



Dirección Corporativa
de Recursos Humanos

Pensamiento
estratégico y
Recursos Humanos

Dispositivo de incentivo a la formulación, seguimiento y evaluación de IDEAS NUEVAS

Dr. Mariano Salazar C
Consultor

San José, Costa Rica

Marzo 2001

**El genio es 1 % inspiración y 99 % de
perseverancia”.**

Thomas A. Edison

Equipo de trabajo

Lic. Javier Solís Ovares
Lic. Julio C. Cascante Araya
Lic. Erika Marín Sánchez
Br. Victor Murillo McTaggart
Lic. Rosa E. Rodríguez Angulo
Sra. Victoria E. Castillo Oreamuno
Lic. Eduardo Pochet González
Dr. Mariano Salazar Castellón - Consultor Externo

“Solos podemos hacer muy poco...juntos podemos hacer mucho.”

Hellen Keller

Glosario

Concepto	Definición ¹
<i>Idea nueva</i>	<i>Se trata de cualquier iniciativa generada por funcionarios o no de la DRH que apunta a perfeccionar o desencadenar un proceso político, administrativo o técnico bajo el ámbito de competencia directo o indirecto de la DRH</i>
<i>Estado del arte</i>	<i>Se trata de la identificación del estado de desarrollo de un proceso cualquiera en un momento determinado</i>
<i>Grupo focal</i>	<i>Se trata del equipo de trabajo directamente responsable de administrar el dispositivo de estímulo, seguimiento y evaluación de IDEAS NUEVAS</i>
<i>Tiempo de respuesta</i>	<i>Se trata de períodos de tiempo prefijados, expresados en días hábiles, para cubrir las diferentes fases de la ruta crítica de una idea nueva</i>
<i>Dispositivo</i>	<i>Se refiere a un mecanismo simple que permite poner en práctica una iniciativa de manera organizada</i>
<i>Seguimiento</i>	<i>Se trata de la acción gerencial de verificar que los pasos y características de un proceso "X" se están cumpliendo de acuerdo al diseño previsto. Incluye el registro y explicación causal de las desviaciones, así como las intervenciones de ajuste y corrección</i>
<i>Evaluación</i>	<i>Se trata del acto gerencial de cotejar una idea o práctica con un modelo o grupo de requisitos</i>

¹ Estas definiciones han sido pensadas exclusivamente para esta propuesta. No poseen otro ámbito de aplicación

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	6
ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL DISPOSITIVO	8
PRINCIPIOS DE OPERACIÓN	8
CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL	9
RESPONSABILIDADES DEL GRUPO FOCAL DE ADMINISTRACION DEL DISPOSITIVO.....	9
SUGERENCIA DE ACCIONES BÁSICAS PARA UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y ESTÍMULO DE LAS IDEAS NUEVAS.....	10
IDEAS CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PRÁCTICA DE ÚTILIZACIÓN DEL DISPOSITIVO	11
RUTA CRITICA, CONCEPTO DE FORMATO DE REGISTRO Y TIEMPO DE RESPUESTA PREVISTO	12
RUTA CRITICA, CONCEPTO DE FORMATO DE REGISTRO Y TIEMPO DE RESPUESTA PREVISTO	13
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	16
ANEXOS	17
ANEXO 01: FORMATOS DEL SISTEMA DE REGISTRO	18
<i>Formato 01: Presentación y valoración preliminar.....</i>	<i>18</i>
<i>Formato 01: Presentación y valoración preliminar.....</i>	<i>19</i>
<i>Formato 02: Elaboración de perfil de proyecto o microproyecto.....</i>	<i>20</i>
<i>Formato 03: Valoración de la prueba de campo.....</i>	<i>21</i>
<i>Formato 04: Acuerdo de aprobación por el consejo de Dirección</i>	<i>22</i>
ANEXO 02: VARIABLES SELECCIONADAS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS Y MICROPROYECTOS	23

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: La creatividad al servicio del desempeño.....	12
--------------------------------------------------------------	----

Presentación

Desatar la creatividad, acudir a las capacidades acumuladas para generar nuevas soluciones o determinar nuevos desafíos, es una de las tareas más fascinantes de la administración moderna de recursos humanos en las instituciones de salud.

Las ideas nuevas, una de las manifestaciones de las capacidades de creatividad institucionales disponibles, son un tesoro organizacional que todavía en nuestra institución debe ser colocada en su justo lugar.

Nuestra convicción es que el nuevo escenario institucional, donde la desconcentración de la administración de los recursos humanos aparece como una estrategia substantiva, las ideas nuevas tienen un rol protagónico que jugar acompañando y perfeccionando el proceso en su conjunto.

La Dirección de Recursos Humanos de la Caja Costarricense de Seguro Social (DRH), ha decidido dar un primer paso para dilucidar de manera sistemática y organizada el interrogante acerca de ¿Qué hacer frente a una idea nueva ?

Nos hemos propuesto desarrollar un dispositivo que estimule y fomente la generación de ideas nuevas, que a su vez, permita evaluarlas y brindarles el seguimiento apropiado para que transiten del estado de idea al de propuesta, transformándose desde un concepto preliminar hasta una herramienta útil para la administración de los recursos humanos.

Hemos simplificado al máximo la propuesta para facilitar su puesta en práctica. La hemos tratado de liberar, dentro de lo posible, de las trabas burocráticas, esforzándonos por hacerla lo mas transparente, participativa y autogestionada, dentro de las circunstancias actuales de desarrollo de la DRH.

La experiencia que obtengamos en la aplicación de esta iniciativa, desde ya la ponemos a la disposición de otras instancias interesadas. Igualmente, aceptamos sugerencias de diferente tipo que tiendan a fortalecer y perfeccionar esta iniciativa.

Sabemos que las IDEAS NUEVAS pueden parecer extrañas. Pueden parecer impracticables. Pueden hacernos sentir incómodos, incluso que muchas de ellas pueden atentar contra el "status quo". Pero también sabemos que se pueden transformar en soluciones brillantes, y la manera de asegurarnos de que seremos parte de ese éxito es juzgar las NUEVAS IDEAS justamente y evitar destruirlas prematuramente. ¡ *Este es nuestro propósito !*

"Lo que necesitamos son mas personas que se especialicen en lo imposible..."

Theodore Roenthke

Elementos fundamentales del dispositivo

Principios de operación

- Cualquier funcionario o grupo de funcionarios de la DRH o fuera de ella puede generar una IDEA NUEVA sobre cualquier tema que tenga que ver directa o indirectamente con el rol institucional de la DRH
- El funcionario que genere una IDEA NUEVA y esté dispuesto a utilizar el dispositivo diseñado para brindarle estímulo, seguimiento y evaluación, asume el compromiso de participar activamente en las diferentes fases establecidas para llevarla hasta la condición de propuesta
- Las ideas nuevas generadas estarán sujetas a un proceso continuo de sistematización, evaluación y operación
- El Director de la DRH, tomando en consideración los criterios que se enuncian en esta propuesta, integrará oficialmente un punto focal (máximo tres funcionarios), a partir de voluntarios, cuya tarea será administrar el dispositivo de estímulo, seguimiento y evaluación de IDEAS NUEVAS,
- En caso de que existan mas de tres voluntarios, aquellos que no integren el punto focal, se inscriben automáticamente en la red de innovadores de la DRH
- El colectivo de trabajadores de la DRH será periódicamente informado del estado del arte de las IDEAS NUEVAS en la DRH
- Estará disponible una guía de pasos prácticos para que cualquier funcionario de la DRH pueda incorporarse al proceso de estímulo, seguimiento y evaluación de IDEAS NUEVAS
- El tiempo invertido en la generación, evaluación y seguimiento de IDEAS NUEVAS será considerado parte de la jornada laboral
- El funcionamiento del dispositivo debe contar con el reconocimiento oficial y apoyo del Director y las Jefaturas de la DRH

Crterios para la seleccin de los integrantes del grupo focal

Crterios	Significado
Creatividad	Debe ser una persona creativa, o al menos, sin resistencia ni prejuicio con relacin a las IDEAS NUEVAS de cualquier tipo y origen
Disponibilidad	Debe disponer de tiempo dentro de su horario laboral para desarrollar, de manera dinmica, las funciones definidas para el grupo focal
Buenas relaciones interpersonales	Debe ser capaz de circular dentro del colectivo estableciendo contactos para la promocin y consolidacin de IDEAS NUEVAS de manera discreta y sin generar conflicto negativo
Credibilidad	Debe estar comprometido/a con el propsito de estmulo, seguimiento y evaluacin de IDEAS NUEVAS
Entusiasta	Debe ser persistente y responsable en el desarrollo de las funciones previstas para el grupo focal

Responsabilidades del grupo focal de administracin del dispositivo

- Preparar un programa de trabajo para la implementacin de sus responsabilidades
- Identificar estrategias para estimular la generacin de IDEAS NUEVAS en la DRH
- Negociar permanentemente con el Director de la DRH para que las IDEAS NUEVAS formen parte de la agenda de toma de decisiones al ms alto nivel
- Administrar el sistema de registro y estado del arte de IDEAS NUEVAS y tomar iniciativas para su automatizacin

- Fomentar el análisis de factibilidad (técnico) y viabilidad (político) de las IDEAS NUEVAS, con todos los interesados
- Incentivar y apoyar si fuera el caso, la transformación de las IDEAS NUEVAS en propuestas
- Informar periódicamente al Director y al colectivo de trabajadores de la DRH y a otros interesados, acerca del estado del arte de las IDEAS NUEVAS
- Organizar una red de interesados en las IDEAS NUEVAS como herramienta para la administración de los recursos humanos, que incluya interesados fuera de la DRH
- Ajustar continuamente la propuesta de dispositivo a las condiciones de la realidad, a medida que la misma se vaya implementando

Sugerencia de acciones básicas para un programa de motivación y estímulo de las IDEAS NUEVAS²

- Aprovechar encuentros informales (café, comedor, otros) para promover la propuesta
- Visitar las diferentes dependencias de la DRH para identificar interesados en el tema de ideas nuevas e invitarlos a encuentros formales e informales de clarificación acerca de la propuesta
- Elaborar y distribuir un material de divulgación acerca de la propuesta con información de contactos y aceptar encuentros informales con interesados
- Brindar reconocimientos públicos directos a funcionarios comprometidos con la transformación de una IDEA NUEVA en propuestas a nivel de proyecto o miniproyecto
- Elaborar una hoja informativa acerca del trabajo que se está realizando, destacando a las personas que se han involucrado en el desarrollo de propuestas a partir de IDEAS NUEVAS

² Estas sugerencias no pretenden substituir el criterio que sobre este asunto pueda formular el grupo focal a cargo del dispositivo

Ideas claves para la elaboración de una guía práctica de utilización del dispositivo³

Ejemplo de Guía Práctica

- La guía debe ser preparada a partir del formato mas simple posible. Un buen ejemplo puede ser una página impresa común y corriente
- Puede contener uno o varios "slogan" que posicionen y promuevan la utilización del dispositivo. Un ejemplo en este sentido pueden ser:
Únase a la red de innovadores de la Dirección de Recursos

Humanos ! Comparta con nosotros las IDEAS NUEVAS que posee !

- Debe incentivar el *contacto personal* de los interesados con los miembros del punto focal. Para este fin, debe incorporar la información de contactos de los mismos, al menos: nombre, número de teléfono en el trabajo, eventualmente el de la casa y correo electrónico

ÚNASE A LA RED DE INNOVADORES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS !

Comparta con nosotros las IDEAS NUEVAS que posee !

Atención !

Recientemente se integró en la Dirección un Grupo de compañeros voluntarios, cuya misión es la de estimular el perfeccionamiento de los procesos de trabajo en los cuáles estamos involucrados a partir del seguimiento y evaluación de IDEAS NUEVAS.

No pierda esta oportunidad de transformar las IDEAS NUEVAS en una propuesta útil para el desarrollo del Capital Humano de la CCSS ! Póngase en contacto con nosotros ! Estamos para servirle ! La información de contactos puede encontrarla al otro lado de esta hoja.

ÚNASE A LA RED DE INNOVADORES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS !

Información de contactos

- ✍ Nombre, Nro de teléfono, email
- ✍ Nombre, Nro de teléfono, email
- ✍ Nombre, Nro de teléfono, email

Tratar de poner en práctica una IDEA NUEVA en la Dirección es ahora mas fácil que nunca !

Ud. solamente tiene que ponerse en contacto con nosotros para conocer cual es el proceso que debe seguir.

- Paso 1: póngase **YA** en contacto con nosotros
- Paso 2: Presente su IDEA para realizar una valoración preliminar
- Paso 3: Transforme su idea en un perfil de proyecto o microproyecto
- Paso 4: Realice una prueba de campo y ajuste su propuesta
- Preséntela a la Dirección para aprobación oficial

Necesita apoyo para poner su IDEA en blanco y negro...NOSOTROS se lo proporcionamos !

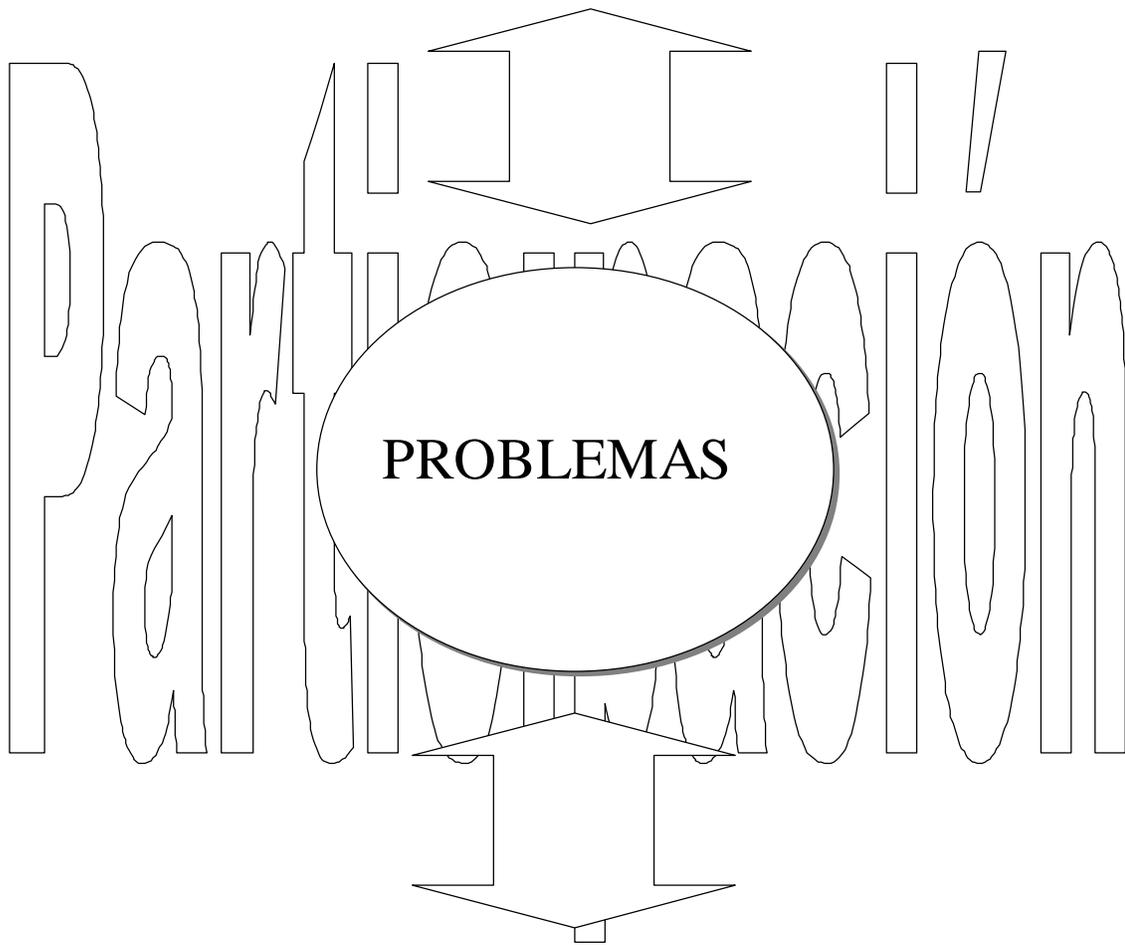
RECUERDE, su IDEA se transformará en una propuesta útil solo con su COMPROMISO !

³ Estas sugerencias no pretenden substituir el criterio que sobre este asunto pueda formular el grupo focal a cargo del dispositivo

- Debe clarificar acerca del paso a paso de utilización del dispositivo
- Debe afirmar claramente el compromiso que asume la persona que propone una IDEA NUEVA para transformarla en una propuesta de acuerdo a la ruta crítica propuesta en el dispositivo

Ilustración 1: La creatividad al servicio del desempeño

Creatividad



Mejor desempeño !

Mas Satisfacción del Cliente Interno

Ruta crítica, concepto de formato de registro y tiempo de respuesta previsto

Ruta	Concepto de formato de registro ⁴
Fase 01: generación de una idea nueva	No hay, proceso individual, tiempo indefinido
Fase 02: presentación al grupo focal y valoración preliminar <div data-bbox="248 1115 784 1262" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> Tiempo de respuesta: 10 días hábiles máximo / En todos los casos, estos tiempos podrán ser modificados de acuerdo a la práctica de utilización del dispositivo </div>	<i>Formato 01: PRESENTACIÓN Y VALORACIÓN PRELIMINAR</i> Incluye las siguientes variables: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Código secuencial de la IDEA NUEVA ❖ Fecha de presentación de la IDEA NUEVA ❖ Asunto ❖ Breve descripción de la IDEA NUEVA (No mas de tres párrafos) ❖ Sistema de colores para la evaluación <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rojo : idea nueva rechazada ➤ Verde : idea nueva aprobada en fase de transformación en propuesta ➤ Amarillo: idea nueva bajo consulta ❖ Criterios de evaluación <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede poner en práctica o no ➤ Beneficios de la puesta en práctica ➤ Tiempo de implementación previsto (Corto, mediano, largo) ➤ Costos de implementación (Alto, mediano, bajo) ➤ Relevancia política

⁴ Ejemplos de formatos para el sistema de registro , sujetos a modificaciones de diseño final, pueden ser apreciados en el Anexo 01

Ruta	Concepto de formato de registro ⁵
<p>Fase 03: transformación de la idea en propuesta bajo el formato del marco lógico</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 20px;"> <p>Tiempo de respuesta: 45 días hábiles</p> </div>	<p><i>Formato 02: ELABORACIÓN DE PERFIL DE PROYECTO O MICROPROYECTO</i> Existirían dos modalidades de formato 02</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formato 02 A: incluye las variables necesarias para trabajar un perfil de proyecto⁶ ❖ Formato 02 B: incluye variables mínimas⁷ para plantear un microproyecto ❖ Sistema de colores para la evaluación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rojo: rechazado ➤ Amarillo: Aprobado sujeto a incorporación de recomendaciones ➤ Verde: Aprobado ❖ Listado de personas consultadas

⁵ Ejemplos de formatos para el sistema de registro, sujetos a modificaciones de diseño final, pueden ser apreciados en el Anexo 01

⁶ Ver detalle de variables seleccionadas en el ítem correspondiente del Anexo 02

⁷ Idem anterior

Ruta	Concepto de formato de registro ⁸
<p>Fase 04: prueba de campo de la propuesta y realización de ajustes</p> <div data-bbox="246 989 784 1047" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 20px;"> <p>Tiempo de respuesta: 60 días hábiles</p> </div>	<p><i>Formato 03:</i> Incluye las siguientes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Programa de trabajo de la prueba de campo, valoración de su cumplimiento ❖ Detalle de las principales recomendaciones de la prueba de campo ❖ Sistema de colores para la evaluación de la prueba de campo <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rojo : prueba de campo invalida la propuesta tal y como esta diseñada ➤ Verde : prueba de campo valida la propuesta tal y como esta diseñada ❖ Amarillo: prueba de campo valida la propuesta , pero es necesario ajustar la propuesta de acuerdo a las recomendaciones y eventualmente podría ser necesario repetir la prueba de campo para validar la propuesta ajustada ❖ Listado de personas consultadas
<p>Fase 05: elaboración de acuerdo de aprobación por parte del Consejo de Dirección</p> <div data-bbox="246 1352 784 1465" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 20px;"> <p>Tiempo de respuesta: No mas de 20 días hábiles después de presentado el informe de la prueba de campo</p> </div>	<p><i>Formato 04</i> Incluye las siguientes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Nombre del proyecto ❖ Código original de la idea nueva ❖ Fecha de presentación de la idea nueva ❖ Fecha de aprobación ❖ Firma del Director de la DRH ❖ Identificación de referencia del acuerdo tomado

⁸ Ejemplos de formatos para el sistema de registro , sujetos a modificaciones de diseño final, pueden ser apreciados en el Anexo 01

***Cronograma de actividades
estratégicas⁹***

Actividad	Período
Capacitación del grupo focal	4ta semana de Marzo
Elaboración del programa operativo annual 2001	1ra quincena de Abril
Lanzamiento del dispositivo de estímulo, seguimiento y evaluación de ideas nuevas	2da quincena de Abril
Diseño y operación de un programa de motivación	1ra quincena de Abril - 2da quincena de Mayo
Estudio de factibilidad para la automatización del sistema de registro	2da quincena de Abril - 1ra quincena de Mayo
Elaboración de boletín interno de divulgación acerca del trabajo de estímulo, seguimniento y evaluación de IDEAS NUEVAS	2da quincena de Junio
Organización de la red de innovadores de la DRH	2da quincena de Abril - 1ra quincena de Junio
Evaluación y sistematización del primer período de operación	2da quincena de Noviembre
Presentación de los resultados de la experiencia a la Presidencia Ejecutiva y gerencia Administrativa	1ra quincena de Diciembre

⁹ Programa de trabajo sujeto a cambios de acuerdo al criterio del grupo focal

Anexos

Anexo 01: Formatos del sistema de registro

Anexo 01: Formatos del Sistema de Registro

Formato 01: Presentación y valoración preliminar¹⁰

FORMATO 01: PRESENTACIÓN Y VALORACIÓN PRELIMINAR DE IDEAS NUEVAS	
PARTE I : PRESENTACIÓN	
Código secuencial:	Nombre/s del / los Originador/es de la IDEA NUEVA: Fecha de presentación : Fecha de emisión de criterio :
Asunto:	
Breve descripción :	
<i>Agregue hojas si fuera necesario</i>	
PARTE II : EVALUACIÓN	
<i>DE USO EXCLUSIVO DEL GRUPO FOCAL</i>	
Criterio rojo Fecha:	Brve justificación:
Criterio amarillo Fecha:	
Criterio verde Fecha:	
Favor marcar con una X el criterio seleccionado	
FIRMA 01	FIRMA 02
FIRMA 03	
LISTADO DE LAS PERSONAS CONSULTADAS:	
Nombre	Unidad de trabajo
1	
2	
3	
4	
5	

¹⁰ Los formatos que se presentan a continuación son meramente ejemplos sujetos a cambios de diseño final

Formato 02: Elaboración de perfil de proyecto o microproyecto

FORMATO 02: ELABORACIÓN DE PERFIL DE PROYECTO O MICROPROYECTO	
<i>DE USO EXCLUSIVO DEL GRUPO FOCAL</i>	
Código secuencial:	Fecha de inicio: Fecha de presentación perfil de proyecto / microproyecto:
Detalles de variables / Perfil de proyecto ¹¹ ➤ Matriz del Marco Lógico ➤ Resumen ejecutivo ➤ Datos del proyecto ➤ Contexto ➤ Justificación ➤ Fin del proyecto ➤ Propósito del proyecto ➤ Resultados esperados ➤ Actividades ➤ Supuestos y riesgos ➤ Indicadores y medios de verificación ➤ Plan de ejecución	Detalle de variables ¹² / microproyecto ➤ Matriz del marco lógico ➤ Justificación ➤ Plan de ejecución
Criterio rojo Fecha:	Brve justificación:
Criterio amarillo Fecha:	
Criterio verde Fecha:	
Favor marcar con una X el criterio seleccionado	
FIRMA 01	FIRMA 02
FIRMA 03	
LISTADO DE LAS PERSONAS CONSULTADAS:	
Nombre	Unidad de trabajo
1	
2	
3	
4	
5	
Favor adjuntar documento del perfil de proyecto o microproyecto	

¹¹ El contenido de las variables se detalla en el Anexo 02

¹² Idem anterior

Formato 03: Valoración de la prueba de campo

FORMATO 03: VALORACIÓN DE LA PRUEBA DE CAMPO	
<i>DE USO EXCLUSIVO DEL GRUPO FOCAL</i>	
Código secuencial:	Fecha de inicio: Fecha de conclusión :
Comentarios a la ejecución del programa de trabajo	Principales recomendaciones de la prueba de campo
Criterio rojo Fecha:	Brve justificación:
Criterio amarillo Fecha:	
Criterio verde Fecha:	
Favor marcar con una X el criterio seleccionado	
FIRMA 01	FIRMA 02
FIRMA 03	
LISTADO DE LAS PERSONAS CONSULTADAS:	
Nombre	Unidad de trabajo
1	
2	
3	
4	
5	

Formato 04: Acuerdo de aprobación por el consejo de Dirección

FORMATO 04: ACUERDO DE APROBACIÓN DE LA PROPUESTA POR EL CONSEJO DE DIRECCIÓN	
Código secuencial:	Nombre del proyecto: Fecha de presentación de la idea nueva: Fecha de aprobación por el consejo:
<h1>Aprobado</h1> <p>NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL DIRECTOR DE DRH</p>	
LISTADO DE LAS MIEMBROS DEL CONSEJO	
Nombre	Puesto
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

**Anexo 02: Variables seleccionadas
para el desarrollo de proyectos y
microproyectos**

Anexo 02: variables seleccionadas para el desarrollo de proyectos y microproyectos

Variables seleccionadas para el desarrollo de proyectos y microproyectos

Proyecto ¹³

Variable¹⁴	Descripción
Matriz del marco lógico	Consta de una jerarquía de objetivos integrada por FIN, PROPOSITO, RESULTADOS ESPERADOS Y ACTIVIDADES; y de una lógica horizontal para cada objetivo integrada por INDICADOR, MEDIOS DE VERIFICACIÓN y SUPUESTOS
Resumen ejecutivo	Resume en una página escrita información relevante del proyecto
Contexto	Describe las principales variables del escenario institucional donde operará el proyecto
Justificación	Enumera un grupo de razones que fundamentan la necesidad del proyecto
Fin ¹⁵	<p>Enuncia la finalidad del proyecto, objetivo de mayor importancia a largo plazo que el proyecto – en conjunto con otras acciones – se propone alcanzar. Sírvase notar que este objetivo exige otros esfuerzos que van mas allá del alcance del proyecto y en ocasiones se requiere de un plazo mucho mas largo que la duración del mismo para ser alcanzado.</p> <p>Usualmente se refiere a la pregunta ¿para qué?. Suele ocurrir que un grupo de proyecytos de una misma instancia respondan a un mismo FIN</p>

¹³ Las variables descritas a continuación representan un ejemplo. Otras variables pueden ser añadidas a conveniencia del grupo focal, o bien las actuales pueden ser modificadas o incluso eliminadas, si el caso lo requiriera

¹⁴ Basadas en OPS/OMS. *Formato Normalizado para el diseño de perfiles y documentos de proyectos de la OPS*. Oficina de Relaciones externas, OPS/OMS, Washington D.C, p: 30

¹⁵ A partir de este ítem, todos los acápite están basados en la matriz del marco lógico

Propósito	<p>Aquí se prevé que el proyecto debe lograr. Describe los efectos inmediatos esperados al concluir el proyecto o inmediatamente después, si se concluye con éxito y en el tiempo fijado.</p> <p>Describa el resultado final que se busca y las relaciones entre este y las prioridades de la DRH</p>
Resultados esperados	Detalle lo que el proyecto va a “producir” para alcanzar el propósito enunciado
Actividades	Detalle lo que se va a hacer para alcanzar cada resultado esperado
Supuestos y riesgos	Enuncia las condiciones externas que están fuera del control del proyecto para alcanzar los resultados esperados, propósito y fin. Recuerde que el logro de los objetivos depende si los supuestos son ciertos o no. Evalúe los supuestos y cualquier riesgo significativo que podría retrasar o impedir el logro de los objetivos del proyecto, también indique los paliativos propuestos para combatirlos
Indicadores y medios de verificación	Los indicadores son las señales de “éxito” del proyecto. Son las “metas” a ser alcanzadas. Los medios de verificación se refieren a los indicadores. Se trata de resolver el interrogante de cómo “demostrar” que las metas se han alcanzado
Plan de ejecución	Prepare una secuencia de pasos que lleven desde el inicio de ejecución del proyecto hasta la preparación del informe final del mismo

Microproyecto ¹⁶

Variable¹⁷	Descripción
Matriz del marco lógico	Consta de una jerarquía de objetivos integrada por FIN, PROPSITO, RESULTADOS ESPERADOS Y ACTIVIDADES; y de una lógica horizontal para cada objetivo integrada por INDICADOR, MEDIOS DE VERIFICACIÓN y SUPUESTOS
Justificación	Enumera un grupo de razones que fundamentan la necesidad del proyecto
Plan de ejecución	Prepare una secuencia de pasos que lleven desde el inicio de ejecución del proyecto hasta la preparación del informe final del mismo

¹⁶ Las variables descritas a continuación representan un ejemplo. Otras variables pueden ser añadidas a conveniencia del grupo focal, o bien las actuales pueden ser modificadas o incluso eliminadas, si el caso lo requiriera

¹⁷ Basadas en OPS/OMS. *Formato Normalizado para el diseño de perfiles y documentos de proyectos de la OPS*. Oficina de Relaciones externas, OPS/OMS, Washington D.C, p: 30

Consultoría

"Pensamiento Estratégico y Recursos Humanos"

Subproductos de consultoría

- ✓ Infome Final Ejecutivo
- ✓ Iniciativas de Mercadeo de la Imagen Corporativa de la DRH
- ✓ Lineamientos estratégicos para un Programa de Tratamiento Preferencial a las Unidades Desconcentradas
- ✓ Perfil Corporativo de Actuación / El Desafío del Cambio
- ✓ Dispositivo de Estímulo, Seguimiento y Evaluación de Ideas Nuevas

Información para contactos

Dirección de Recursos Humanos
GAD/CCSS; Apartado Postal 10105
Tel: (506) 2333036
gabarca@ccss.sa.cr
marianosalazarc@yahoo.com