégico están contenidos dentro de la política general de la Dirección de Planificación y Seguimiento. Para cuestiones de estandarización la diferencia dentro de este caso de uno u otro instrumento (procedimiento y política) no resulta clara.

La formulación de los proyectos de la organización inicia con un acta de constitución formal y un documento de perfil básico de proyecto estandarizado.

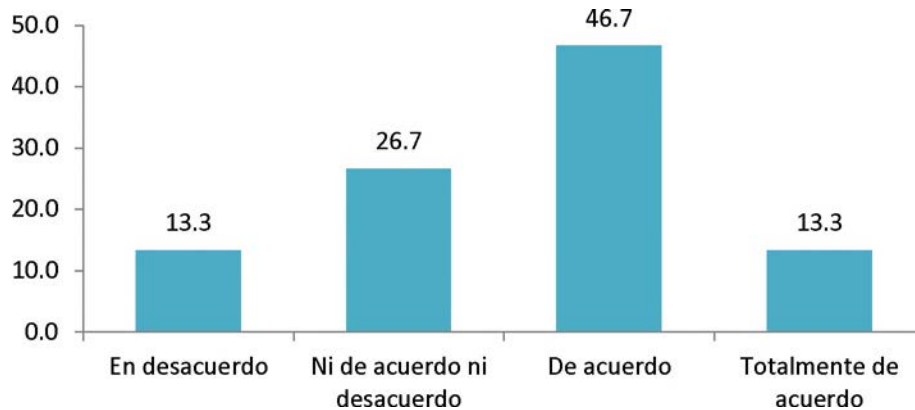


Gráfico 12. Percepción sobre uso de acta de constitución y perfil básico de proyecto

Fuente: (Elaboración Propia)

El 40% de los encuestados percibe que la formulación de los proyectos de la organización no cuenta con un Acta de Constitución y un documento de perfil básico de proyecto estandarizado. En la revisión documental se pudo observar que no todos los proyectos financiados con recursos internos disponen de un documento básico de proyecto. Sin embargo los proyectos ejecutados con financiamiento y acompañamiento de agencias de cooperación internacional, sí cuenta con ello. La institución utiliza un documento con contenido similar al conocido como Acta de Constitución de la Guía Metodológica Fundamental para la Gestión de Proyectos, al que ha denominado como Carta Constitutiva establecida para el levantamiento de innovaciones (nuevos proyectos), cambios y mejoras. Este documento recoge: nombre del proyecto, objetivos, interesados, factores críticos de éxito, riesgos, supuestos, fecha de inicio y fin, presupuesto, patrocinador y responsable de la actividad. Como valor añadido dispone de una pequeña tabla de alineación a los

Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Estrategia Nacional de Desarrollo y Objetivos Estratégicos Institucionales.

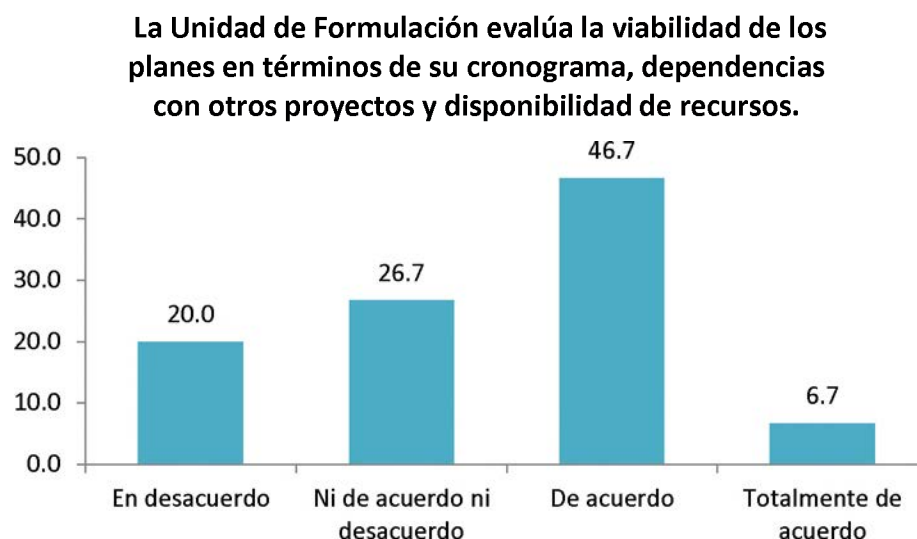


Gráfico 13. Percepción sobre la evaluación de viabilidad de planes

Fuente: (Elaboración Propia)

El 46.7% de los encuestados no está ni de acuerdo o en desacuerdo en que desde La Unidad de Formulación se evalúe la viabilidad de los planes en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos. Aunque en algunas minutas se evidencian puntos tratados en relación a la dependencia entre proyectos, desde la fase de formulación no se evidencia la interrelación que en su operatividad han de tener algunos de ellos. Sin embargo, la institución dispone de un Mapa de Procesos, en el que se observa de manera gráfica la interrelación de los diferentes procesos según la naturaleza institucional en las que están sumergidos los distintos proyectos.

En relación a la evaluación respecto a la viabilidad del cronograma y recursos disponibles, la institución dispone de los instrumentos para la formulación propuestos por

Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo y también de directrices relacionadas a temas de presupuestos por resultados emanados de la Dirección General de Presupuesto.

La organización documenta de manera formal las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados para la mejora de futuras intervenciones.

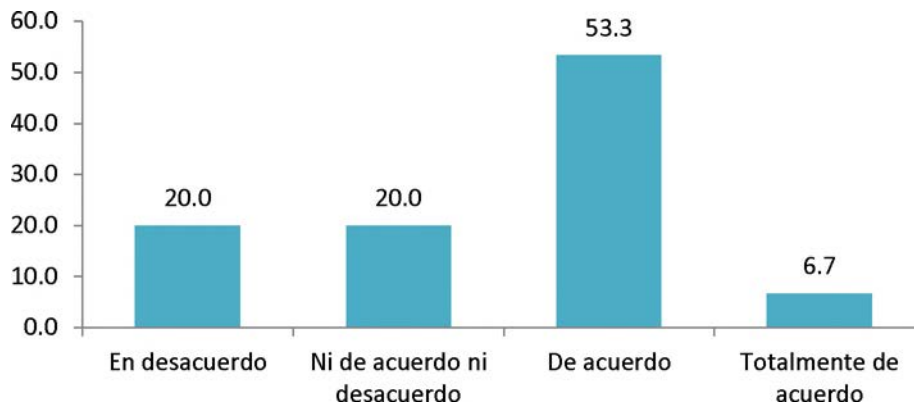


Gráfico 14. Percepción sobre documentación de lecciones aprendidas

Fuente: (Elaboración Propia)

Solo el 60% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la organización documenta de manera formal las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados para la mejora de futuras intervenciones.

En relación a esta parte la evidencia encontrada a través de la revisión documental demuestra que el instrumento más similar al levantamiento de lecciones aprendidas del que dispone la institución es la Matriz de Análisis de Incumplimiento a Objetivos e Indicadores, se recogen directamente de los directores y encargados de proyectos, las posibles causas que generaron los incumplimientos a determinados indicadores en un trimestre específico.

Este instrumento, aunque bien no representa el levantamiento de lecciones aprendidas como tal, podría ser un insumo interesante si se quisieran documentar las mismas.

Sin embargo, los elementos de éxito que también deben ser considerados en las lecciones aprendidas, se recogen en algunas ayudas memorias de reuniones y no representan un elemento reportado por todos y cada uno de los proyectos con mejor indicadores de desempeño.



Gráfico 15. Percepción sobre el personal que formula planes y proyectos

Fuente: (Elaboración Propia)

Actualmente el Programa Progresando con Solidaridad cuenta con un total de aproximadamente 20 proyectos activos y un colaborador como parte de la Unidad de Formulación designado bajo el puesto de Técnico de Formulación. Gracias al proceso de revisión documental se pudo constatar que tales afirmaciones están contenidas en la matriz de proyectos del Programa y en la descripción de puestos del Técnico de Formulación, en la

cual se evidencia que dentro de la estructura de la Dirección de Planificación y Seguimiento a la que pertenece la unidad este se reporta directamente al Director de Planificación.

La información que se muestra a continuación refleja que considerando el total de las preguntas aplicadas y en términos generales menos del 80% (un 73.3%) de los encuestados está muy de acuerdo o de acuerdo con las afirmaciones planteadas en la encuesta:

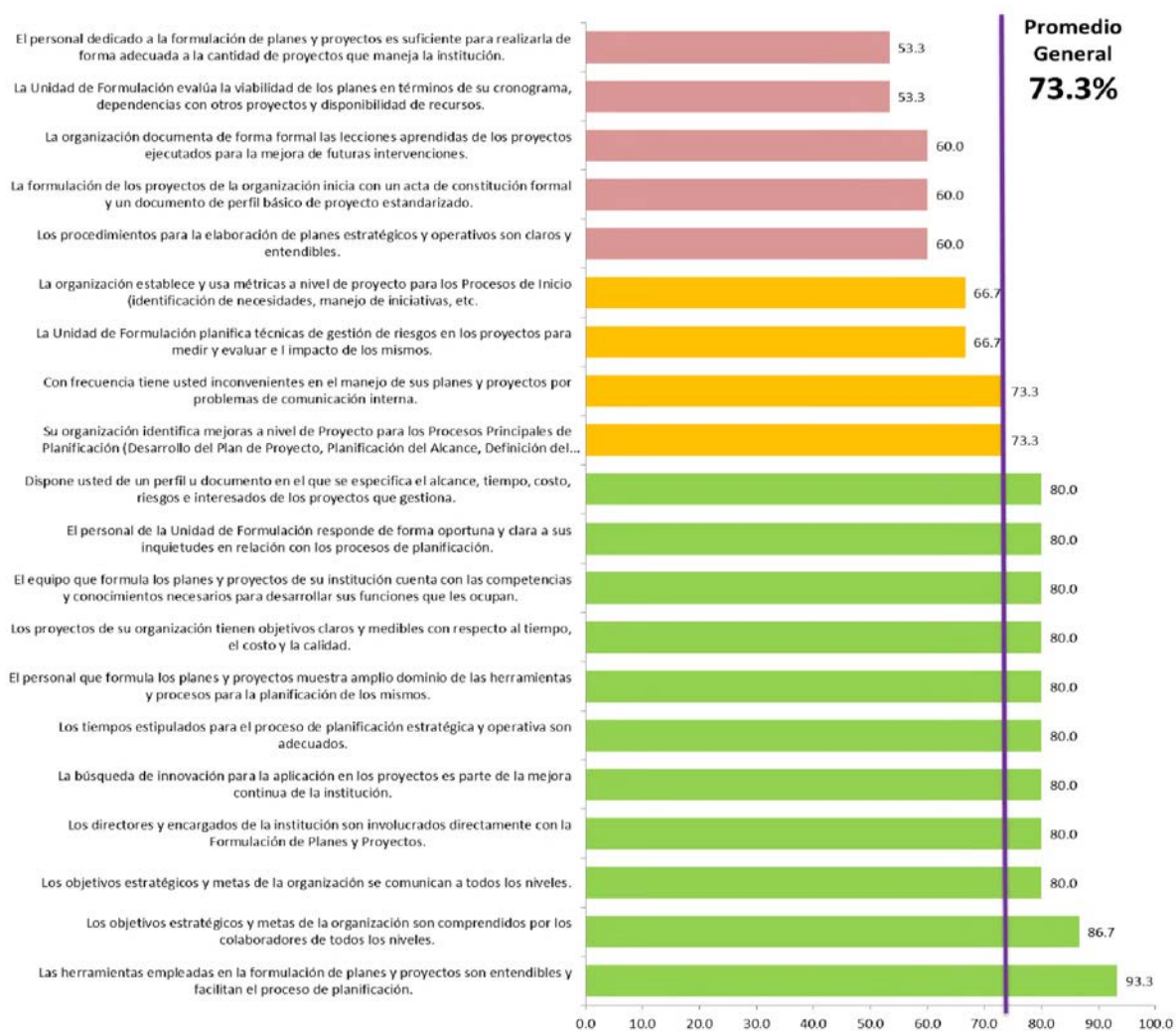


Gráfico 16. Promedio general de los resultados de la encuesta

Fuente: (Elaboración propia).

7.2 Conclusiones

Una vez expuestos y analizados los resultados obtenidos a través de la evaluación de percepción, revisión documental y observación directa, se presentan a continuación las conclusiones que responden a objetivos de la investigación. Adicional a esto, para alcanzar los objetivos, se estableció el uso de criterios y lineamientos propuestos en la Guía Fundamental para la Gestión de Proyectos del Project Management Institute, la Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y otros documentos técnicos que contienen las buenas prácticas propuestas por organismos internacionales para el diseño de proyectos sociales como el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social perteneciente a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Los objetivos planteados al inicio del trabajo de investigación fueron los siguientes:

Objetivo General

Analizar la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad.

Objetivos Específicos

1- Explicar la formulación de planes y proyectos en los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas.

2-Explicar los procedimientos para la formulación de planes y proyectos acorde a los lineamientos del Programa Progresando con Solidaridad.

3- Describir la estructura organizacional para formar el equipo que colaborará en la Unidad de Formulación del Programa Progresando con Solidaridad.

4- Describir el proceso de comunicación relacionado con las funciones de la Unidad de Formulación del Programa Progresando con Solidaridad.

Tomando en cuenta cada uno de estos cuatro objetivos y los resultados obtenidos con esta investigación a través de las técnicas e instrumentos utilizados, se concluye que:

Explicar la formulación de planes y proyectos en los Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas.

Con la finalidad de cumplir con este objetivo se procedió a recabar información relacionada con las funciones de la unidad a través de la revisión documental y para complementar dicho proceso fue aplicada la encuesta de percepción de las funciones de la misma para completar así toda la parte diagnóstica. Esta etapa fue necesaria para esbozar el alcance de la unidad y así proceder a proponer las mejoras que se presentan más adelante.

Explicar los procedimientos para la formulación de planes y proyectos acorde a los lineamientos del Programa Progresando con Solidaridad.

En la revisión documental se encontró la política de Planificación y Seguimiento que establece la sistemática para la elaboración, la aprobación, la revisión periódica y la actualización del Plan Estratégico Institucional de Progresando con Solidaridad y el procedimiento para la formulación del Plan Operativo Anual, el cual establece los criterios y directrices para la planificación operativa de cada año, con el fin de organizar y racionalizar los recursos disponibles estableciendo la programación de las actividades y tareas necesarias que garanticen el cumplimiento de las metas y/o productos que se desprenden de la planificación estratégica institucional.

El 93.3% de los encuestados afirmó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que las herramientas empleadas en la formulación de planes y proyectos son claras y entendibles y facilitan el proceso de planificación. No obstante la disponibilidad de estos

dos documentos, solo el 60% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que los procedimientos para la elaboración de planes estratégicos y planes operativos son claros y entendibles.

Describir la estructura organizacional para formar el equipo que colaborará en la Unidad de Formulación del Programa Progresando con Solidaridad.

A través de la observación directa y la revisión documental se confirma que la estructura organizacional de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad está conformada por una sola persona (Técnico de Formulación de Planes y Proyectos) y aunque el 80% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que el personal de la unidad muestra amplio dominio de las herramientas y procesos de planificación, sólo el 53.3% de los encuestados está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que el personal dedicado a la formulación de planes y proyectos es suficiente para realizarla de forma adecuada a la cantidad de proyectos que al momento de esta investigación maneja la institución.

Describir el proceso de comunicaciones de la Unidad de Formulación del Programa Progresando con Solidaridad.

Ni en la revisión documental ni en la observación directa se pudo evidenciar que la Unidad de Formulación dispone de un plan de comunicaciones interno y aunque el 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo o de acuerdo con que los objetivos estratégicos y metas de la organización se comunican a todos los niveles, el 73.3 afirmó que con frecuencia enfrenta inconvenientes en el manejo de sus planes y proyectos por problemas de comunicación interna.

Conclusión general

La Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad en sentido general dispone de una buena percepción por parte de los responsables de proyectos a los que asesora y apoya y cumple a grandes rasgos con los estándares de la Guía Metodológica Fundamental para la Gestión de Proyectos del Project Management Institute y otras metodologías que esbozan buenas prácticas en el manejo de proyectos tanto a nivel nacional como internacional, salvo los hallazgos presentados en la sección de resultados. Adicional a esto, se puede concluir que los objetivos de la investigación han sido logrados. A pesar de que una encuesta de percepción no es suficiente para evaluar en su justa dimensión las funciones de la unidad, esta investigación ofrece información valiosa relacionada con puntos a mejorar para que la unidad pueda ofrecer un mejor servicio a los usuarios tanto internos como externos de la información que produce. De acuerdo a la encuesta, los usuarios parecen demandar una mayor claridad y los procedimientos de planificación, la manera en que la comunicación interna se da a nivel del manejo de proyectos y la cantidad de personal que ofrece apoyo técnico en la unidad.

7.3 Recomendaciones (implicaciones).

Las recomendaciones finales de esta investigación de análisis de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad, se fundamenta en el logro de los objetivos del estudio, la observación directa, la revisión documental y la encuesta de percepción sobre las funciones de la unidad aplicada a directores y encargados de proyectos en dicha institución.

Funciones de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos: Plan de Gestión del Alcance.

Luego de realizado el levantamiento diagnóstico como primer objetivo de esta investigación y desarrollada la revisión documental de lugar correspondiente a la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad, se recomienda delimitar el alcance de las funciones de la misma, para disponer de una mejor claridad y especificidad en relación a todo el trabajo que debe realizarse desde la misma a través de la aplicación de un Plan de Gestión del Alcance. A continuación se presentada una propuesta relacionada con la planificación del mismo.

Entradas	Herramientas y Técnicas	Salidas
<p>Factores Ambientales de Progresando con Solidaridad, su cultura organizacional está permeada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas. - Líneas de Acción de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. - 3 medallas de oro obtenidas en el Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público (2014, 2015, 2016). - Certificación y Recertificación en la norma ISO 9001-2008. 	<p>Juicio de Expertos</p> <p>(Tomado de las ideas previamente plasmadas en el marco teórico de esta investigación en relación a la formulación de planes y proyectos).</p> <p>Reuniones</p> <p>Cuestionarios y encuestas</p> <p>Análisis de documentos</p>	<p>Plan de Gestión del Alcance</p>
<p>Activos de los Procesos de la Organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filosofía de Liderazgo (Documento Controlado). - Políticas y procedimientos de la institución. 	<p>Minutas de Reuniones</p>	

- Manual Operativo del Programa.
- Manual de Gestión de Riesgos.

Tabla 5. Proceso para la planificación del alcance

Fuente: (Elaboración propia).

Enunciado del alcance.

Descripción del alcance.

La Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad tiene como función principal es asesorar, dirigir y colaborar con todas las Direcciones de la institución en la elaboración del Plan Estratégico y Operativo del Programa Progresando con Solidaridad y con la formulación de nuevos proyectos con fondos institucionales o con financiamiento y donaciones por parte de Agencias de Cooperación Internacional u otros organismos.

Criterios de aceptación.

Los criterios de aceptación para los entregables especificados anteriormente deben estar alineados a los siguientes elementos:

-Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

-Líneas de Acción de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2030.

-Metodología del Marco Común de Evaluación del Ministerio de Administración Pública (MAP).

-Requisitos de la Norma ISO 9001-2008 y sus elementos en la nueva versión 2015, ya que la institución pretende recertificarse en la misma.

-Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.

-Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

-El presupuesto debe tener el detalle necesario para que la Dirección Administrativa pueda elaborar el Plan Anual de Compras. (Instrucciones presupuestales).

Entregables

En la siguiente matriz se recogen todos los entregables que debe proveer la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos según sus funciones.

No.	Entregables de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos	Trabajo requerido para los entregables
1.	Plan Estratégico para 4 años. (Revisión y actualización de la planificación estratégica. Definición del Plan Plurianual).	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión del Marco Estratégico con familias participantes del Programa y otros grupos de interés. -Análisis situacional del Programa en el contexto socio económico del país. -Marco legal del Programa. -Análisis de Fuerzas Impulsoras y restrictivas. -Análisis FODA. -Marco Estratégico Institucional. -Alineamiento estratégico superior. -Matriz de resultados, indicadores y metas de los próximos 4 años.
2.	Plan Operativo Anual.	<ul style="list-style-type: none"> -Consulta a Familias Participantes del Programa. -Consulta a los demás grupos de interés. -Matriz de Innovación.

3.	Presupuesto Anual.	-Matriz de Presupuesto.
4.	Diseño de la Presentación del Plan Operativo Anual (POA) para los directivos del Programa, instituciones del Gabinete de Coordinación de Políticas Públicas y la Vicepresidencia de la República Dominicana.	-Propuesta de Presentación. -Presentación de la propuesta al equipo directivo. -Aplicación de las correcciones y sugerencias. -Diseño final de la presentación.
5.	Diseño de la Presentación del Plan Operativo Anual (POA) resumida y en un lenguaje llano para darlo a conocer a los grupos de interés y las familias participantes del Programa.	-Modificación de la presentación aprobada por Vicepresidencia para explicarla a los grupos focales de familias participantes y otros grupos de interés.
6.	Desglose del Plan Operativo Anual (POA) para Direcciones Regionales.	-Desglose las metas generales en función de la proporción poblacional de familias del Programa que tiene cada Regional. - Desglose de la meta por Regional a Nivel de Provincia.
7.	Acta de Constitución de proyectos actualmente en ejecución actualizada.	-Listado de proyectos actualmente en ejecución. -Acta de Constitución para cada uno de los proyectos actualmente en ejecución actualizada.
8.	Matriz de proyectos actualmente en ejecución actualizada.	-Levantamiento de los proyectos en ejecución. -Actualización de la matriz de proyectos.
9.	Matriz de Gestión de Riesgos por proyectos actualmente en funcionamiento.	-Identificación de riesgos según los lineamientos Manual de Gestión de Riesgos de la Institución.

10.	Documentos de Formulación de Nuevos Proyectos.	<p>-Desarrollo de la Idea Inicial a grandes rasgos, junto al Director/a de Planificación y Seguimiento.</p> <p>-Diseño del perfil básico de los proyectos acorde a lo establecido en la Guía Metodológica General para la Formulación de Proyectos de Inversión Pública.</p> <p>-Creación del documento de formulación acorde a las áreas de gestión de la Guía Metodológica de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.</p>
11.	Registro de Interesados de la Unidad.	-Elaboración de una relación de los interesados vinculados a la formulación de planes y proyectos.
12.	Plan de Gestión de los Interesados de la Unidad.	-Elaboración de un plan según la metodología PMBOK y los requisitos de la norma ISO 9001-2015.
13.	Plan de Comunicaciones de la Unidad.	-Elaboración de un plan que permita asegurar una adecuada comunicación interna de cara a las funciones de la Unidad.
14.	Minutas de las reuniones semanales del equipo directivo y de reuniones relacionadas con la implementación de planes y proyectos.	-Levantamiento y distribución de las actas (minutas) de reuniones semanales realizadas a solicitud de la Dirección General y otras reuniones requeridas, incluyendo acuerdos o compromisos, responsable del acuerdo y fecha planificada para su cumplimiento.
15.	Documento con ideas principales de Foros, Congresos y otros eventos a los que se requiera asistencia de personal de la Unidad, para incorporar mejoras los planes y proyectos del Programa.	-Redacción de breve relatoría de puntos de interés tratados en diferentes eventos a los que es convocado el personal de la Unidad.

16.	Calendario mensual y actualizado de forma semanal de actividades de los proyectos en ejecución que ameritan cobertura por parte del Departamento de Comunicaciones.	<ul style="list-style-type: none"> -Remisión mensual a los directores y encargados de proyectos del formato en Excel para la redacción de sus actividades mensuales para cobertura de del Departamento de Comunicaciones. -Elaboración de presentación semanal de las actividades que requieren cobertura y remitirlas a la Dirección General para que esta a su vez las remita a Vicepresidencia.
17.	Informe semanal de las actividades desarrolladas por el equipo de la Unidad.	-Levantamiento semanal de las actividades desarrolladas por el personal de la Unidad para remitirlo a la Unidad de Seguimiento y Evaluación a fines de ser incluidas en el Informe Semanal de Actividades realizadas por la Dirección de Planificación y Seguimiento.

Tabla 6. Entregables de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos

Fuente: (Elaboración propia).

No responsabilidades.

-La Unidad de Formulación no monitorea los resultados de los Proyectos del Programa, esta retroalimentación la recibe de la Unidad de Seguimiento y Evaluación.

-Esta Unidad de Formulación no tendrá competencia para la Gestión de la Calidad, ya que esto es competencia el Departamento de Calidad de la Dirección Interinstitucional de Recursos Humanos del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales.

-La Unidad de Formulación no gestionará las Adquisiciones, esta área del conocimiento es manejada directamente por el Departamento de Compras de la Dirección Administrativa. Sin embargo, el Plan Operativo Anual deberá ser elaborado con los requerimientos necesarios para servir de insumo al Plan Anual de Compras que elabora dicha dirección.

Restricciones.

-El proceso de elaboración del Plan Operativo Anual (POA) debe iniciarse en el mes de octubre y ser entregado la 1ra semana del mes de enero del año siguiente.

-El proceso de elaboración del Plan Estratégico debe iniciar 6 meses antes del año en el que entrará en vigencia.

-La presentación del Plan Operativo Anual (POA) para las familias participantes en el Programa y los grupos de interés debe contener un resumen de la ejecución del pasado plan y mostrar solo los productos de mayor impacto para el nuevo año.

-El desglose del Plan Operativo Anual (POA) por Direcciones Regionales debe hacerse en relación a la población ponderada de cada Regional y llevar las metas a nivel de provincia para garantizar un mayor cobertura de las intervenciones.

-Los documentos de formulación de nuevos proyectos deben realizarse en base a las especificaciones de la Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública del Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo. En el caso de los proyectos realizados en coordinación con Agencias Internacionales, se tomarán en consideración los formatos establecidos por estas y lo establecido en el convenio de préstamo que se constituye en ley aprobada por el Congreso Nacional.

-Las minutas (actas de reunión o ayudas memorias) deberán ser remitidas a las partes participantes de las reuniones en un plazo no mayor a las 48 horas, luego de concluido el encuentro.

-El calendario de las actividades del mes debe ser remitido a la Dirección General del Programa dentro de los primeros 5 días del mes calendarizado.

-Los instrumentos a utilizar por la Unidad de Formulación deben ser codificados y controlados por el Departamento de Calidad, acorde a los requisitos de la Norma ISO 9001-2015.

Supuestos.

-El equipo de Directores y Encargados de proyectos del Programa Progresando con Solidaridad, permiten que la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos les asesore en todo lo relacionado con temas de formulación. Asimismo proporcionan retroalimentación a la Unidad para la mejora continua.

-Los representantes de los diversos grupos de interés acuden a los talleres y consultas que se les convoca, para los cuales es necesaria su opinión al momento de formular cualquier plan o proyecto.

-Al personal de la Unidad de Formulación para la entrega de sus dos productos principales a tiempo: Plan Estratégico y Plan Operativo, no se les asignarán otras tareas en los periodos de elaboración de los mismos.

Crear la Estructura Desglosada del Trabajo (EDT).

Con la finalidad de tener una visión más estructurada de los servicios y productos que debe entregar la Unidad de Formulación se presenta a continuación al Estructura Desglosada del trabajo de la misma. En la misma el trabajo ha sido descompuesto en forma jerárquica para que el equipo pueda cumplir los objetivos y crear los entregables de la Unidad. Es una representación del trabajo anteriormente especificado en el enunciado del alcance.

La descomposición a continuación presentada surge del grado de control necesario para dirigir las funciones de la Unidad de Formulación de forma efectiva.

El enfoque que en esta investigación ha sido considerado de mayor pertinencia acorde a la naturaleza de una Unidad de Formulación es la Estructura Desglosada del Trabajo a nivel de Entregables Principales. Esta EDT ha sido desglosa hasta el nivel en que los componentes representan los productos finales que debe entregar la Unidad a la Dirección de Planificación y Seguimiento de la institución, dichos productos finales constituyen resultados verificables.

Esta descomposición ayudará a la Unidad disponer de una mejor capacidad de planificación gestión y control de sus funciones. Esto se debe a que cada nivel que va bajando de la EDT, representa un detalle adicional necesario para completar los trabajos finales de la unidad.

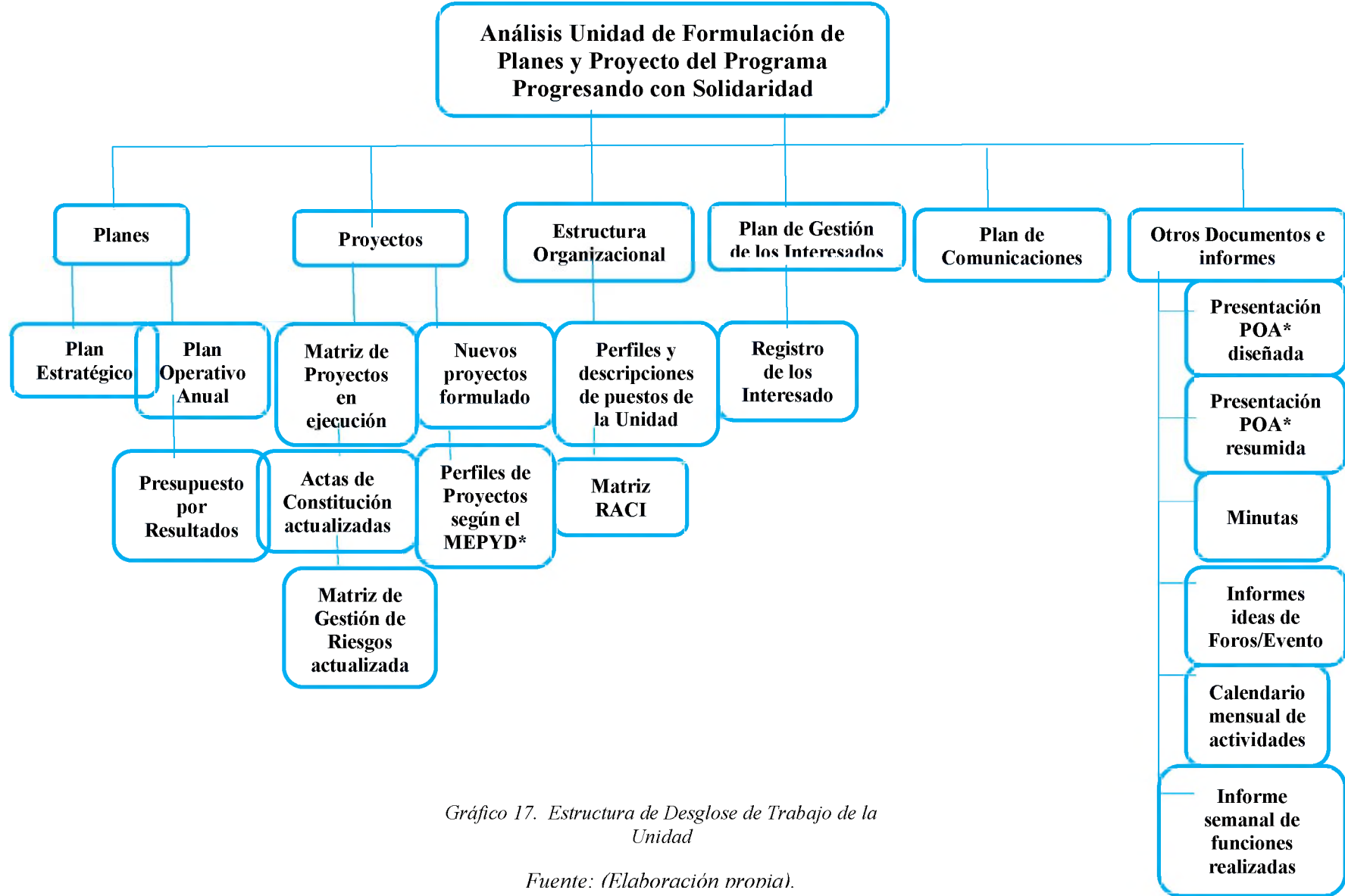


Gráfico 17. Estructura de Desglose de Trabajo de la Unidad

Fuente: (Elaboración propia).

Diccionario de la EDT.

Asimismo debe ser elaborado un diccionario de la EDT como documento que proporcione información detalladas sobre los entregables de la unidad, en el ámbito de cada uno de los componentes de la EDT. Junto a la EDT, este diccionario servirá como base para el desarrollo de la lista final de actividades

Los tres elementos anteriormente desarrollados: Enunciado del Alcance, Estructura Desglosada del Trabajo (EDT) y el Diccionario de la EDT constituyen la línea base de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad. Esta solo podrá ser modificada a través de los procesos siguientes, los cuales se recomienda delimitar para mantener la estandarización de este primer acercamiento como propuesta para determinar el alcance de la Unidad: el proceso que establece cómo se mantendrá y aprobará la EDT, el proceso de aceptación formal de los entregables del proyecto una vez se haya completado y el proceso de las solicitudes de cambio en relación al enunciado del alcance (realizar control integrado de cambios).

Descripción de los procedimientos para la formulación de planes y proyectos acorde a los lineamientos del Programa Progresando con Solidaridad.

Considerando que solo el 60% de los encuestados afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que los procedimientos para la elaboración de planes estratégicos y operativos son claros y entendibles y que solo el 53.3% está de acuerdo o muy de acuerdo con que la Unidad de Formulación evalúa la viabilidad de los planes en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos se recomienda la clara elaboración y redacción de los siguientes 3 procedimientos internos para la Unidad: procedimiento para la formulación del Plan Estratégico, procedimiento para la formulación del Plan Operativo y procedimiento para la formulación de nuevos proyectos.

Los dos primeros deben contar con los elementos requeridos por el marco legal de la planificación del sector público en la República Dominicana, cuyos instrumentos han sido anteriormente especificados en el marco teórico de esta investigación. Asimismo el procedimiento para la formulación de proyectos debe realizarse bajo lo establecido en el Sistema Nacional de Inversión Pública, igualmente citado en el marco teórico e igualmente cuando se trate de proyectos financiados por las agencias de cooperación internacional, deben ser considerados en el procedimiento los formatos y requerimientos que estas exigen según sus necesidades.

Dentro de estos tres procedimientos deberán establecerse el uso de métricas a nivel de proyecto relacionadas con la identificación de necesidades en el marco de los procesos de inicio, ya que solo el 66.7% de los encuestados afirma que esto se realiza.

Un punto que llama fuertemente la atención es que solo el 60% de los encuestados afirmó que la formulación de los proyectos de la organización inicia con un acta de constitución formal y un documento de perfil básico de proyecto estandarizado, por lo que

es necesario que dentro del procedimiento de formulación de proyectos se especifique el hecho de que previo a su inclusión en el Plan Operativo Anual cada proyecto deberá contar con su respectivo documento básico de proyecto y su acta de constitución, esto con la finalidad de que las informaciones del proyecto se manejen por todos aquellos que la usen de forma estandarizada.

En ese mismo sentido, se recomienda estandarizar un documento para la identificación de lecciones aprendidas de periodicidad trimestral, ya que aunque se bordan inconvenientes relacionados con la ejecución de los proyectos en las reuniones semanales de gerencia, la revisión formal del desempeño de los mismos se revisa al cierre de cada trimestre. Las lecciones aprendidas documentadas para cada proyecto a final de cada trimestre serán de gran ayuda para la formulación de próximas iniciativas de naturaleza similares y serán consultadas previo a la elaboración de perfiles básicos de proyectos con las que se relacionan. Esto se recomienda bajo el entendido de que solo el 60% de los encuestados entiende que la organización documenta de manera formal las lecciones aprendidas para la mejora de futuras intervenciones.

En sentido general los procedimientos de la Unidad de Formulación deben abocarse a sus funciones que según lo investigado, se resume en:

1. Estudiar y analizar las propuestas de programas y proyectos presentados por diferentes unidades de la institución.
2. Determinar la factibilidad de los proyectos recibidos y hacer valoraciones relacionadas con la aprobación, rechazo o enmienda de los mismos.
3. Asesorar a las diferentes unidades de la institución en cuanto a la formulación de los programas y proyectos.

4. Participar en los estudios de factibilidad económica de los programas y proyectos recibidos.
5. Recibir, evaluar y tramitar las solicitudes de participación en los proyectos de carácter social.
6. Formular proyectos diversos, emanados de convenios interinstitucionales, tanto nacionales como internacionales.
7. Realizar revisiones periódicas en los diversos medios y contactos claves a fin de identificar y formular proyectos de inversión orientados al fortalecimiento y desarrollo de las acciones del Programa Progresando con Solidaridad.

Estructura organizacional para formar el equipo de la Unidad de Formulación del Programa Progresando con Solidaridad.

Bajo el entendido de que solo un 53.3% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación de que el personal de la Unidad de Formulación es suficiente para abordarla de forma adecuada a la cantidad de proyectos que maneja la institución y en vista de que la Unidad solamente cuenta con un Técnico de Formulación, se consideran pertinentes las siguientes recomendaciones:

Como primer paso considerar el levantamiento operacional y el Plan de Gestión del Alcance propuesto en el punto anterior para levantar perfiles de los recursos humanos que deberían formar parte de la unidad. Como un primer acercamiento puede evaluarse la posibilidad de promover al actual Técnico de Formulación de Planes y Proyectos a la posición de Encargado de dicha unidad y contratar bajo su supervisión cuatro personas adicionales: un analista de proyectos, un analista de presupuesto, un analista de riesgos y un auxiliar de formulación. A través del uso de la observación directa se pudo entender que los

temas de riesgo y presupuesto son los que más ocupan actualmente las funciones de la Unidad.

Asimismo se recomienda que luego de la elaboración de los perfiles se diseñe un organigrama para la Unidad de tipo vertical en el que se pueda observar y entender que los analistas y el auxiliar citados anteriormente se reportan al Encargado de la Unidad de Formulación y este a su vez se reporta al Director de Planificación y Seguimiento. Cabe destacar que en la documentación encontrada figuran las descripciones de puesto de un auxiliar de formulación de planes y un auxiliar de formulación de proyectos. Sin embargo, estas posiciones como ya se ha dejado en claro anteriormente están desiertas.

Todo esto puede ser complementado con una matriz de asignación de responsabilidades (Matriz RACI), para clarificar aquellas funciones del personal de la Unidad que en algún punto se superponen o solapan.

Diseñar el plan de comunicaciones de la Unidad de Formulación del Programa
Progresando con Solidaridad.

Visto que el 73.3% de los encuestados respondió estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en tener inconvenientes en el manejo de sus planes y proyectos por problemas de comunicación interna, se recomienda la elaboración de un plan de comunicaciones interno de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos, según los lineamientos establecidos en el Guía Fundamental para la Gestión de Proyectos y en la norma ISO 9001-2015, ya que la institución se encuentra próxima a certificarse en esta última.

Este plan requerirá previamente el registro de los interesados de la unidad, el cual deberá abarcar todas las unidades de proyectos internas, instituciones externas vinculadas a la formulación como el Ministerio de Planificación, Economía y Desarrollo (MEPyD) la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), El Gabinete de Coordinación de Políticas

Sociales (GCPS), agencias de cooperación internacional que actualmente financian proyectos del Programa Progresando con Solidaridad, grupos aliados como las instituciones sectoriales (Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Servicio Nacional de Salud, entre otros), familias beneficiarias de las iniciativas del Programa y representantes de la Red de Abasto Social (RAS), definida como el grupo de colmados autorizados para que las familias beneficiarias trascen la tarjeta y adquieran sus productos de primera necesidad dentro de la canasta básica.

Parte 5. Referencias Bibliográficas.

- Albis, M. (2012). *Ciclos y fases de la identificación de proyectos*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (5ta ed.). Caracas: Episteme.
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Arquero, R., Cuenca, G., Cobo, S., & Ramos, F. (2014). Comunidades de práctica e innovación: aprender a emprender en el área de bibliotecología y ciencias de la documentación. *Investigación Bibliotecológica*, 28(63), 193-222.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (2015). *Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después del 2015*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <http://www.un.org>: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/69/L.85>
- Ávila, M. (Enero de 2013). El Programa Bolsa Familia y la pobreza en Brasil: mucho más que números a considerar. *Sociedad y Equidad*(5), 164-187.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación* (1ra. ed.). Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *¿Cómo se redistribuyen los recursos públicos en la República Dominicana?* Círculo Salvo Comunicación.
- Banco Mundial. (2009). *Panorama General: Transferencias Monetarias Condicionadas. Reduciendo la Pobreza Actual y Futura*. Washington, D.C.

- Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en ciencias sociales: apuntes para un curso inicial*. Montevideo: Unidad de Comunicación de la Universidad de la República.
- Behar, D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Carabobo: Shalom.
- Bonari, D., & Gasparin, J. (2014). *La vinculación entre la participación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación*. Buenos Aires: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos* (4ta. ed.). Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Cabello, A., Gutiérrez, R., & Grau, A. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Cecchini, S., Robles, C., & Hernán, L. (2012). La Ampliación de las Transferencias Monetarias y sus desafíos en Chile: el Ingreso Ético Familiar. *International Policy*(26), 1-7.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2004). *Manual: Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *Formulación de proyectos financiados. Documento de Orientación*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Instrumentos de Protección Social: Caminos latinoamericanos hacia la universalización*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Congreso Nacional. (2012). *Ley 1-12: Estrategia Nacional de Desarrollo 2030*. Santo Domingo.
- Congreso Nacional de la República Dominicana. (2006). *Ley de Planificación e Inversión Pública, No. 498-06*. Santo Domingo.

- Córdoba, M. (2016). *Formulación y Evaluación de Proyectos* (2da ed.). Bogotá: Eco Ediciones.
- Correa, N. (2014). <http://centroderecursos.cultura.pe>. Recuperado el 18 de junio de 2017, de <http://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Pueblosindigenasyprogramasdetransferenciascondicionadas.pdf>
- Costa, R., Sallan, J., & Fernández, V. (2009). 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management . *Herramientas de Comunicación Web 2.0 en la Dirección de Proyectos* , (págs. 411-420). Barcelona.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de proyectos. Producción por puestos fijos. Metodología PMBOK: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Cunha, C. (2013). *Alianza intersectorial en la política social: el control de la asistencia escolar en el Programa Bolsa Familia*. Brasilia: Escuela Nacional de Administración Pública.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Deleuze, G. (2012). ¿Qué es el acto de creación? *Revista Fermentario*(6), 1-16.
- Frame, D. (2005). *La dirección de proyectos en las organizaciones* (1ra. ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Franks, D. (2012). *Evaluación del impacto social de los proyectos de recursos*. Perth: The University of Queensland.
- Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos* (5ta ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

- Glassman, A., Todd, J., & Gaarder, M. (6 de abril de 2007). Incentivos basados en el desempeño para la salud: Programa de transferencias condicionadas en efectivo en América Latina y El Caribe. *Centro para el Desarrollo Global*(12), 1-59.
- González, F. (2011). La Planificación Estratégica de Recursos Humanos. *Revista de Administración Pública*(3), 76-105.
- González, L. (Septiembre de 2014). La evaluación ex-post o de impacto: un reto para la gestión de proyectos de cooperación internacional al desarrollo. *Cuadernos de Trabajo Hegoa*(29).
- Guerra, M., & Jordán, V. (2010). *Políticas públicas de Sociedad de la Información en América Latina: ¿una misma visión?* Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Guerrero, D. (2015). <https://pirhua.udep.edu.pe>. Recuperado el 18 de junio de 2017, de <https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2412/13.1%20Identificar%20interesados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hornes, M. (4 de Diciembre de 2012). Los programas de transferencias monetarias condicionadas. Una aproximación desde la socio antropología económica. *Debate Público*, 40(5), 103-112.
- Imas, V. (2011). *Las Transferencias Monetarias con Corresponsabilidad (TMC) y la Disminución de la Pobreza en el marco de las Políticas de Protección Social*. Asunción: Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Jaramillo, J. (2012). Propuesta General de Comunicación Pública. *Strategy and management business review.*, 3(2), 1-18.

- Lafuente, C., & Marín, A. (2008). Metodología de la Investigación en las Ciencias Sociales: fases fuentes y selección de técnicas. *EAN*, 18.
- Lavinas, L. (2012). Desafíos de la política social de Brasil: ¿cómo mantener el crecimiento económico con inclusión social? *Ciencias Sociales, I-II*(135-136), 199-213.
- León, M., & Díaz, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid: Ediciones Paransinfo, S.A.
- Lizardo, J. (2015). Fortaleciendo la Protección Social en República Dominicana: desafíos y retos de cara al futuro. *Seminario "Abordajes para la salida de la pobreza en América Latina y República Dominicana"*. Comisión Económica para América Latina y El Caribe.
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos*. Buenos Aires: Pearson Education S.A. .
- López, M., & Restrepo, L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(11), 149-157.
- Madero, S., & Peña, H. (2013). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de administración*, 28(48), 25-26.
- Maldonado, J. (2011). *Los programas de transferencias condicionadas: ¿ hacia la inclusión financiera de los pobres en América Latina?* (1ra. ed.). Lima: Bellido Ediciones.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.
- Marrero, O. (2013). Comunicación Organizacional, calidad de los servicios. Estudio de su relación. *Contribuciones a la Economía*(11), 1-9.

- Medellín, N., & Sánchez, F. (2015). *¿Cómo funciona Más Familias en Acción? Mejores prácticas en la implementación de Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas en América Latina y El Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo. (2013). *Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública*. Santo Domingo.
- Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo. (2013). *Normas Técnicas del Sistema Nacional de Inversión Pública*. Santo Domingo.
- Ministerio de Economía Planificación y Desarrollo. (2015). <http://economia.gob.do>. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de <http://economia.gob.do/mepyd/viceministerios/planificacion/dgip/sistema-nacional-de-inversion-publica-snip/>
- Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una tesis de investigación* (1ra ed.). México.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución* (1ra ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Novick, M., & Villafañe, S. (2011). *Distribución del ingreso. Enfoques y políticas públicas desde el Sur*. (1ra. ed.). Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación Empresarial* (2da. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Organización de las Naciones Unidas. (2010). *El Progreso de América Latina y el Caribe hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio: Desafíos para lograrlos con igualdad*. . Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- Orjuela, S. (2011). La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial. *Correspondencias y Análisis*(1), 137-156.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional* (1ra. ed.). Ciudad de México: Red Tercer Milenio, S.C.
- Programa de Inclusión Social Prospera. (2015). *Tercer Informe de Labores 2014-2015*. Ciudad de México: Talleres Gráficos de México.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013). *Proyecto de Mejora de la Capacidad Institucional de Progresando con Solidaridad para impulsar el desarrollo humano, económico y social de las familias que viven en pobreza extrema en la República Dominicana*.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Rafoso, S., & Artiles, S. (3 de diciembre de 2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 42(3), 29-37.
- Ramió, C. (2016). *Teoría de la Organización y la Administración Pública*.
- Rangel, M. (2011). *Pobreza rural y los programas de transferencias monetarias condicionadas en América Latina y El Caribe*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Rodríguez, C. (2011). *Programas de transferencias condicionadas de ingreso e igualdad de género ¿Por dónde anda América Latina?* Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Rodríguez-González, I. (Mayo de 2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, 33(2).
- Rojas Soriano, R. (1988). *Investigación Social: Teoría y Praxis*. Plaza y Valdes.


- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (5ta ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Samaja, J. (2012). *Análisis del proceso de investigación*. Recuperado el 11 de junio de 2017, de <http://dspace.uces.edu.ar>:
http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/1457/1/Analisis_Samaja.pdf
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 660-675.
- Ugarte, T., Yarquelé, Y., & Fiallo, D. (2015). La administración del talento humano. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*(10), 1-14.
- Universidad de Valparaíso. (junio de 2012). Prospectiva de la administración pública. (D. C. Haefner, Ed.) *Revista Análisis Público*, 1(1), 13-40.
- Valledor, M. (febrero de 2004). <https://scholar.google.es>. Recuperado el 17 de junio de 2017, de
https://scholar.google.es/scholar?start=20&q=organigrama+estructura&hl=es&as_sdt=0,5
- Velázquez, M., & Hernández, T. (2013). Metodología de la investigación. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 2(3).
- Veras, F. (Octubre de 2012). Oportunidades y Bolsa Familia: una perspectiva comparativa de su evolución. *Policy International Centre for Inclusive Growth: One Pager*(177), 1-2.
- Vicepresidencia de la República Dominicana. (2016). *Plan Estratégico 2017-2020*. Santo Domingo.

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2001). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115.

Zambrano, A. (2007). *Planificación Estratégica: presupuesto y control de la gestión pública*. (1ra. ed.). Caracas: Texto, C.A.

Parte 6. Anexos.

Anexo N° 1 Ficha de Procesos: Gestión de la Planificación Institucional

	FICHA DE PROCESOS	CÓDIGO:	FP-SGC-01
		VERSIÓN:	01
		Fecha de Emisión:	Marzo 2017

Proceso	Gestión de la Planificación Institucional	Revisión	00
Responsable	Director de Planificación y Desarrollo		
Tipo de Proceso	Estratégico <input checked="" type="checkbox"/> Seguimiento y Medición <input checked="" type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Soporte <input type="checkbox"/>		
1) Propósito del Proceso (Que agrega al SGC)			
Formular la planificación estratégica, operativa y proyectos, así como los mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación, tomando en cuenta el contexto interno y externo de la organización.			
2) Alcance del Proceso (límites inicio-fin y que incluye)			
Desde la necesidad de direccionamiento estratégico, formulación de planes y proyectos incluyendo la formulación presupuestaria hasta la evaluación de los resultados que apuntan a los objetivos institucionales.			
3) Secuencia de actividades macro (Cumplir P-H-V-A)			
Actividades	Responsables	Información Documentada	
(P) Diagnóstico, revisión y actualización del contexto interno y externo de la organización.	Departamento de Planificación y Desarrollo	PL-PLAN-01	Planificación y Seguimiento.
(P-H) Definir planes estratégicos, operativos, y proyectos alineados al contexto.	Unidad de Formulación	PL-PLAN-01 FO-PLAN-01	Planificación y Seguimiento. Plan Estratégico PROSOLI. Planificación Operativa Anual POA y PR-FIN-09
Preparado por: Encargado(a) de Calidad	Aprobado por: Director(a) de Planificación y Desarrollo		
Fecha:	Fecha:		
Firma:	Firma:		

		Planificación y Ejecución de Presupuesto. Documentos de Proyectos.
(H) Definir, analizar y aprobar la valoración del riesgo	Encargado(a) de Departamento de Planificación y Desarrollo	MA-PLAN-01 Manual de Análisis y Valoración del Riesgo. FO-PLAN-02 Matriz de Valoración del Riesgo.
(V) Dar seguimiento a los resultados y a los riesgos Institucionales.	Encargado(a) de Unidad de Seguimiento	Informes de seguimiento. PR-PLAN-02 Seguimiento y Evaluación a la Planificación Institucional.
(V) Evaluación a medios de verificación y monitoreo	Encargado(a) de Unidad de Seguimiento	Informe de Auditoría.
(V) Evaluación a los resultados estratégicos institucionales.	Encargado(a) de Unidad de Seguimiento	Evaluaciones de Impacto. Informes de Monitoreo.
(A) Actualización del nivel riesgo institucional.	Unidad de Formulación	MA-PLAN-01 Manual de Análisis y Valoración del Riesgo. FO-PLAN-02 Matriz de Valoración del Riesgo.
(A) Definir las innovaciones	Unidad de Formulación	IT-PLAN-01 Instructivo de Innovación.
(A) Revisión y Actualización de la Planificación Estratégica	Coordinador(a) de Planificación y Desarrollo	PL-PLAN-01 Planificación y Seguimiento. Plan Estratégico PROSOLI.

4) Diagrama del Proceso e Interrelaciones con Otros Procesos (Ver Mapa de Procesos)				
Proceso/ Cliente/Proveedor anterior	Requisito de entrada	PROCESO	Salida satisfactoria	Proceso que recibe
Dirección	Direccionamiento Estratégico	Gestión de la Planificación Institucional	Planes Estratégicos	Dirección /Todos
TODOS	Necesidad de operativizar el PE		Planificación Operativa Anual	Dirección /Todos
TODOS	Necesidad de Seguimiento a la		Informes de Seguimiento a la	Dirección /Todos

	planificación Operativa		Planificación Operativa	
5) Recursos para la ejecución del Proceso (listado de Recursos imprescindibles)				
1. Analista de Planificación y Seguimiento. 2. Recursos Tecnológicos. 3. Plataforma SIPS. 4. Plan Estratégico Sectorial. 5. Técnico en formulación.		6. Techo Presupuestario. 7. Plan estratégico anterior. 8. Bench con instituciones del Sector. 9. Informes del Observatorio. 10. Estudio Socioeconómico del SIUBEN. 11. Informe de consulta a grupos de interés.		
6) Riesgos Asociados (Alimentar listado de riesgos)				
Riesgo (Efecto de la incertidumbre)	Mecanismo o Acción de Control	Evidencia (si aplica)		
1. Planes y proyectos con productos que no se corresponden a la cadena de valor del estado dominicano debido a que la planificación estratégica no está alineada al marco legal del MEPyD (Ley 1-12).	Definir para cada plan estratégico una matriz de alineación estratégica con la END	Plan estratégico con su matriz de alineación estratégica.		
2. Planificación inadecuada debido a la repetición de errores causada por la pérdida parcial del conocimiento de la Organización en el tratamiento de un determinado riesgo.	Establecer un repositorio de información y conocimiento de los procesos de planificación institucional	Back up de información		
3. Planes y proyectos no generan el efecto esperado en la población intervenida debido a análisis de contexto inadecuado.	Realizar evaluaciones intermedias	Informe de evaluación		
4. Integridad del sistema de gestión comprometido por cambios en la planificación institucional aprobada unilateralmente sin considerar áreas o clientes involucrados.	Aplicar y mantener registros de control de cambio identificado los puntos de control más relevante: recursos, áreas, clientes, tecnologías y procesos afectados.	Registro de Control y aprobación de Cambios		

7) Indicadores Utilizados para el Seguimiento del Proceso (colocar en FO-SGC-17)					
Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad de la Revisión	Responsable de la Medición	Registro
% de auditoría a medios de verificación ejecutadas	Cantidad de auditorías ejecutadas X100 / Cantidad de auditorías planificadas	Mayor 90%	Semestral	Encargado(a) de Unidad de Seguimiento	SIPS/ Informes
% de informes de seguimiento entregados de forma oportuna	(Cantidad de informes de seguimiento entregados de forma oportuna / Cantidad de informes planificados) * 100	Mayor 90%	Semestral	Encargado(a) de Unidad de Seguimiento	SIPS/ Informes
Planes operativos trimestrales revisados y aprobados	Cantidad de planes operativos trimestrales operando	2	Semestral	Encargado(a) del Departamento de Planificación y Desarrollo	SIPS

8) Documentos y otros requisitos legales	
Referencia	Documentos, Requisito Legal y Reglamentario
Law 01-12	Estrategia Nacional de Desarrollo.
Guía metodológica #1	La Planificación Institucional: Guía metodológica para la planificación del sector público de la República Dominicana #1.
ODS-2	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
N/A	Plan Nacional Plurianual del Sector Público RD.
N/A	Planificación Estratégica Institucional (PE).
N/A	Plan estratégico Sectorial /Directrices Estratégicas del GOPS.
N/A	Maestro de Convenios.
N/A	Manual Operativo.

N/A	Manual de Análisis y Valoración del Riesgo.
N/A	Normas Técnicas SNIP.
PL-PLAN-01	Planificación y Seguimiento.
PR-PLAN-01	Formulación del POA.
PR-PLAN-02	Seguimiento y Evaluación a la Planificación.
PR-PLAN-03	Evaluación a la Verificación de Corresponsabilidades.
PR-FIN-09	Planificación y Ejecución de Presupuesto.
PL-OPER-01	Verificación de Corresponsabilidades.

9) Control del producto no conforme			
Criterios	Punto de Control para Detectar el PNC	Registro del PNC	Tratamiento
Errores del POA en el Módulo de Planificación Sistema de Información Prosoi (SIPS)	Reuniones de Dirección/ Documento de Cambio de Planificación	FO- SGC-23; SNC/ SIPS	Corrección inmediata

Fuente: Intranet Programa Progresando con Solidaridad

Anexo N° 2 Política de Planificación y Seguimiento.

	PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	CÓDIGO: PL-PLAN-01
		VERSIÓN: 00
		Página 1 de 4

1. PROPÓSITO

El objeto de la presente política es establecer la sistemática para la elaboración, la aprobación, la revisión periódica y la actualización del Plan Estratégico Institucional de Progresando con Solidaridad.

2. ALCANCE

Esta política es de aplicación a Progresando con Solidaridad y es la base para la elaboración y revisión de su plan estratégico.

3. RESPONSABILIDADES

El Director(a) General de Progresando con Solidaridad es responsable de definir y aprobar esta política.

El Director(a) de Planificación y Seguimiento es responsable de implementar, mantener y velar por el cumplimiento de esta política.

Todo el personal involucrado en este proceso es responsable de cumplir con lo estipulado en esta política.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIAS Y BASE LEGAL

- ✓ Estrategia Nacional de Desarrollo END
- ✓ Plan Estratégico PROSOLI 2012-2016
- ✓ PR-PLAN-01: Formulación del POA
- ✓ PR-PLAN-02: Seguimiento y evaluación a la Planificación

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

ADESS: Administradora de Subsidios Sociales, institución del gobierno adscrita al Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales de la Vicepresidencia de la República.

SIUBEN: Sistema Único de Beneficiarios, institución del gobierno adscrita al Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales de la Vicepresidencia de la República.

GCPS: Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales.

Preparado por: Analista de Procesos	Revisado por: Especialista de DQ y Calidad	Aprobado por: Director(a) de Planificación y Seguimiento	Aprobado por: Director(a) General de Progresando con Solidaridad
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:

	PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	CÓDIGO: PL-PLAN-01
		VERSIÓN: 00
		Página 2 de 4

SIPS: Sistema de Información del Programa Progresando con Solidaridad.

PE: Plan Estratégico.

Institución adscrita: son las instituciones que dependen del GCPS (Progresando Con Solidaridad), ADESS, SIUBEN, CONADIS, Pro-Comunidad, Dirección General de Comunidad Digna, Dirección General de Desarrollo Fronterizo, CONAPE, Comisión Presidencial de Desarrollo Barrial y Plan Social de la Presidencia).

Red social: es el conjunto de organizaciones sociales y comunitarias no gubernamentales que están adscritas al Programa Progresando con Solidaridad y que brindan ciertos servicios (veeduría) a este programa.

Transferencia condicionada: pago sin contraprestación que realiza el sector público a favor de algún otro agente, persona o familia por el cumplimiento de ciertas condiciones (requisitos) y/o acuerdos sobre el uso y destino de dichos fondos.

Plan Estratégico (PE): programa de actuación en el que se especifica lo que se pretende conseguir en un plazo no inmediato, y el camino a seguir para conseguirlo. Se recoge en un documento que constituye un compromiso de acción para todo el Programa Progresando con Solidaridad, y se establece un plazo de vigencia para el mismo.


Misión: razón de ser de una organización que debe cumplirse durante todo el periodo en que esté vigente.

Visión: definición del estado deseado que se pretende alcanzar a largo plazo para cumplir la misión.

Valores: conceptos que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan sus relaciones.

6. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

- 6.1 Es responsabilidad del Director(a) de Planificación y Seguimiento la elaboración de la propuesta del PE de PROSOLI y evaluar cada dos (2) años su desarrollo. Remitir la propuesta y las evaluaciones interanuales a la Coordinación del Gabinete de Política Social.
- 6.2 Es atribución exclusiva de la Dirección General Revisar la propuesta del Plan Estratégico (PE), las revisiones interanuales y comunicar a la Dirección de Planificación y Seguimiento su conformidad, y establecer recomendaciones en caso de ser necesario.

	PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	CÓDIGO: PL-PLAN-01
		VERSIÓN: 00
		Página 3 de 4

6.3 La Dirección de Planificación y Seguimiento, partiendo del estudio de calidad de vida del Sistema Único de Beneficiarios y de la agenda nacional de desarrollo, elabora la propuesta del PE. Esta se desarrolla de acuerdo a las siguientes fases:

- 6.3.1 Análisis de la situación inicial.
- 6.3.2 Establecimiento de la Misión, Visión y Valores, con el involucramiento de los grupos de interés externos e internos.
- 6.3.3 Elaboración de los planes de mejora para cada objetivo estratégico, a partir de talleres con los grupos de interés internos, y consultas con los grupos de interés externos.
- 6.3.4 Finalizada la elaboración de la propuesta provisional, se abre un periodo de revisión por parte de las familias beneficiarias y los aliados.

6.4 Para la elaboración de los planes estratégicos se considerará el eje correspondiente de la estrategia nacional de desarrollo y el mismo estará plenamente alineado a las necesidades de los grupos de interés definidos para la institución y en virtud de las atribuciones que les confiere el decreto que crea la institución.


6.5 El Plan Estratégico después de elaborado y consensado con todo los grupos de interés será sometido a la aprobación de la máxima autoridad del programa PROSOLI en representación de la Coordinadora del Gabinete de Coordinación de políticas Sociales en periodo de revisión no mayor a dos (2) años y revisiones especiales si fuese necesario en plazos menores.

6.6 Las revisiones del plan estratégico y los planes operativos serán aprobados por la máxima autoridad del programa y será autorizados por la Dirección General, siendo los mismos susceptibles de modificación para fines de adecuación o ajuste por alguna de las siguientes condiciones o su combinación:

- 6.6.1 Cambio en la estrategia nacional y establecidas por el presidente de la república.
- 6.6.2 Cambios significativos en el presupuesto y/o asignación presupuestaria.
- 6.6.3 Nuevas directrices de la Coordinación General del Gabinete.
- 6.6.4 Nuevos programas, acuerdos o proyectos.
- 6.6.5 Ingreso no previsto de nuevos elementos al programa.
- 6.6.6 Revisión de la planificación y/o acuerdos con grupos de interés mediante previa consulta grupal.

7. ANEXOS

N/A

	PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO	CÓDIGO: PL-PLAN-01
		VERSIÓN: 00
		Página 1 de 4

8. REGISTROS


CÓDIGO	NOMBRE	ALMACENADO	TIEMPO RETENCIÓN
PO-PLAN-01	POA	Físico	3 años

9. HISTORIAL DE CAMBIOS

VERSION	FECHA	DESCRIPCIÓN	PREPARADO/ MODIFICADO POR	APROBADO POR
00	Octubre 2015	Primera edición	José Luis Almonte	Sub-Director(a) General/ Director(a) de Planificación Progresando con Solidaridad

Fuente: Intranet Programa Progresando con Solidaridad

Anexo N° 3 Procedimiento de Formulación del Plan Operativo Anual

	FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL	CÓDIGO: PR-PLAN-01
		VERSIÓN: 01
		Página 1 de 6

1. PROPÓSITO

Establecer los criterios y directrices de la Planificación Operativa Anual (POA) con el fin de organizar y racionalizar los recursos disponibles estableciendo la programación de las actividades y tareas necesarias que garanticen el cumplimiento de las metas y/o productos que se desprenden de la planificación estratégica institucional.

2. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación a todas las áreas, direcciones y/o dependencias del Programa de Progresando con Solidaridad en lo referente al establecimiento de la Planificación Operativa Anual.

3. RESPONSABILIDADES

Director(a) General de Progresando con Solidaridad y Director(a) de Planificación y Seguimiento, son responsables de definir y aprobar este procedimiento.

Directores(as) y Encargados de áreas son responsables de implementar, mantener y velar por el cumplimiento de este procedimiento.

4. DOCUMENTOS DE REFERENCIAS Y BASE LEGAL

- ✓ Ley 01-12 Estrategia nacional de Desarrollo.
- ✓ La planificación Institucional: Guía Metodológica para la planificación del sector público de la República Dominicana #1.
- ✓ Planificación Estratégica Institucional.
- ✓ Directrices estratégicas del GCP5.
- ✓ MA-OPER-01: Manual Operativo.
- ✓ PR-FIN-09: Planificación y Ejecución de Presupuesto.


5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

FODA: Herramienta de análisis situacional por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Productos: Son todos los resultados esperados de un proceso de planificación.

PE: Plan Estratégico.

Preparado por: Especialista de Calidad y DO	Revisado por: Encargado(a) de Seguimiento	Aprobado por: Director(a) de Planificación y Seguimiento	Aprobado por: Director(a) General Progresando con Solidaridad
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:	Firma:

	FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL	CÓDIGO: PR-PLAN-01
		VERSIÓN: 01
		Página 2 de 6

POA: Plan Operativo Anual.

PROSOLI: Progresando con Solidaridad.

RUTA: Sistema de Gestión del Plan Nacional (Plurianual del Sector Público (PNPSP). Facilita el flujo de información entre las instituciones del sector público y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

SIPS: Sistema de Información Progresando con Solidaridad.

SIGOB: Es un Sistema de Programación y Gestión por Objetivos y Resultados que está orientado a incidir en la consecución de las Metas y Programas Prioritarios del Gobierno.

6. POLÍTICAS DE OPERACIÓN

6.1 Selección de productos, definición actividades y recursos:

- 6.1.1 Las actividades, productos y recursos incluidas en la planificación estarán estrechamente vinculadas al cumplimiento de las metas establecidas en el plan estratégico (PE).
- 6.1.2 El Plan Operativo Anual (POA) deberá estar alineado a lo estipulado en la Estrategia Nacional de Desarrollo.
- 6.1.3 La formulación Plan Operativo Anual (POA) tendrá como fecha límite para su elaboración hasta el treinta y uno (31) de Diciembre del año anterior a su ejecución.
- 6.1.4 La Planificación Operativa se realizará anualmente y será revisada de forma trimestral por los directores y/o encargados de cada área con la Dirección de Planificación para ajustes de ser necesarios.
- 6.1.5 Es responsabilidad del Técnico de Formulación reunirse con las áreas de interés antes de la formulación definitiva del POA

6.2 Definición del POA:

- 6.2.1 Los directores y encargados de cada área tendrán no más de 20 días calendario para completar la matriz del POA con las actividades, tareas y recursos para alcanzar los productos en los cuales impacta su dirección, área o unidad.
- 6.2.2 Solo se cargarán al sistema (SIPS) los POA'S que contengan las firmas de los directores o encargados de áreas y el Director de Planificación.
- 6.2.3 Luego de cargado el POA al Sistema (SIPS) en el módulo de planificación los Encargados de cada área deberán revisar y validar el mismo en un plazo no mayor de cinco (5) días laborables, después de este plazo el mismo se considerará definitivo.
- 6.2.4 Las modificaciones o reformulaciones se realizarán con una solicitud formal de la dirección de área a la Dirección de Planificación, para que se solicite la aprobación del cambio a la Dirección General.
- 6.2.5 Las mejoras al POA producto del comportamiento y/o por solicitud de los grupos de interés serán incorporado luego de la aprobación de la Dirección General y la Dirección de Planificación.
- 6.2.6 Las reuniones con los grupos de interés para socialización que afecten la planificación deben hacerse previo a la formalización del POA en el sistema.
- 6.2.7 Una vez cargado el POA y confirmado el mismo debe notificarse a todas las áreas implicadas las cuales darán respuesta en un plazo no mayor de 5 días laborables.

	FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL	CÓDIGO: PR-PLAN-01
		VERSIÓN: 01
		Página 3 de 6

6.2.8 Antes del envío de la Matriz de planificación **FO-PLAN-01** el Técnico de Formulación debe asegurarse de que se han definido correctamente los productos esperados para cada áreas.

6.3 Cambios, mejoras y adecuación del POA:

6.3.1 Todos los productos del POA así como sus actividades, indicadores y metas serán autorizados por la Dirección General y/o Director(a) de Planificación, siendo los mismos susceptibles de modificación para fines de adecuación o ajuste por alguna de las siguientes condiciones o su combinación:

- 6.3.1.1 Cambio en los planes estratégicos institucionales.
- 6.3.1.2 Cambios significativos en el presupuesto y/o asignación presupuestaria.
- 6.3.1.3 Nuevas directrices de la Coordinación General del Gabinete.
- 6.3.1.4 Nuevos programas, acuerdos o proyectos.
- 6.3.1.5 Ingreso no previsto de nuevos elementos al programa.
- 6.3.1.6 Revisión de la planificación y/o acuerdos con grupos de interés mediante previa consulta grupal.

6.4 Para cada POA definitivo deberá anexarse la correspondiente matriz de Evaluación de riesgo y planes de acción a más tardar el primer mes de ejecución.

6.5 El POA definido deberá ajustarse a la disponibilidad presupuestaria y se enviará el mismo a la Dirección Financiera para la gestión del presupuesto asociado a cada conjunto de actividades.

6.6 Se reportará a las plataformas **RUTA** y **SIGOB** los resultados de cada trimestre/semestre de los productos impactados según lo establecido por el Ministerio de Planificación, Economía y Desarrollo y el Ministerio de la Presidencia respectivamente.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Director (a) de Planificación y Seguimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina y acuerda las fechas para el inicio de los talleres con los grupos de interés (focales) y define los criterios de los diferentes productos e indicadores del Plan Operativo Anual. 2. Autoriza al Técnico de Formulación la apertura en el sistema del módulo de planificación para cargar el POA o su actualización. 3. Revisa la matriz FO-PLAN-01 con productos e indicadores definidos a cada área y autoriza el envío de la misma.
Técnico de Formulación	<ol style="list-style-type: none"> 4. Coloca en la matriz FO-PLAN-01 los productos predefinidos, lineamientos y los criterios genéricos (FODA, Metas, Innovaciones y/o planes definidos con los grupos de interés). 5. Remite a los directores y encargados la Matriz FO-PLAN-01 con el conjunto de criterios predefinidos, estableciendo la fecha límite de respuesta.
Director(a) y Encargado(a) de área	<ol style="list-style-type: none"> 6. Define las actividades, tareas y recursos para alcanzar los productos y remite a la Dirección de Planificación y Seguimiento para verificación y observación. 7. Ajusta, en caso de ser necesario, la planificación según las observaciones del Técnico de Formulación, firma la Matriz FO-PLAN-01 y la remite en definitivo para cargar al módulo de planificación.

	FORMULACIÓN PLAN OPERATIVO ANUAL	CÓDIGO: PR-PLAN-01
		VERSIÓN: 01
		Página 4 de 6

Técnico de Formulación	8. Revisa la matriz, consolida la información, retroalimenta de ser necesario, y carga al Módulo de Planificación. 9. Notifica, una vez es aprobado, a las áreas para su validación final en el Sistema en el tiempo límite definido.
Director(a) General	10. Revisa, solicita ajuste (de ser necesario) y aprueba el POA.
Director(a) de Planificación y Seguimiento	11. Presenta a los grupos interesados en talleres el POA definitivo y recoge las observaciones y/o mejoras para fines de ajustes si aplica. 12. Apertura el inicio del Proceso y el Seguimiento a la planificación según el procedimiento PR-PLAN-02 .
Director(a) / Encargado(a) de área	13. Se reúne con sus colaboradores y presenta el POA definitivo con las metas y los indicadores desagregados.

Fuente: Intranet Programa Progresando con Solidaridad

Anexo N° 4 Matriz de Identificación de Riesgos


	Dirección de Planificación y Seguimiento		Código: PENDIENTE
	Matriz de Identificación de Riesgos		Versión:02
	Año: 2017		Fecha de Emisión: Marzo 2016


Calificaciones (I) y (P)
1 - Leve
2 - Moderado
3 - Muy Alto

Objetivos Estratégicos	Resultado (POA)	Proceso	Riesgos	Factores de Probabilidad	Impacto (I)	Probabilidad (P)	Controles	Inicio	Fin	Medio de Verificación de control
Fortalecimiento Institucional	Infraestructura física-tecnológica adecuada y actualizada a los requerimientos institucionales	Servicio TIC	Intrusión en la red de datos, ataques externos, fuga de información.	A) Malhechores informáticos con intenciones de difamar el Programa. B) Posición de PROSOLI como un programa de gran peso para el Gobierno Dominicano.	3	2	Adquisición de equipos de seguridad de información para la protección de la red de datos.	3-Jul	15-Jul	Informes

Fuente: Intranet Programa Progresando con Solidaridad

Anexo N° 5 Descripción de Puesto: Auxiliar de Formulación de Planes

	DESCRIPCION DE PUESTO	CODIGO: FO-RRHH-23 Revision: 01 Version: 00
---	------------------------------	--

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
1.1 Título del puesto Auxiliar de Formulación de Planes	1.4 Estructura organizativa
1.2 Reporta a: Técnico de Formulación de Planes, Programas y Proyectos 1.3 Dirección / Sección a la que pertenece : Dirección de Planificación y Desarrollo de PROSOLI	

II. ENUNCIADO DE LA POSICION (Propósito básico)
Apoyar al Técnico de Formulación en las tareas de planeación y definición de estrategias que permitan desarrollar las metas estratégicas de Progresando con Solidaridad. Además será de apoyo a las Direcciones Regionales en la definición y retroalimentación de los planes operativos.

III. FUNCIONES / TAREAS PRINCIPALES DEL PUESTO (Indique en orden de mayor impacto a menor impacto)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a su superior inmediato en la elaboración de planes de desarrollos previstos en los distintos componentes del Programa. 2. Desagregar las metas institucionales para las direcciones regionales de Progresando con Solidaridad. 3. Actualizar de manera sistemática los instrumentos de planificación con las novedades institucionales. 4. Asistir en el diseño de procedimientos e instrumentación técnicos para apoyar y agilizar la gestión efectiva de los planes. 5. Dar apoyo a las direcciones regionales y de áreas en el proceso de planificación interna. 6. Garantizar que las operaciones bajo su responsabilidad cumplan los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001. 7. Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme a la naturaleza del cargo. 8. Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

IV. RELACIONES (DEPARTAMENTOS)	
4.1 INTERNAS	4.2 EXTERNAS
Todas las Direcciones de la institución.	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo

V. DIMENSION (En la 5.1 señale montos cuantificables)	
5.1 FINANCIERA	5.2 NO FINANCIERA
	X

VI. HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO (Solo señalar los requisitos mínimos)

6.1 Formación y experiencia
Ingeniería Industrial, Administración o áreas afines.

Requisitos	6.2 Tiempo mínimo requerido (marque con una x)					
	Sin experiencia	6 meses	1 año	2 años	3 años	5 años o más
Experiencia				X		

6.3. Conocimiento de Idiomas

Idiomas	Nivel de dominio	
	Solo lectura	Lectura y escritura
Español		X
Inglés	X	

6.4 Detalle de las competencias requeridas

COMPETENCIAS CONDUCTUALES	COMPETENCIAS TECNICAS (Conocimientos y habilidades)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de Problemas ▪ Iniciativa ▪ Creatividad ▪ Capacidad de Negociación ▪ Innovación ▪ Buenas Relaciones Interpersonales ▪ Proactivo / Espíritu emprendedor ▪ Atención al detalle ▪ Ética e integridad ▪ Pensamiento Analítico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos del Sector Social. ▪ Dominio de técnicas de formulación. ▪ Conocimientos de instrumentos, metodologías, procedimientos y de organismos e instituciones propios de la cooperación al desarrollo. ▪ Capacidad para la elaboración de informes técnicos. ▪ Manejo de programas informáticos avanzados Excel, Word, PowerPoint, Microsoft Project. ▪ Buena comunicación oral y escrita.

VIII. Período probatorio (complete en espacio en blanco):

Tres meses	6 meses	> A 6 meses, indique tiempo
	X	

IX. Firmas de aprobación

Elaborado por	Revisado por	Recibido por
_____	_____	_____
Departamento de Recursos Humanos y DO	Supervisor Inmediato del Empleado	Empleado

Anexo N° 6 Encuesta

Cuestionario de percepción sobre las funciones de la Unidad de Formulación de Planes y Proyectos del Programa Progresando con Solidaridad.

A. PERFIL DEL ENTREVISTADO

- 1) Edad _____ 2) Sexo: F M 3) Posición: Director Encargado
- 4) Tiempo en la posición: Menos de 1 año De 1 A 5 Años De 5 a 15 años
- Más de 15 años.

A continuación se presentan un conjunto de proposiciones, seleccione un valor en la escala del 1 al 5 para expresar su grado de acuerdo:

- 5 Totalmente de acuerdo
- 4 De acuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 Desacuerdo
- 1 Totalmente en desacuerdo

B. AFIRMACIONES

		1	2	3	4	5
1	Los objetivos estratégicos y metas de la organización se comunican a todos los niveles.					
2	Los objetivos estratégicos y metas de la organización son comprendidos por los colaboradores de todos los niveles.					
3	La Unidad de Formulación evalúa la viabilidad de los planes en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos.					
4	Los directores y encargados de la institución son involucrados directamente con la Formulación de Planes y Proyectos.					
5	Con frecuencia tiene usted inconvenientes en el manejo de sus planes y proyectos por problemas de comunicación interna.					

		1	2	3	4	5
6	La búsqueda de innovación para la aplicación en los proyectos es parte de la mejora continua de la institución.					
7	Las herramientas empleadas en la formulación de planes y proyectos son entendibles y facilitan el proceso de planificación.					
8	Los tiempos estipulados para el proceso de planificación estratégica y operativa son adecuados.					
9	Los procedimientos para la elaboración de planes estratégicos y operativos son claros y entendibles.					
10	El personal dedicado a la formulación de planes y proyectos es suficiente para realizarla de forma adecuada a la cantidad de proyectos que maneja la institución.					
11	El personal que formula los planes y proyectos muestra amplio dominio de las herramientas y procesos para la planificación de los mismos.					
12	La Unidad de Formulación planifica técnicas de gestión de riesgos en los proyectos para medir y evaluar el impacto de los mismos.					
13	Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, el costo y la calidad.					
14	La organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los Procesos de Inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc.					

		1	2	3	4	5
15	Su organización identifica mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos.					
16	El equipo que formula los planes y proyectos de su institución cuenta con las competencias y conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones que les ocupan.					
17	La formulación de los proyectos de la organización inicia con un acta de constitución formal y un documento de perfil básico de proyecto estandarizado.					
18	La organización documenta de manera formal las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados para la mejora de futuras intervenciones.					
19	El personal de la Unidad de Formulación responde de forma oportuna y clara a sus inquietudes en relación con los procesos de planificación.					
20	Dispone usted de un perfil u documento en el que se especifica el alcance, tiempo, costo, riesgos e interesados de los proyectos que gestiona.					

Fuente: (Elaboración Propia)

Anexo N° 7 Base de Datos de la Encuesta

Edad	Sexo	Posición	Tiempo en la posición	Los objetivos estratégicos y metas de la organización se comunican a todos los niveles.	Los objetivos estratégicos y metas de la organización son comprendidos por los colaboradores de todos los niveles.	La Unidad de Formulación evalúa la viabilidad de los planes en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de	Los directores y encargados de la institución son involucrados directamente con la Formulación de Planes y Proyectos.	Con frecuencia tiene usted inconvenientes en el manejo de sus planes y proyectos por problemas de comunicación interna.	La búsqueda de innovación para la aplicación en los proyectos es parte de la mejora continua de la institución.	Las herramientas empleadas en la formulación de planes y proyectos son entendibles y facilitan el proceso de planificación.	Los tiempos estipulados para el proceso de planificación estratégica y operativa son adecuados.	Los procedimientos para la elaboración de planes estratégicos y operativos son claros y entendibles.	El personal dedicado a la formulación de planes y proyectos es suficiente para realizarla de forma adecuada a la cantidad de proyectos que maneja	El personal que formula los planes y proyectos muestra amplio dominio de las herramientas y procesos para la planificación de los mismos.	La Unidad de Formulación planifica técnicas de gestión de riesgos en los proyectos para medir y evaluar el impacto de los mismos.	Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, el costo y la calidad.	La organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los Procesos de Inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas.	Su organización identifica mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto.	El equipo que formula los planes y proyectos de su institución cuenta con las competencias y conocimientos necesarios para	La formulación de los proyectos de la organización inicia con un acta de constitución formal y un documento de perfil básico de proyecto	La organización documenta de forma formal las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados para la mejora de futuras intervenciones	El personal de la Unidad de Formulación responde de forma oportuna y clara a sus inquietudes en relación con los procesos de planificación.	Dispone usted de un perfil u documento en el que se especifica el alcance, tiempo, costo, riesgos e interesados de los proyectos que
30	Hombre	Encargado	De 5 a 15 años	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	3
53	Mujer	Director	De 1 A 5 Años	5	4	4	5	2	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	2	2	5	2
56	Mujer	Encargado	De 1 A 5 Años	4	3	2	4	4	2	4	4	3	2	2	3	2	2	3	2	4	4	2	4
58	Hombre	Encargado	De 1 A 5 Años	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	2
58	Mujer	Encargado	De 5 a 15 años	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
35	Hombre	Encargado	De 1 A 5 Años	4	3	4	5	3	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
42	Mujer	Encargado	De 5 a 15 años	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	5	3	3	5	2
51	Hombre	Encargado	De 1 A 5 Años	3	1	3	5	3	5	4	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3
42	Mujer	Encargado	De 5 a 15 años	2	2	2	2	4	4	5	2	2	1	3	4	4	3	2	3	2	2	4	3
33	Mujer	Encargado	De 1 A 5 Años	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4
30	Mujer	Encargado	De 5 a 15 años	4	4	4	5	2	5	5	4	4	2	5	4	4	5	4	5	4	3	3	3
64	Hombre	Encargado	De 1 A 5 Años	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
35	Hombre	Encargado	De 1 A 5 Años	5	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	Mujer	Encargado	De 5 a 15 años	5	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
57	Mujer	Encargado	De 5 a 15 años	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4

Tabla 7. Base de datos de la Encuesta

Fuente: (Elaboración Propia)

Anexo N° 8 Tablas de Frecuencia

Los objetivos estratégicos y metas de la organización se comunican a todos los niveles.			P1
Tipo	Frecuencia	Porcentaje	
En desacuerdo	1	6.7	80.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	13.3	
De acuerdo	7	46.7	
Totalmente de acuerdo	5	33.3	
Total	15	100.0	

Los objetivos estratégicos y metas de la organización son comprendidos por los colaboradores de todos los niveles.			P2
Tipo	Frecuencia	Porcentaje	
Totalmente en desacuerdo	1	6.7	86.7
En desacuerdo	1	6.7	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	20.0	
De acuerdo	10	66.7	
Total	15	100.0	

La Unidad de Formulación evalúa la viabilidad de los planes en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos.			P3
Tipo	Frecuencia	Porcentaje	
En desacuerdo	3	20.0	53.3
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	26.7	
De acuerdo	7	46.7	
Totalmente de acuerdo	1	6.7	
Total	15	100.0	

Los directores y encargados de la institución son involucrados directamente con la Formulación de Planes y Proyectos.

P4

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	4	26.7
Totalmente de acuerdo	8	53.3
Total	15	100.0

80.0

Con frecuencia tiene usted inconvenientes en el manejo de sus planes y proyectos por problemas de comunicación interna.

P5

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	4	26.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	26.7
De acuerdo	7	46.7
Total	15	100.0

73.3

La búsqueda de innovación para la aplicación en los proyectos es parte de la mejora continua de la institución.

P6

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	7	46.7
Totalmente de acuerdo	5	33.3
Total	15	100.0

80.0

Las herramientas empleadas en la formulación de planes y proyectos son entendibles y facilitan el proceso de planificación.

P7

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	6.7
De acuerdo	10	66.7
Totalmente de acuerdo	4	26.7
Total	15	100.0

93.3

Los tiempos estipulados para el proceso de planificación estratégica y operativa son adecuados.

P8

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	20.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	26.7
De acuerdo	8	53.3
Total	15	100.0

80.0

Los procedimientos para la elaboración de planes estratégicos y operativos son claros y entendibles.

P9

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	33.3
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	1	6.7
Total	15	100.0

60.0

El personal dedicado a la formulación de planes y proyectos es suficiente para realizarla de forma adecuada a la cantidad de proyectos que maneja la institución.

P10

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	13.3
En desacuerdo	3	20.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	5	33.3
Totalmente de acuerdo	3	20.0
Total	15	100.0

53.3

El personal que formula los planes y proyectos muestra amplio dominio de las herramientas y procesos para la planificación de los mismos.

P11

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	13.3
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	6.7
De acuerdo	4	26.7
Totalmente de acuerdo	8	53.3
Total	15	100.0

80.0

La Unidad de Formulación planifica técnicas de gestión de riesgos en los proyectos para medir y evaluar e l impacto de los mismos.

P12

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	26.7
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	2	13.3
Total	15	100.0

66.7

Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles con respecto al tiempo, el costo y la calidad.

P13

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	11	73.3
Totalmente de acuerdo	1	6.7
Total	15	100.0

80.0

La organización establece y usa métricas a nivel de proyecto para los Procesos de Inicio (identificación de necesidades, manejo de iniciativas, etc.

P14

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	26.7
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	2	13.3
Total	15	100.0

66.7

Su organización identifica mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Principales de Planificación (Desarrollo del Plan de Proyecto, Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Definición de Actividades, Secuenciamiento de Actividades, Estimación de la Duración de Actividades, Desarrollo del Cronograma, Planificación de los Recursos, Estimación del Costo, Presupuestación del Costo, Planificación de la Gestión de Riesgos.

P15

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	20.0
De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	3	20.0
Total	15	100.0

73.3

El equipo que formula los planes y proyectos de su institución cuenta con las competencias y conocimientos necesarios para desarrollar sus funciones que les ocupan.

P16

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	4	26.7
Totalmente de acuerdo	8	53.3
Total	15	100.0

80.0

La formulación de los proyectos de la organización inicia con un acta de constitución formal y un documento de perfil básico de proyecto estandarizado.

P17

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	2	13.3
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	26.7
De acuerdo	7	46.7
Totalmente de acuerdo	2	13.3
Total	15	100.0

60.0

La organización documenta de forma formal las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados para la mejora de futuras intervenciones.

P18

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	3	20.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	20.0

De acuerdo	8	53.3
Totalmente de acuerdo	1	6.7
Total	15	100.0

60.0

El personal de la Unidad de Formulación responde de forma oportuna y clara a sus inquietudes en relación con los procesos de planificación.

P19

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	1	6.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	13.3
De acuerdo	7	46.7
Totalmente de acuerdo	5	33.3
Total	15	100.0

80.0

Dispone usted de un perfil u documento en el que se especifica el alcance, tiempo, costo, riesgos e interesados de los proyectos que gestiona.

P20

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	6.7
En desacuerdo	3	20.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	13.3
De acuerdo	5	46.7
Totalmente de acuerdo	1	33.3
Total	15	100.0

80.0