



INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS
San José, Costa Rica
Apartado 1097-1200. Teléfono 2242-5000. gemora@aya.go.cr

MEMORANDO

PARA: Yolanda Salas Hernández
Dirección Gestión Capital Humano

FECHA: 10 /06/ 2019

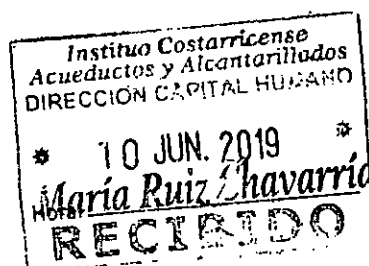
DE: German Gustavo Mora Rodríguez
UEN Investigación y Desarrollo

No. UEN-ID-2019-00387

ASUNTO: Informe de cierre gestión en SAID

Por motivos de fuerza mayor y básicamente centrados en que inclusive al salir del puesto de SAID, la Gerencia General me solicitó colaborar con acciones de coordinación y otros temas de apoyo para SAID, me permito presentar el informe del asunto mencionado, como parte del cierre de mi participación directa como parte de apoyo en la SAID.

C: UEN Investigación y Desarrollo



**INSTITUTO COSTARRICENSE DE ACUEDUCTOS Y
ALCANTARILLADOS**



INFORME DE CIERRE DE GESTIÓN EN SAID

Ing. German G. Mora Rodríguez

31 de mayo de 2019

Tabla de contenido

Indice de Figuras.....	1
Indice de Cuadros	1
Introducción.....	2
Plan Anual de Trabajo.....	3
Logros alcanzados	4
Planes remediales para objetivos no alcanzados	8
Conclusiones.....	8

Indice de Figuras

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Indice de Cuadros

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Introducción

Este informe abarca el periodo de 01 de abril del 2017 al 31 de marzo del 2019. En ese tiempo solamente se indicó funciones oficialmente a partir del documento SB-AID-2017-00408 del 12 de octubre del 2017, en respuesta a GG-2017-02278 del 25 de setiembre del 2017, indica que el suscrito realizará las actividades de Gestor de Calidad, como único aspecto que demarcó o determinó mis funciones en la Subgerencia Ambiental de Investigación y Desarrollo. Dentro de las funciones indicadas, fueron las siguientes:

1. Velar por la correcta implementación de la política y manual de calidad de gestión de proyectos de AyA.
2. Velar porque la información ingresada en los cronogramas es correcta, libre de errores.
3. Velar porque los formularios en uso son los vigentes y corresponden con los definidos en el Sistema de Gestión de Calidad.
4. Reportar al director del Programa en caso de encontrar información no fidedigna en los cronogramas o en la información presentada.
5. Participar en eventos con la PMO para análisis del proceso de gestión de calidad.
6. Apoyar las auditorías internas y externas.
7. Reportar no conformidades detectadas a su superior y a la PMO.
8. Velar por el cumplimiento de acciones correctivas y preventivas.
9. Revisión mensual de la información de avance de proyectos, procesamiento y análisis de la información brindada por las UEN que pertenecen a SAID.
10. Elaborar informes trimestrales de gestión de la calidad de proyectos.
11. Elaborar extracto de la condición de la cartera de proyectos de SAID a la Gerencia General, en el marco de los informes de calidad de proyectos.

Adicionalmente, la Gerencia General adicionado al suscrito:

Ser parte de la Comisión de Normalización de Programaciones, en la cual se genera trabajo permanente desde octubre del año pasado (octubre 2017), el cual debe concluir como máximo en marzo 2019.

Ser parte permanente del Comité de Ejecución de Proyectos.

Apoyo continuo y semanal al menos reunión de un día a la semana en las gestiones del Sistema de Calidad, gestión de proyecto de la PMO de la Gerencia General.

Generación y seguimiento al establecimiento del Objetivo de Calidad para el Macroproceso de Desarrollo de Infraestructura en el marco del establecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la norma ISO:9001-2015.

Formar parte del programa de Auditorías Internas de la Calidad, liderada por la Gerencia General, como Auditor Interno de Calidad, en el marco del monitoreo y seguimiento del cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la norma INTE/ISO: 9001-2015 e INTE/ISO: 19001:2018.

Análisis y coordinación de productos y entregables internos de los procesos que componen el

Macroproceso de Desarrollo de Infraestructura en el marco del establecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la norma ISO:9001-2015.

Apoyo a la Gerencia General, en relación con la implementación de los Talleres de Lecciones Aprendidas y de temas asociados al Sistema de Gestión de la Calidad.

Adicionalmente de SAID:

Atención de casos específicos en el marco del tiempo disponible, en relación en este momento a Atención de la resolución del voto de la Sala Constitucional Rueda (*Resolución 2018014649 (Expediente: 18-005002-0007-CO)*) en relación con el Condominio La Rueda.

Formar parte de la Comisión de Aguas Superficiales para la determinación de Zonas de Protección.

Plan Anual de Trabajo que se manejó en el año 2018

Considerando lo anterior, como parte del plan de trabajo en el 2018 se fijaron las siguientes tareas, para las cuales se indica el objetivo y la periodicidad esperada:

Tarea	Objetivo	Periodicidad
Gestión de Calidad de Proyectos.	Revisar informes de avance de proyectos brindados por la UEN de Programación y Control y la UEN de Administración de Proyectos, con el fin de provocar los ajustes y llevar los históricos para que los indicadores de proyectos sean confiables.	Revisión mensual, coordinación permanente con líderes de proyectos, otros gestores de calidad y la PMO de la GG.
Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.	Elaborar el banco de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de los informes de avance mensual por las UEN's en las fichas técnicas de cada proyecto mensualmente, con el fin de propiciar mejora continua en los procesos. Participación en el Taller de Excelencia en Proyectos. Participación en el Taller de Excelencia en Proyectos.	Revisión Mensual
Participación en el Taller de Excelencia en Proyectos.	Formar parte del Equipo que planea, estructura, diseña la metodología del Taller, con el fin de garantizar el mejor aprovechamiento de las lecciones aprendidas, para generar con ello acciones puntuales de mejora en procesos específicos.	II Semestre: realización de taller
Archivo Digital	Elaborar y mantener el archivo digital en materia de gestión de proyectos en SAID.	Revisión Semanal
Registro, monitoreo y control de cambios en cronogramas de proyectos	Elaborar un archivo de los cambios solicitados por las UEN's en los cronogramas de proyecto y realizar la respectiva comunicación.	Revisión Semanal

Participación de la Comisión de Normalización de Programaciones.	Elaborar un cronograma genérico de proyectos, con el fin de propiciar para los nuevos proyectos la implementación de un nuevo cronograma estandarizado que contribuya a clarificar los entregables de producto con mayor detalle.	Participación semanal (desde octubre 2017 a marzo 2019).
Participación en el Comité de Ejecución de Proyectos (CEP)	Trasladar dicho banco a la PMO de forma periódica y engrosar el banco institucional. Con ello proponer acciones de mejora a procesos específicos.	Quincenal en las reuniones, revisión de minutas y revisión previa de información de proyectos.
Apoyo permanente al establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad Institucional.	Fungir como enlace y apoyo en relación con el Macroproceso de Desarrollo de Infraestructura, así como de aspectos asociados al establecimiento de requisitos, procedimientos y otros que permitan el cumplimiento de requisitos de las partes interesadas bajo la norma ISO 9001:2015.	I Semestre: participación semanal. II Semestre: participación mensual
Establecimiento del Objetivo de Calidad del DIN para el Sistema de Gestión de Calidad.	Establecer a petición de la Gerencia General, el objetivo de calidad para el Macroproceso DIN, considerando el Plan Estratégico Institucional.	II Semestre: puntual una propuesta y ajuste.
Participación en el Programa de Auditorías Internas de Calidad.	Fungir como Auditor Interno de Calidad en dicho Programa, con el fin de afinar el proceso en miras al establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad y al proceso de certificación institucional bajo las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.	I semestre: realizar una Auditoría Interna. II semestre: Incorporarse al Programa de Auditoría interna del Sistema de Gestión de la Calidad.
Atención de casos o temas puntuales que asigne el Subgerente.	Atender los temas o casos asignados durante el año, tanto internos como externos.	Durante el año

Logros alcanzados

En relación con el plan de trabajo indicado anteriormente, a continuación, se indican los logros alcanzados de forma puntual:

Gestión de calidad en proyectos de SAID

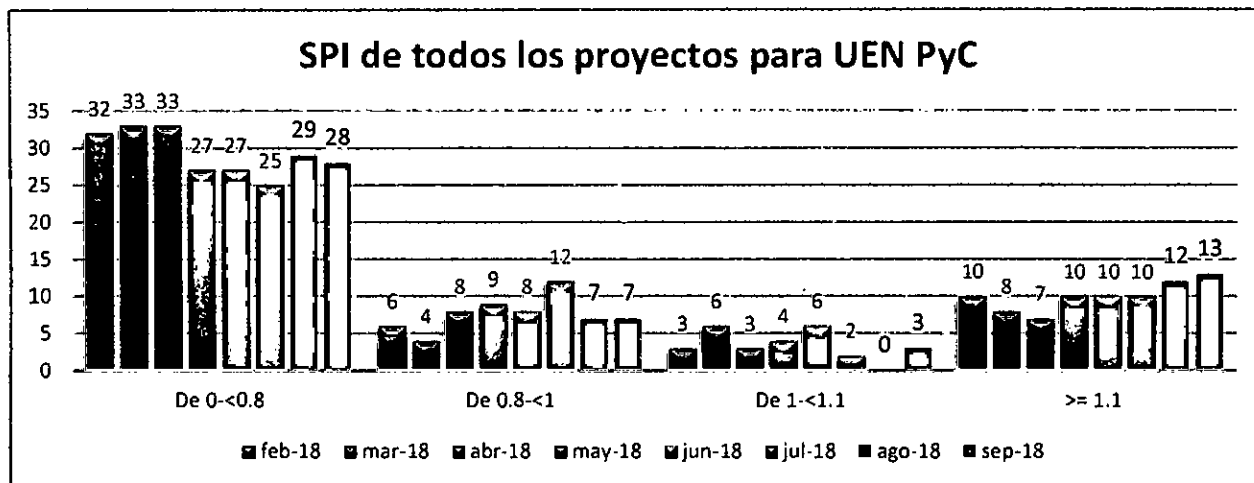
Se realizó una revisión de todos los informes mensuales de proyectos de la UEN de Programación y Control y de la UEN de Administración de Proyectos, en los cuales de forma permanente se ha incidido en un proceso de mejora continua, no solo transmitiendo en reuniones particulares con personal de ambas dependencias, sino en el CEP y a través de dos informes de gestión de calidad

de estos. En el Anexo1 se encuentra el archivo digital anual, que contiene toda la revisión de la documentación, los extractos de los informes en relación con los brindados por la UEN PyC y las tablas de información con indicadores y comparativos para el Índice de Gestión establecido, así como los gráficos que muestran el histórico comportamiento de los índices de desempeño de los proyectos.

En dicho archivo se puede observar la revisión de todo el año, separados en una pestaña por mes. Las pestañas de color verde corresponden a valores de la UEN Programación y Control, las de color amarillo a la UEN AP, las de color naranja, corresponde a análisis, gráficos y extractos de la información, la cual se indica en los resúmenes que se han realizado a la Gerencia General, así como a los indicados en los Informes de Gestión de la Calidad de Proyectos SAID.

Dentro de las pestañas verdes (UEN PyC) se encuentran celdas en color celeste en los datos del proyecto, lo cual corresponde a los proyectos de abastecimiento de agua potable. Las celdas de color verde claro en los datos del proyecto corresponden a los proyectos de saneamiento y las celdas de color naranja suave en los datos del proyecto corresponde a los proyectos de edificaciones. Para todos los casos se presenta el nombre del proyecto, el BPIP cuando así lo haya consignado, el líder de este y comentarios sobre la información presentada, así como los indicadores del proyecto. y el Índice de Gestión de Proyecto, fijado por esta Subgerencia.

En el siguiente cuadro se puede apreciar para los proyectos de la UEN PyC, de los 51 proyectos reportados a setiembre 2018, como parte de la gestión 14 proyectos se encuentran adelantados y alrededor de 5 más en zona de recuperación en torno al desempeño del cronograma. En esto hay grandes retos, por realizar un esfuerzo más detallado de la cantidad de recursos según la demanda de proyectos. La información se presenta a setiembre, en virtud de que al momento de solicitud de este informe, se estaban revisando datos de octubre 2018 (último informe presentado al 23 de noviembre de 2018).



Esta y otra información se puede ver con más detalle en el anexo 1. Para el último mes, en relación con la UEN de Administración de Proyectos de los proyectos ejecutados con fondos propios (no considerando los servicios que brindan a otras unidades), alrededor del 80% de los proyectos tienen un Índice de desempeño del cronograma superior a 0.90, lo cual indica que se encuentran en un ámbito de confianza de buen desempeño. El resto levemente están por debajo de ello. La

tendencia en esta UEN es que los proyectos cumplen en tiempo, alcance y costo.

Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para el proceso SAID

Durante este año se han enviado dos reportes con las acciones de mejoras que esta Subgerencia considera a bien implementar, para subsanar las situaciones presentadas, de acuerdo con las lecciones aprendidas. Esta Subgerencia ha insistido a la PMO de la Gerencia General, la importancia de proponer acciones de mejora a los procesos del Macroproceso de Desarrollo de Infraestructura DIN, a partir de dichas lecciones aprendidas.

El pasado lunes 19 y martes 20 de noviembre, se realizó el Taller de Excelencia en Proyectos, motivado por la Gerencia General, con el apoyo total de la PMO.

Dicho taller tenía por objetivo plantear acciones de mejora para procesos específicos a partir de las lecciones aprendidas que han surgido de la dinámica de gestión de proyectos.

Se contó con la participación de 140 funcionarios de los diferentes procesos de todo el país, los cuales están vinculados a la gestión de proyectos institucional.

El Taller fue un éxito y partió del banco de lecciones aprendidas recolectadas durante el año, lo cual finalmente produjo por parte de los involucrados 114 acciones de mejora a procesos específicos institucionales que al ser valoradas e incorporados posteriormente por nuestros Gerentes, Subgerentes y directores puedan mejorar el desempeño institucional en esta materia.

Este paso dado es de suma importancia para mejorar los procesos del DIN a corto plazo. Queda pendiente la devolución final de la información consolidada por parte de la PMO de la Gerencia General, hacia las Direcciones y Subgerencias y Gerencia General, con el fin de que se consideren e implementen las acciones de mejora propuestas en los procesos que tienen relación con el DIN. Ver Anexo 2.

Archivo Digital

En relación a esto, se ha implementado en la SAID un archivo digital en relación a la gestión de proyectos, con el fin de darle trazabilidad a toda la información relacionada con la gestión de informes, directrices, y demás asociados a la gestión anual en la cartera de proyectos que maneja el AyA. En el Anexo 3, se encuentran los documentos referentes a proyectos y la secuencia de estos, desde que se han venido instaurando directrices puntuales y acciones de mejora desde la Gerencia General, como bastión de este importante cambio cultural en materia de proyectos en AyA.

Registro, monitoreo y control de cambios en cronogramas de proyectos

Como parte de las directrices establecidas por la Gerencia General en el documento GG-2017-02379 del pasado 10 de octubre de 2017, se consideró importante establecer un registro permanente de los cambios solicitados a los proyectos de acuerdo a la gestión que realizan la UEN Programación y Control y UEN de Administración de Proyectos.

Este control, permite un monitoreo de estos y, sobre todo, tener informado considerando las mejores prácticas, a las partes interesadas o stakeholders de los proyectos. Este registro contiene los cambios que son aprobados por SAID, así como los que son aprobados por la Gerencia General. Ver Anexo 4.

Participación de la Comisión de Normalización de Programaciones.

Durante todo el año se ha participado en esta comisión, que tiene por objeto elaborar un cronograma genérico de proyectos, a partir de la participación de todas las instancias institucionales que forma parte de la Formulación de Proyectos, Diseño de Proyectos y Construcción de Proyectos.

El cronograma se encuentra en una fase muy avanzada, en el cual se ha realizado una identificación de todos los entregables de producto que hay que desarrollar para un sistema de acueducto, así como las actividades de cada uno de esos entregables, la duración, los recursos necesarios, la relación de predecesión, insumos y criterios de aceptación de los entregables de cada uno de esos procesos, más el proceso de financiamiento por fuentes externas. En el Anexo 5 se incluye la versión de hoy de dicho cronograma y el archivo de Excel de entregables de producto con la información descrita, la cual está incluida en el cronograma indicado.

Este esfuerzo es muy importante porque definirá la planeación de los nuevos proyectos para el AyA. En este momento este esfuerzo está centrado en los proyectos de acueducto, por la complejidad que se maneja actual de la cartera de proyectos. La idea es que posteriormente el área de saneamiento y de proyectos de edificaciones elabore amparado en este gran esfuerzo, una versión para ambos tipos de proyectos.

Participación del Comité de Ejecución de Proyectos (CEP)

De forma permanente se ha participado e incidido en este comité propiciado de forma continua oportunidades de mejora a los proyectos en ejecución.

Un aporte importante a este Comité fue la elaboración de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) como propuesta a valorar para el Share Point a partir de lo elaborado en el cronograma genérico. En el Anexo 6, se encuentra dicha propuesta, la cual fue elevada a la PMO de la Gerencia e incluye el nivel de detalle de estructura que un proyecto de acueducto tiene en AyA según lo recabado.

Apoyo permanente al establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad Institucional.

De forma permanente desde SAID se ha contribuido al establecimiento del SGC, participando en todas las capacitaciones, reuniones de coordinación para actividades y talleres, generación de insumos para la comprensión del DIN y cualquier otro aspecto para la aclaración y generación de información asociada a los procesos que comprende esta Subgerencia.

Establecimiento del Objetivo de Calidad del DIN para el Sistema de Gestión de Calidad.

A solicitud de la Gerencia General, se elaboró una propuesta del objetivo de calidad para el Macroproceso DIN, el cual se elevó a la Gerencia General mediante los documentos GG-2018-01972 y SB-AID-2018-00462. Esta propuesta se desarrolló en conjunto con el Ing. Fabio Hernández de la Gerencia General.

Posteriormente en una sesión de discusión de lo planteado, con la PMO de la Gerencia General y considerando la información disponible no solo a nivel institucional, sino de la SAID, se considero variar el objetivo de calidad quedando reflejada la propuesta final en el documento GG-2018-02197

el cual indica en relación con el objetivo de este:

“Incrementar en un 10% los proyectos que cumplen con un SPI igual o mayor a 0.90”.

Este objetivo será parte de los objetivos de calidad, impulsados por la Política de Calidad Institucional y que deberá complementarse con los propuestos en el taller de indicadores de desempeño para la SAID, el cual fue llevado a cabo el 22 de noviembre de 2018. En este taller se llegó a la propuesta que se observa en el Anexo 7, de los indicadores de desempeño de SAID, elaborada en conjunto con el Subgerente de Área, Ing. Andrés Sáenz Vega.

Participación en el Programa de Auditorías Internas de Calidad

En el mes de junio 2018 se dirigió como Auditor Líder por parte de la SAID en conjunto con un grupo importante de la Institución, la primer Auditoría Interna de Calidad como parte del programa que se debe de implementar de forma permanente para el establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015.

Dicha Auditoría se aplicaron a procesos de apoyo de la SAID, lo cual generó un ejercicio interesante institucional, en miras a establecer procesos de mejora continua. En el Anexo 8 se encuentra presentación de reunión de apertura y presentación de reunión de cierre realizadas.

Atención de casos o temas puntuales que asigne el Subgerente.

Durante todo el año, tanto para aspectos solicitados por la Subgerencia y la Administración Superior (Gerencia General y Presidencia Ejecutiva), se estuvo a disposición para contribuir a cualquier tarea adicional a la indicada anteriormente.

Planes remediales para objetivos no alcanzados

En relación con lo planteado originalmente, se considera se ha cumplido y sobrepasado la expectativa de participación en tareas importantes para posterior al tiempo en que se indicaron funciones.

El tema de generación del cronograma genérico se tenía pensado cumplirlo antes del tiempo que se había estimado de marzo 2019. Sin embargo, por justamente atender otros aspectos, no se ha logrado concluir, a pesar de que aún hay un tiempo para ello.

Conclusiones

- En torno a las expectativas fijadas, se considera se han desarrollado acciones de mejora importantes en la SAID y en la Institución, con el involucramiento provocado por la Gerencia General.
- Hay grandes retos para el resto del año 2019 en materia de gestión de proyectos, con el fin de ajustar la planificación de proyectos y de buscar otras alternativas para mejorar el impacto de la cantidad de proyectos en tiempo, alcance y costos.
- Se hace necesario por la dinámica de proyectos institucional, de darle mayor importancia a la formalización de la gestión del portafolio de proyectos y de las prioridades que se fijan a

nivel de la Administración Superior. En varios proyectos monitoreados, se realizaron ajustes y se dieron atrasos por cambios de las prioridades de atención por parte de los líderes de proyectos.

- Es importante agradecer y reconocer el esfuerzo de los líderes de proyectos que han contribuido a agregar valor a mejorar sustancialmente la planificación y gestión de proyectos en este año, siendo la única instancia que, durante todo el año, ha mantenido indicadores de desempeño confiables durante todo el año.
- Se ha observado un gran interés por parte de la UEN de Programación y Control de irse ajustando a los lineamientos indicados por la Gerencia General a través de diferentes comunicaciones. Sin embargo, aún quedan algunas claras oportunidades de mejora, que van más orientadas a coordinación con otras instancias internas para lograr ciertos entregables, como lo es el tema de terrenos y servidumbres (Bienes Inmuebles y Presupuesto); temas de coordinación de evaluaciones ambientales de proyectos con la UEN de Gestión Ambiental; temas relacionados con la coordinación de entregables finales de diseño con la UEN de Administración de Proyectos, en donde se ha notado que se dificulta concretar los requisitos de aceptación del entregable de diseño en un tiempo más corto; temas de coordinación con el cliente final de la infraestructura, el cual debe ser tomado muy en cuenta en el desarrollo de cualquier proyecto; entre otros.
- Se recomienda respetuosamente considerar de forma constructiva las observaciones aportadas en los anexos, especialmente en el tema de hallazgos a los informes de la UEN Programación y Control; así como, observar con detalle los aspectos en donde la Subgerencia directamente puede incidir en acciones puntuales para contribuir al desarrollo de algunos proyectos, que requieren de una acción inmediata.
- De parte de la SAID creo oportuno continuar ofreciendo el espacio y colaboración para contribuir a mejorar la gestión en esta materia, lo cual es compartido con la PMO de la Gerencia General con la cual se ha conversado sobre este particular.
- En el tema de lecciones aprendidas y recomendaciones generales, se insta a conversar con los directores, para que sean detalladas, productivas y concretas, de tal forma que sean entendibles por cualquiera que las lea, de esta forma contribuir a mejorar la cultura de generación de estas y con ello propiciar otros espacios como los Talleres de Excelencia en Proyectos, que permitan establecer acciones de mejora en procesos específicos.
- Es importante recalcar que se ha establecido una buena coordinación con la PMO de la Gerencia General, no solo de esta Subgerencia, sino de la UEN's que la conforman, permitiendo mejorar sustancialmente y propiciar espacios de mejora a otras unidades del AyA, a efectos de que el proceso de mejora continua motivado por la Gerencia General, sea una realidad en evolución creciente.