

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL PENSAMIENTO  
ÁGIL EN LA GESTIÓN DE LA COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL EN CORREOS DE COSTA RICA S. A.**

**KENNETH RICARDO CAMPOS VILLALOBOS**

Proyecto de graduación para la licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en  
Gestión de la Cooperación Internacional

Heredia

Diciembre, 2023

# PÁGINA DE APROBACIÓN

Proyecto de graduación en Relaciones Internacionales, con énfasis en Gestión de la  
Cooperación Internacional

Postulante

KENNETH RICARDO CAMPOS VILLALOBOS

## MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

---

Dra. Damaris Castro García  
Representante de la Decana  
Facultad de Ciencias Sociales

---

M.Sc. Frank Salazar Chacón  
Representante de la Unidad Académica  
Escuela de Relaciones Internacionales

---

MAP. Carlos David Castro Torres  
Tutor

---

Máster Gaudy Calvo Valerio  
Lectora

---

M.Sc. Andrey Arce Cascante  
Lector

---

Kenneth Ricardo Campos Villalobos  
Sustentante

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	
<b>Tipo de modalidad</b>	
Proyecto de Graduación.	
<b>Tema/Título</b>	
Propuesta para implementar el pensamiento ágil en la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.	
<b>Problema</b>	
Debido a que no se aprovechan los fondos provenientes de los flujos cooperación por problemas detectados en la gestión de su cadena de valor, donde también se pueden ejemplificar los siguientes: retrasos en los plazos de entregables, poco margen de ajuste presupuestario, poca capacidad de adaptación al cambio y poca colaboración departamental que impacta negativamente en el desarrollo de las capacidades necesarias para ejercer la actividad postal, se propone -como alternativa de gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.- la implementación del pensamiento ágil, con el fin de incrementar el valor que se espera de esta.	
<b>Objetivo general</b>	
Plantear una propuesta para incorporar el pensamiento ágil en la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.	
<b>Objetivos específicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Estudiar los procesos actuales de gestión de la cooperación internacional utilizados en Correos de Costa Rica S. A. y determinar su eficacia.</li> <li>ii. Analizar las metodologías utilizadas actualmente en el país y a nivel internacional, para realizar procesos de gestión de la cooperación internacional.</li> <li>ii. Identificar las tendencias actuales de gestión de procesos que aplican pensamiento ágil.</li> <li>v. Proponer un proceso basado en el pensamiento ágil para la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.</li> </ul>	
<b>Sustentante</b>	<b>Correo y Teléfono</b>
Kenneth Ricardo Campos Villalobos	<a href="mailto:kenr113@hotmail.com">kenr113@hotmail.com</a> 85140746
<b>Tutor</b>	<b>Correo y Teléfono</b>
Carlos David Castro Torres	<a href="mailto:ccasto2512@gmail.com">ccasto2512@gmail.com</a> 87130754

## **AGRADECIMIENTOS**

Al culminar este proyecto de graduación, quiero expresar mi gratitud a las siguientes personas, que han sido claves en esta etapa de mi vida:

A mi madre, padre, hermanos y demás familiares,

a Jose Alexis Jiménez Chavarría,

al equipo tutor,

al personal de Correos de Costa Rica,

al personal de la Unión Postal Universal UPU y de la Unión Postal de América, España y Portugal UPAEP,

A todos ellos, les agradezco sinceramente su contribución en este logro, brindándome su motivación y apoyo.

# TABLA DE CONTENIDO

PÁGINA DE APROBACIÓN .....	ii
RESUMEN EJECUTIVO .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	ix
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
A. JUSTIFICACIÓN .....	1
B. MARCO METODOLÓGICO .....	4
1. PROBLEMÁTICA.....	4
2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....	4
C. MARCO REFERENCIAL .....	4
D. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN (MÉTODOS).....	9
E. PLAN DE TRABAJO .....	12
CAPÍTULO II. HALLAZGOS .....	14
A. EJEMPLOS DE IDENTIFICACIÓN DE PENSAMIENTO ÁGIL EN IMPLEMENTACIÓN, EN LA ACTUALIDAD, EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL. 14	
B. IDENTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CORREOS DE COSTA RICA S. A. ....	15
1. MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO.....	15
2. CASOS DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE CORREOS DE COSTA RICA S. A. ....	18
3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUS RESULTADOS .....	19
4. ALINEACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DEL PENSAMIENTO ÁGIL CON LOS HALLAZGOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CORREOS DE COSTA RICA S. A. ....	20
5. ANÁLISIS DE ACTORES .....	22
6. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA HERRAMIENTA SIPOC .....	24

7. ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS .....	27
8. ANÁLISIS DE VALOR DE LOS PROCESOS .....	36
9. DESPERDICIOS IDENTIFICADOS .....	37
C. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	38
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MARCO DE PENSAMIENTO	
ÁGIL EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN	
CORREOS DE COSTA RICA S. A. ....	
44	
A. PROCESO DEPURADO CON LOS ANÁLISIS REALIZADOS .....	44
B. DINÁMICA DE TRABAJO CON ALINEACIÓN ÁGIL Y DE COOPERACIÓN	
INTERNACIONAL .....	45
C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO .....	54
1. FLUJO DE TRABAJO: CRONOGRAMA .....	54
2. MONITOREO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE IMPACTO .....	55
3. PLAN DE CAPACITACIÓN .....	56
4. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	57
5. ANÁLISIS DE RIESGOS .....	58
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
ANEXOS .....	70
ANEXO I. PREGUNTAS GENERADORAS AL PERSONAL DE CORREOS DE COSTA	
RICA S.A.....	70
ANEXO II. PREGUNTAS GENERADORAS AL PERSONAL DE ENTES COOPERANTES	
.....	71

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Técnica SCAMPER .....	10
Tabla 1.2 Método SIPOC.....	11
Tabla 1.3 Cronograma de actividades.....	12
Tabla 2.1 Marco normativo.....	15
Tabla 2.2 Principios y conceptos de cooperación en la gestión de la cooperación internacional de Correos de Costa Rica S. A. ....	20
Tabla 2.3 Principios del pensamiento ágil en la gestión de la cooperación internacional de Correos de Costa Rica S. A.....	21
Tabla 2.4 Identificación del SIPOC (proveedores-entradas-procesos-salidas-clientes) ...	24
Tabla 2.5 Descripción del flujograma/esquema 01.....	29
Tabla 2.6 Análisis de valor .....	36
Tabla 2.7 Análisis de alternativas utilizando SCAMPER.....	39
Tabla 3.1 Propuestas de dinámicas de trabajo propuestas basadas en el pensamiento ágil .....	46
Tabla 3.2 Propuesta de plantilla para análisis de riesgos en proyectos.....	59
Tabla 3.3 Propuesta de evaluación y priorización de riesgos .....	61

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Matriz poder vs interés .....	12
Figura 2.1 Aplicación de la matriz de poder/influencia como método de análisis de los interesados.....	23
Figura 2.2 Esquematización de procesos identificados .....	28
Figura 2.3 Visualización gráfica del resultado de desperdicios.....	37
Figura 2.4 Reducción de desperdicios en días hábiles: actual vs. propuesta .....	43
Figura 3.1 <i>Esquematización de Procesos identificados con agilidad aplicada</i> .....	44
Figura 3.2 Ejemplo de Tablero Kanban .....	53
Figura 3.3 <i>Diseño de Flujo de trabajo por Iteraciones o sprints con sus entregas de valor al cliente</i> .....	54
Figura 3.4 <i>Líneas de acción del Plan de comunicación interna</i> .....	58



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

- BID** Banco Interamericano de Desarrollo
- CAD** Comité de Ayuda Oficial al Desarrollo
- DHL** Correo alemán. Deutsche Post: Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn
- DHS** Departamento de Seguridad Interna de los Estados Unidos (siglas en inglés)
- FAN** Foro de Alto Nivel
- FEDEX** Federal Express Corp (siglas en inglés)
- IPMA** Asociación de Dirección de Proyectos
- MIDEPLAN** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
- MP** Ministerio de la Presidencia
- OCDE** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- PDR** Plan de Desarrollo Regional
- PMBOK** Libro de Gestión de Proyectos (siglas en inglés)
- PMI** Instituto de Gestión de Proyectos (siglas en inglés)
- SCAMPER** Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Propósito, Elimina y Reorganizar/Revertir (siglas en inglés)
- SIPOC** Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes (siglas en inglés)
- SNIP** Sistema Nacional de Inversión Pública
- UPAEP** Unión Postal de las Américas España y Portugal
- UPS** Servicios de Paquetería Unidos (siglas en inglés)
- UPU** Unión Postal Universal
- USPS** Servicios Postales de los Estados Unidos (siglas en inglés)

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## A. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta parte del hecho de que la gestión de la cooperación internacional, hoy en día, se realiza principalmente a través de herramientas y métodos de proyectos que se consideran como tradicionales o en cascada, según “La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK), la cual se describe a sí misma como insignia de la gestión de proyectos y de los estándares más utilizados en la actualidad.

En el caso de Costa Rica, se puede destacar su uso en diversas instituciones gubernamentales, como ministerios, universidades y demás entidades similares, ya que es mencionado y citado como fuente de información en guías, manuales y otras publicaciones; incluso, el Project Management Institute, instituto creador de la Guía PMBOK, le dedica -en su sitio web<sup>1</sup>- un capítulo al país donde se lee en su bienvenida: “El PMI Costa Rica Chapter es el capítulo autorizado por el PMI Global para el desarrollo de la disciplina de dirección de proyectos en Costa Rica”.

Para el año 2018, mediante una nota de prensa titulada “Instituciones costarricenses compartieron experiencias en la gerencia de proyectos”, publicada en el sitio web<sup>2</sup> del Ministerio de Planificación y Desarrollo Económico (MIDEPLAN), se puede leer que se realizó un evento entre instituciones gubernamentales donde compartieron experiencias con el aporte de la Asociación de Dirección de Proyectos (IPMA) – Costa Rica y del Project Manager Institute (PMI) – Capítulo Costa Rica.

Esta gestión de proyectos tradicional o en cascada se autodefine como un recurso fundamental para la dirección de proyectos efectiva en cualquier industria y se encuentra basado en el ciclo de vida de un proyecto, el cual consta de fases secuenciales con entregables previamente planificados y documentados con la expectativa de cumplir un resultado que fue claramente trazado y definido, esto enmarcado en una hoja de ruta o cronograma, donde se utiliza -tradicionalmente- el diagrama de Gantt, cuya difusión y aplicación es ampliamente reconocida, y existen diversos sistemas informáticos,

---

<sup>1</sup> <https://pmicr.org/>

<sup>2</sup> <https://www.mideplan.go.cr/node/1402>

*softwares*, que permiten, incluso, de manera gratuita, poder conceptualizar la información a través de un dispositivo electrónico.

Ahora bien, aún con la existencia de estas metodologías y formas de organizar proyectos, han surgido alternativas desde distintos ámbitos y organizaciones, con el objetivo de ofrecer formas distintas que funcionen como marcos de referencia para llevar a cabo objetivos y resultados, siendo una de estas alternativas la ágil o *agile*, por su nombre en inglés.

Cabe destacar que el marco de trabajo ágil se caracteriza por ser utilizado principalmente en ambientes inciertos, con alto grado de cambio e incertidumbre, por lo que ha adquirido también el nombre de adaptativo, ya que genera valor mediante entregas que se incrementan con el tiempo en ciclos iterativos de trabajo. Ágil supone una serie de diferencias con respecto a los marcos tradicionales de gestión, entre los que destaca el trabajo colaborativo, en equipo y la reducción de la documentación y burocracia, esto mediante la ruptura de silos y estructuras jerárquicas de organizarse que -se supone- poco aportan al objetivo final.

Por lo anterior, un supuesto de este proyecto al introducir el pensamiento ágil es el de incrementar la entrega de valor de los procesos en la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A., cuestionando o validando aquello que realmente es trascendental para la ejecución y consecución de las metas de un proyecto, de aquellas que no, siendo esta la intención principal del proyecto que se propone trabajar.

Correos de Costa Rica S.A. es parte del aparato estatal costarricense, según su naturaleza jurídica como empresa pública -del sector público descentralizado institucional-, cuyo capital accionario es propiedad íntegra del Estado, representado a través del Consejo de Gobierno de la República, esto de acuerdo con la Ley 7768 del 24 de abril de 1998, sus reformas y reglamento vigente. Además, según se indica en el artículo 2 del Reglamento a la ley N.º 7768 Ley de Correos de Costa Rica, es una empresa que desarrolla una actividad de interés público, para lo cual tendrá como naturaleza jurídica la de una sociedad anónima; su objeto será prestar la actividad postal y de comunicación. Asimismo, la Procuraduría General de la República, en reiterados

dictámenes y opiniones jurídicas (C-128-98, C-279-98, y C-182-2000, entre otros), ha indicado que:

Correos de Costa Rica S. A. es una Empresa pública, independientemente de su personalidad jurídica y del régimen que la rige. Entonces, ha sido claro y reiterado el criterio de esta Procuraduría en señalar que Correos de Costa Rica S. A. es una Empresa de naturaleza pública y no privada, independientemente de que su personalidad sea de Derecho Privado y de que su actividad se encuentre sujeta predominantemente a un régimen de Derecho Privado.

De acuerdo con el Decreto Ejecutivo N° 102 – MP del 06 de abril del 2018, Correos puede declarar información confidencial que le signifique una ventaja a la competencia. Además, como empresa de logística y envíos de paquetería, en su actividad privada, por su naturaleza jurídica, cuenta con competencia tanto nacional como internacional, por ejemplo, con empresas privadas como FedEx, USPS, UPS, DHL, Aeropostale y demás similares.

Sumado a lo anterior, a Correos de Costa Rica se le asigna la responsabilidad del seguimiento y la participación en los organismos internacionales del sector postal, los cuales -actualmente- son dos debidamente ratificados por la Asamblea Legislativa, uno de carácter universal y otro regional. Ambos han generado reglas y normativas internas para gestionar los flujos de cooperación designados para fortalecer las capacidades de prestación del servicio de entrega postal de sus países miembros.

Este proyecto se considera pertinente y viable porque responde directamente al énfasis estudiado en la licenciatura y llena un vacío de conocimiento mediante una propuesta de aplicación práctica, con la intención de explorar maneras novedosas e innovativas de gestionar la cooperación internacional, en un sector con poca cobertura académica en el país, tanto desde agilidad como desde la realidad postal.

Además, sobresale que no se encontraron proyectos de graduación en la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica que traten sobre experiencias similares en cuanto a la gestión de la cooperación internacional mediante el marco ágil, o bien, que propongan aspectos en materia postal, lo que más se asemeja se encuentra en las diversas propuestas de creación de áreas de cooperación internacional en ministerios, universidades, municipalidades e instituciones similares.

## **B. MARCO METODOLÓGICO**

### **1. PROBLEMÁTICA**

Debido a que no se aprovechan los fondos provenientes de los flujos cooperación por problemas detectados en cuanto a la gestión de su cadena de valor, donde también se pueden ejemplificar los siguientes: retrasos en los plazos de entregables, poco margen de ajuste presupuestario, poca capacidad de adaptación al cambio y poca colaboración departamental que impacta negativamente en el desarrollo de las capacidades necesarias para ejercer la actividad postal, se propone -como alternativa de gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.- la implementación del pensamiento ágil, con el fin de incrementar el valor que se espera de esta.

### **2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

#### ***a. GENERAL***

Plantear una propuesta para incorporar el pensamiento ágil en la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.

#### ***b. ESPECÍFICOS***

-Estudiar los procesos actuales de gestión de la cooperación internacional utilizados en Correos de Costa Rica S. A. y determinar su eficacia.

-Analizar las metodologías utilizadas actualmente en el país y a nivel internacional, para realizar procesos de gestión de la cooperación internacional.

-Identificar las tendencias actuales de gestión de procesos que aplican pensamiento ágil, para aplicar en la propuesta.

-Proponer un proceso basado en el pensamiento ágil para la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.

## **C. MARCO REFERENCIAL**

“Una nueva forma de pensar” es una de las maneras en las que se ha descrito al marco de trabajo ágil por parte de Jeff Sutherland, uno de los cocreadores de *scrum* -un aplicativo muy utilizado dentro del marco de trabajo ágil- que, junto con dieciséis expertos en la materia, crearon lo que hoy se conoce como el “Manifiesto Ágil”, el cual se autodefine

como una declaración de valores, no una metodología, con el claro objetivo de ser aplicado de manera práctica. Dichos valores son los siguientes cuatro:

- Individuos e interacciones por encima de procesos y herramientas;
- Software funcionando por encima de documentación excesiva;
- Colaboración por encima de negociación contractual;
- Respuesta ante el cambio por encima de seguir un plan. (Sutherland, 2014)

Esta declaración ha permeado de manera progresiva las distintas formas de organizarse, para cumplir metas y estrategias y ha venido configurándose como una opción para realizar entregables y desarrollarlos más allá del área de sistemas informáticos, donde tuvo sus primeros usos, pero siempre con la mira en esa primera manifestación de principios y las bondades que se aprendieron de sus primeros pasos.

El núcleo del enfoque del desarrollo ágil es que las necesidades del usuario sean el punto de partida para una entrega rápida de programaciones funcionales, que sean revisados iterativamente, en escalas de tiempo cortas, y mejoradas en estrecha colaboración con el cliente y los usuarios finales. (Kroener et al., 2019, p. S8)<sup>3</sup>

Respecto a lo anterior, en la actualidad, se encuentran estos principios en otras disciplinas, áreas y formas de organizarse; por ejemplo, en materia internacional, en un artículo publicado por Cozzolino et al. (2012), se resume la experiencia de un caso práctico y aplicado de las Naciones Unidas en su Programa Mundial de Alimentos, donde implementa principios del marco ágil junto a la metodología de mejora de procesos lean, en su cadena humanitaria de suministros, debido a una alta demanda de los donantes en contar con mayor transparencia, responsabilidad y dotar de mayor valor agregado a sus contribuciones.

Para efectos de esta propuesta de trabajo final de graduación, ser ágil nace de la necesidad de buscar distintas y mejores formas de organizarse y conseguir objetivos, según su definición más básica y siguiendo los principios del Manifiesto Ágil de Jeff Sutherland (2014), lo cual ha sido alimentado, tanto en la teoría como en la práctica, por los distintos autores que se pueden encontrar en las referencias bibliográficas de este documento.

---

<sup>3</sup> Las citas que son traducción del inglés al español se realizan de manera propia.

Además, es importante definir otro concepto relevante: el de adaptación, que se entiende como “el proceso de cambiar los métodos ágiles para alinearlos con las necesidades de diferentes proyectos y entornos organizacionales. Este proceso implica agregar, eliminar o modificar prácticas específicas prescritas por métodos ágiles” (Cao et al, 2009, p. 333), es decir, la capacidad de agregar, eliminar o modificar prácticas o procesos específicos de manera ágil. Este concepto es particularmente relevante para comprender la importancia de la respuesta al cambio en los distintos escenarios que puedan suceder y ser sujetos de la cadena de valor de la cooperación internacional.

Por su parte, se puede ejemplificar el concepto de respuesta al cambio en un caso concreto y real, tal cual lo describe Harrald (2006), al concluir que el Sistema Nacional de Respuesta del Gobierno Federal de los Estados Unidos de América fue incapaz de responder ante el desastre natural que significó el huracán Katrina en el año 2005.

El Sistema Nacional de Respuesta, que consiste en organizaciones, planes, sistemas, tecnología y personas, no pudo adaptarse a desafíos sin precedentes y fracasó catastróficamente durante la respuesta inicial al huracán Katrina. Desde su creación en 2002, el Departamento de Seguridad de los Estados Unidos de América se ha centrado en aumentar la disciplina en el sistema nacional a través de un amplio desarrollo de doctrina, proceso y estructura y ha descuidado fomentar la agilidad (creatividad, adaptabilidad, improvisación) que históricamente ha sido la clave del éxito. La cursiva no es de la cita original. (Harrald, 2006, p. 270)

Respecto a lo anterior, la referencia importante que se extrae para el propósito de este trabajo es la suposición de que la respuesta al cambio impacta directamente el resultado que se espera obtener de cualquier meta trazada; en este caso, incluso, en temas tan importantes como la preparación ante desastres naturales, ya que, en cualquier espacio de la vida humana, pueden suceder eventos inesperados y se debe contar con la capacidad de responder cuando suceden.

De acuerdo con los constructos conceptuales que se pretenden revisar en materia ágil, se revisó también el caso de una organización sin fines de lucro, desde la perspectiva de Karen R. White, fundadora de Applied Agility o en español Agilidad Aplicada, que se encarga de apoyar a este tipo de organizaciones, donde indica -de una manera práctica- las bondades que puede aportar el marco ágil en el desarrollo de proyectos, en entornos con poco recurso humano y pocas capacidades técnicas desarrolladas, delimitando de una

manera clara y concisa una serie de buenas prácticas y reducciones de desperdicio que pueden no ser de utilidad para la finalidad original del proyecto.

La gestión de proyectos es esencial en el entorno de trabajo actual. Las empresas, organizaciones sin fines de lucro y fundaciones de todo el mundo utilizan principios de gestión de proyectos para ejecutar sus operaciones, lanzar productos, recaudar fondos y desarrollar capacidades. Es importante que estas organizaciones identifiquen a personas con habilidades de gestión de proyectos para poner en práctica estas técnicas. Los gerentes de proyectos efectivos son eficientes en su trabajo y en dirigir el trabajo de otros, buenos comunicadores, capaces de liderar sin interferir en el proceso y conscientes del alcance, los riesgos y las recompensas de sus proyectos. (White, 2013, p. 68)

Para definir desperdicios, se han identificado 8 principales tipos: transporte, inventario, movimiento, tiempo de espera, sobreproducción, defectos y habilidades sin utilizar (Sreedharan et al., 2018). La identificación y eliminación de estos principios supone un hito clave dentro de la aplicación del pensamiento ágil a cualquier proceso, según ha sido definido por una variedad de autores en la materia.

Parte esencial del pensamiento ágil también incorpora el concepto de impedimentos, los cuales, según Sutherland (2014), son procesos que requieren de atención y podrían bloquear por completo un proceso y detenerle, permanente o temporalmente, si no es gestionado con prontitud.

Por su parte, Sutherland (2014), en su libro “El arte de hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo”, ejemplifica con casos reales diversas situaciones que pueden ocurrir, desde el poco empoderamiento del equipo para realizar sus tareas hasta una onerosa cantidad de requisitos técnicos -burocracia-, que son problemas endémicos en toda organización, para sus procesos y personalidades.

En esencia, resalta que lo más importante es identificar aquello que detiene de lograr una meta, y removerlo, para lo cual es crucial la experiencia que las personas han ido adquiriendo en los proyectos en los que han trabajado.

Por otro lado, el ciclo de vida de un impedimento es descrito en el sitio web Brainbok (s.f.), donde se indica que se deben seguir los siguientes pasos: revisar regularmente el progreso del equipo, identificar la raíz de la causa del impedimento, involucrar al equipo en buscar las soluciones, escalar la situación si es necesario, tomar acciones para remover



el impedimento, monitorear continuamente y reevaluar nuevas y continuos obstáculos, tomando en cuenta para el presente trabajo los siguientes tres puntos:

- Identificar.
- Priorizar.
- Resolver o Escalar, según sea el caso.

Para la etapa 3, las soluciones se propondrán siguiendo el esquema SCAMPER, que, por sus siglas, significa sustituir, combinar, adaptar, modificar, poner otro uso, eliminar y reorganizar, y será descrito en la sección siguiente sobre metodologías.

Ahora bien, el concepto de cambio en la gestión de proyectos de cooperación internacional ha sido objeto de estudio en distintos esfuerzos académicos y literarios; por ejemplo, Tinbergen (1978) se refiere a las diferentes formas de cooperación internacional, donde se debatía sobre los procesos óptimos para gestionar esta materia; al respecto, afirma lo siguiente:

lo más que puede decirse es que cada vez va siendo mayor el número de intentos llevados a cabo para reducir a un común denominador todos los elementos de bienestar y sacrificios implicados en un proceso concreto de cooperación internacional. (p. 240)

Luego, el mismo autor resalta que “Éste es el momento de introducir un elemento crucial soslayado hasta ahora, a saber, la materia efectiva con que se opera en la cooperación internacional” (p. 240).

A su vez, Tinbergen (1978) se refiere a otros conceptos del área de relaciones internacionales, disciplina que origina la cooperación internacional, como lo son el poder en sí mismo y cómo las relaciones de poder pueden afectarse de una u otra manera, concepto que adquiere relevancia en este trabajo dentro del esquema de análisis de actores.

Para efectos conceptuales de este trabajo, se entenderá la cooperación internacional de la siguiente forma:

Conjunto de acciones orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad, efectividad, interés mutuo y sostenibilidad. (Poder Ejecutivo, 2013)

Aunado a lo anterior, se aplicarán los conceptos y principios contenidos en la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda (así como los siguientes Foros de Alto Nivel: Accra 2008 y Busan 2011), los principios de la Alianza Global para la cooperación eficaz al desarrollo y la promoción de la eficacia de la ayuda impulsada por el Comité de Ayuda Oficial al Desarrollo CAD, a las cuales Costa Rica ha dado su apoyo, según el sitio web de acceso público de la OCDE. Estas tres bases tienen el elemento común de incorporar la eficacia, de la cual se desprenden los siguientes principios o compromisos (FAN, 2005):

1. Apropriación: Los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo.
2. Alineación: Los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios.
3. Armonización: Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces.
4. Gestión orientada a resultados: Administrar los recursos y mejorar las tomas de decisiones orientadas a resultados.
5. Responsabilidad mutua: Donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo. (pp. 3-10)

Además, tienen un enfoque dirigido a la gestión del cambio, algo que resulta clave para la alineación que este proyecto pretende con los marcos de trabajo ágiles, como puede evidenciarse en la siguiente cita:

La Eficacia de la Ayuda – tres grandes criterios para medir el cambio: La Declaración tuvo por objeto mejorar la eficacia en tres áreas: la eficacia de la prestación de ayuda, la gestión y el uso de la ayuda, y la mejora de las alianzas. (Wood et al., 2011, p. 11)

Finalmente, este trabajo pretende dar una mirada pragmática que logre apoyar a la empresa pública y sociedad anónima de Correos de Costa Rica, como parte del aparato estatal, desde su concepción más amplia, en sus intercambios y aprovechamientos de la cooperación internacional, mediante una propuesta que sea realmente aplicable.

## **D. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN (MÉTODOS)**

Ese trabajo es una investigación de tipo cualitativa que pretende comprender cómo el pensamiento ágil puede apoyar a solventar problemáticas en la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A., mediante el uso de distintas técnicas,

métodos y herramientas, para cumplir con cada una de las actividades planteadas en el plan de trabajo, vinculadas a responder cada uno de los objetivos específicos.

En las primeras etapas de recolección de la información, se utilizaron métodos como la observación e identificación de procesos, entrevistas –de tipo no estructurado (según la describe el autor Olabuénaga 1999)–, gestión de reuniones con expertos, lluvia de ideas, herramientas de identificación de necesidades y *benchmarking*, para realizar comparaciones en entidades similares postales a nivel internacional.

Para las etapas de análisis y estudio, se emplearon los siguientes métodos de análisis:

- Análisis de interesados (matriz poder-nivel de autoridad / influencia – involucramiento) análisis de brechas,
- análisis de valor,
- análisis de factibilidad,
- análisis de gestión de integral de riesgos,
- análisis de alternativas,
- análisis para determinar el impacto, eficacia y eficiencia.

Por su parte, se utilizaron técnicas para la elaboración de los análisis anteriores, entre las cuales destaca SCAMPER, la cual “es un acrónimo para siete mini técnicas/estimulaciones que fuerzan al estudiante a combinar ideas desde diferentes disciplinas del conocimiento, explorando conocimientos aleatorios entre ideas en la misma disciplina y reduciendo bloqueos mentales” (Radziszewski, 2017, p. 314). Dicha técnica se implementó para la solución del paso dentro del ciclo de vida de un impedimento denominado “Resolver o escalar, según sea el caso” (ver Tabla 1.1).

Tabla 1.1  
*Técnica SCAMPER*

Letra	Significado	Pregunta
S	Sustitución	¿Qué parte del proceso/solución podría ser sustituido por otra cosa?
C	Combinar	¿Pueden dos procesos separados ser integrados?
A	Adaptar	¿Se ha encontrado un problema similar en otra disciplina? ¿Pueden sus perspectivas ser adaptadas a nuestro problema?
M	Modificar	¿Puede un proceso existente o parte de este ser

		aumentado o simplificado?
P	Poner en otro uso	¿Puede una solución existente o parte de esta ser puesto en otro uso?
E	Eliminar	¿Qué parte del proceso puede ser eliminado/removido?
R	Reversar	¿Qué parte del proceso puede ser revertido?

Fuente: Elaboración propia, a partir de la lectura en inglés del Dr. Rafiq Elmansy, 2023. Traducción propia.

También, se trabajó con el apoyo del modelo de SIPOC, que -por sus siglas en inglés- significa salidas, entradas, proveedores, procesos y clientes. Dicho modelo es descrito por Brown (2019) como “una herramienta ideal para identificar todos los elementos relevantes de un proceso de mejora de un proyecto antes de que inicie. Ayuda a definir un proyecto complejo y o que no esté muy bien delimitado” (p. 198).

Por lo anterior, se empleó el SIPOC en el análisis de la cadena de gestión de la cooperación internacional, identificando los procesos actuales, para luego determinar el valor de cada uno de estos y proponer las mejoras para la optimización (ver Tabla 1.2).

Tabla 1.2  
*Método SIPOC*

Letra	S	I	P	O	C
Definición	Proveedor 1 Proveedor 2	Entrada 1 Entrada 2	Proceso 1 Proceso 2	Salida 1 Salida 2	Cliente 1 Cliente 2

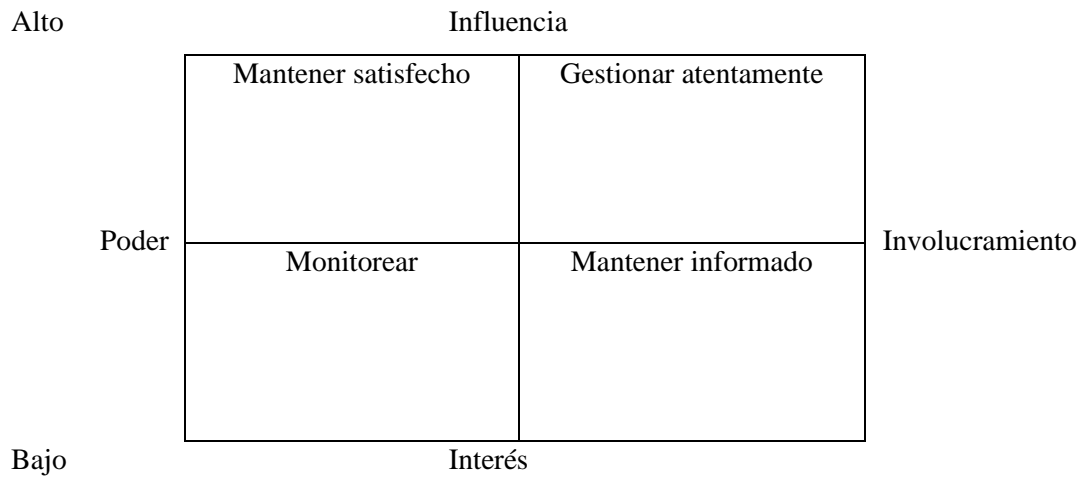
Fuente: Elaboración propia, a partir de la lectura de las bibliografías citadas sobre el método SIPOC, 2023. Traducción propia.

Para el análisis de interesados, se tomó en cuenta lo indicado en la Guía del PMBOK (sexta edición, capítulo 13, particularmente la página 506) referente a consideraciones sobre adaptación para entornos ágiles/adaptativos. Al respecto, para representar la información necesaria, se empleó la matriz de la Figura 1.1.

Cabe destacar que, como afirma el Project Management Institute (2017):

Cada una de estas técnicas agrupa a los interesados según su nivel de autoridad (poder), nivel de inquietud acerca de los resultados del proyecto (interés), capacidad para influir en los resultados del proyecto (influencia) o capacidad para causar cambios en la planificación o la ejecución del proyecto. (p. 511)

Figura 1.1 Matriz poder vs interés  
*Matriz poder vs. interés*



Fuente: Elaboración propia, a partir de la lectura de la Guía PMBOK, edición 6.

Respecto a las fuentes de consulta, se tomaron en cuenta los siguientes tipos de documentación: artículos científicos, libros académicos, legislación y normativa nacional e internacional (tratados y acuerdos internacionales, leyes, reglamentos, manuales y procedimientos).

## E. PLAN DE TRABAJO

A continuación, en la Tabla 1.3, se presenta el cronograma de actividades que se llevaron a cabo.

Tabla 1.3  
*Cronograma de actividades*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE REALIZACIÓN (EN MESES)				
		1	2	3	4	5
Estudiar los procesos actuales de gestión de la cooperación internacional utilizados en Correos de Costa Rica S. A. y determinar su eficacia.	Lectura y estudio de la normativa aplicable sobre cooperación internacional a Correos de Costa Rica S. A.	X				
	Identificar la cadena de suministros de los procesos actuales y sus resultados, así como la interacción departamental en la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.		X			
	Determinar la eficacia en los procesos de la cooperación internacional mediante un análisis de valor.			X		

	Redacción de los hallazgos en los capítulos que correspondan, para cumplir con el objetivo.				X
Analizar las metodologías utilizadas actualmente en el país y a nivel internacional, para realizar procesos de gestión de la cooperación internacional en el sector postal.	Identificar procesos de la cadena de suministros utilizados para gestionar la cooperación internacional en el país.		X		
	Identificar procesos de la cadena de suministros utilizados para gestionar la cooperación internacional en otros países, en el sector postal.		X		
	Cotejar las perspectivas nacionales e internacionales en comparación con Correos de Costa Rica S. A.			X	
	Redacción de los hallazgos en los capítulos que correspondan, para cumplir con el objetivo.				X
Identificar las tendencias actuales de gestión de procesos que aplican pensamiento ágil.	Revisión de la literatura existente sobre el pensamiento ágil.	X			
	Revisión de casos prácticos en cooperación internacional que apliquen pensamiento ágil.		X		
	Identificar las oportunidades de mejora del proceso de cooperación internacional basados en el pensamiento ágil.	X			
	Redacción de los hallazgos en los capítulos que correspondan, para cumplir con el objetivo.			X	
Proponer un proceso basado en el pensamiento ágil para la gestión de procesos de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.	Asociar los desperdicios encontrados en el análisis de valor de la cadena de suministros con las oportunidades de mejora identificadas, basadas en el pensamiento ágil.				X
	Proponer un proceso basado en el pensamiento ágil, resultado del análisis de brechas.				X
	Realizar un análisis de factibilidad de las propuestas para la mejora de la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.				X
	Realizar un análisis basado en la gestión integral de riesgos de las propuestas para la mejora de la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.				X
	Realizar un análisis de alternativas de la gestión de cooperación internacional.				X
	Redacción de la propuesta en los capítulos que correspondan, para cumplir con el objetivo.				X

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO II. HALLAZGOS**

Con el fin de alcanzar los resultados trazados en los objetivos, este apartado detallará los hallazgos obtenidos, respaldándolos con descripciones de casos a nivel global de la realidad nacional, de la entidad en estudio y la aplicación de las metodologías descritas en las secciones anteriores.

### **A. EJEMPLOS DE IDENTIFICACIÓN DE PENSAMIENTO ÁGIL EN IMPLEMENTACIÓN, EN LA ACTUALIDAD, EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Si bien aún no es abundante la documentación de la aplicación de agilidad en materia de cooperación internacional, ya se puede encontrar algunos casos recientes de uso; por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) publicó en su sitio web, dentro de su oferta de cursos, uno nuevo llamado "PM4R Agile: mentalidad ágil en proyectos de desarrollo". Este curso describe una metodología híbrida que resulta más eficiente en la aplicación de proyectos; incluso, en el primer párrafo de la descripción del curso, se lee lo siguiente:

La realidad cambiante y dinámica de los proyectos de desarrollo e impacto social demanda nuevos enfoques de gestión de proyectos más flexibles que permitan adaptarse a los cambios o imprevistos que puedan surgir durante la ejecución de los proyectos y, además, lograr el desarrollo de una manera sostenible, inclusiva y respetuosa, aplicando los más altos estándares de integridad, transparencia y rendición de cuentas.

Este ejemplo muestra cómo la agilidad se aplica en un contexto internacional, reconociendo la necesidad de adaptabilidad en proyectos de desarrollo que enfrentan desafíos y cambios constantes.

Otro ejemplo destacado es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que ha adoptado enfoques ágiles en sus proyectos; así, implementó una iniciativa de desarrollo sostenible en un país en vías de desarrollo, utilizando marcos ágiles como Scrum y Kanban (PNUD, 2023). Estos enfoques propiciaron una mayor flexibilidad y colaboración entre los diferentes actores involucrados, lo que resultó en una implementación más rápida y eficiente de las iniciativas de desarrollo.

Además, diversas organizaciones no gubernamentales (ONG) también están adoptando metodologías ágiles en sus proyectos de cooperación internacional; por

ejemplo, una ONG dedicada a la educación en zonas rurales implementó un proyecto utilizando métodos ágiles para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de las comunidades locales. Esto les permitió ajustar sus estrategias educativas y recursos de manera ágil, mejorando así el impacto de sus actividades en el terreno (Educación, 2023).

Estos ejemplos adicionales demuestran cómo la agilidad se está aplicando cada vez más en el ámbito de la cooperación internacional. Tanto organizaciones internacionales (BID y PNUD) como también ONG están reconociendo los beneficios de la agilidad para lograr resultados más efectivos y sostenibles en proyectos de desarrollo y cooperación en todo el mundo.

Cabe destacar que no se identificaron proyectos de cooperación internacional aplicando marcos ágiles de gestión en operadores postales o correos de la región.

## **B. IDENTIFICACIÓN DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CORREOS DE COSTA RICA S. A.**

### **1. MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO**

En este capítulo, se realizará una descripción de la legislación y normativa nacional e internacional que rige la materia de cooperación internacional para Correos de Costa Rica S. A. La información utilizada se basa en el Sistema Costarricense de Información Jurídica de la Procuraduría General de la República, así como en la consulta realizada a la Secretaría General de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) y la Oficina Internacional de la Unión Postal Universal (UPU).

A continuación, en la Tabla 2.1, se presenta la información recién mencionada:

Tabla 2.1

*Marco normativo*

Acuerdos internacionales	
Ley de Acta de Adhesión a la Unión Postal Universal N° 54, 1885.	Ley de Convenio de la Unión Postal de las Américas y España N°1311, 1951.
Leyes	
Ley de Correos N° 7768, 1998.	Reglamento a la Ley de Correos N° 27238, 1998.
Ley de Planificación Nacional 5525, 2012.	Reglamento del artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N.º 5525, decreto ejecutivo 43951, 2023-
Ley General de Contratación Pública, 9986,	Reglamento a la Ley General de Contratación



2021.	Pública N.º 43808-H, 2022.
Políticas y reglamentos	
Política de Cooperación para el Desarrollo de la Unión Postal Universal UPU.	Reglamento de Cooperación Técnica de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal UPAEP.
Reglamento del Fondo del Mejoramiento de la Calidad del Servicio de la Unión Postal Universal UPU.	Política de Cooperación Internacional de Costa Rica.
Planes, guías y manuales	
Plan Regional de Desarrollo para América Latina de la Unión Postal Universal UPU.	Manual de Cooperación Técnica de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal UPAEP.
Manual de Gestión de Proyectos del Fondo de Mejoramiento de la Calidad del Servicio de la Unión Postal Universal UPU.	Guía Práctica para Proyectos de Cooperación Técnica Unión Postal de las Américas, España y Portugal UPAEP.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de la normativa aplicable.

La República de Costa Rica se convirtió en miembro de la Unión Postal Universal (UPU) el 4 de agosto de 1885, mediante la Ley N° 54. La versión ratificada más actual de esta ley data del 10 de noviembre de 2010 y se conoce como el Séptimo Protocolo Adicional a la Constitución de la UPU (Tratados Internacionales 8895). Esta versión fue promulgada mediante el Decreto Ejecutivo 36934 del 13 de diciembre de 2011.

Además, Costa Rica ratificó el acuerdo internacional con la Unión Postal de las Américas, España y Portugal el 27 de junio de 1951, mediante la Ley N° 1311. Cabe mencionar que la participación de Costa Rica en este espacio regional se remonta a 1921, cuando tomó parte en el Primer Congreso Postal Panamericano celebrado en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Ahora bien, tanto la UPU como la UPAEP son organismos internacionales de carácter multilateral, según el derecho público internacional. Como consecuencia de esto, cada Estado debe definir cuál será el actor postal que se identificará como operador designado. En el caso de Costa Rica, este operador es Correos de Costa Rica S. A.

En cuanto a la Ley de Correos y su reglamento, dentro de las funciones asignadas, se encuentra la representación del país ante estos dos organismos internacionales (punto e del artículo 4 de la Ley, punto m del artículo 12 y punto k del artículo 23 de su Reglamento).

Es importante destacar que la Ley de Correos contiene en su artículo 16 titulado “Controles” establece una lista de excepciones que no le aplican a esta ley, lo que significa que no está sujeta a las disposiciones legales siguientes:

- a) Ley de Contratación Administrativa, No. 7494, de 2 de mayo de 1995.
- b) Ley de Planificación Nacional, No. 5525, de 2 de mayo de 1974.
- c) Libro II de la Ley General de la Administración Pública, No. 6227, de 2 de mayo de 1978.
- d) Ley de administración financiera de la República y presupuestos públicos, N.º 8131, de 18 de setiembre de 2001. (Esta disposición fue reformada por el artículo único de la Ley N° 8698 del 5 de enero de 2009)
- e) Estatuto de Servicio Civil, Ley No. 1581, de 30 de mayo de 1953.
- f) Ley para el Equilibrio Financiero del Sector Público, No. 6955, de 24 de febrero de 1984.

A su vez, la misma ley destaca lo siguiente:

Correos de Costa Rica estará sujeta únicamente a los controles de aprobación, fiscalización de ejecución y liquidación presupuestaria ejercidos por la Contraloría General de la República. Además, el ente contralor revisará por lo menos una vez al año o cuando lo considere pertinente, todos los actos y la gestión de esta empresa.

Por su parte, la Ley de Planificación Nacional crea el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del MIDEPLAN, como se describe en el Decreto Ejecutivo 43251 del 15/09/2021: el cual establece el reglamento para el funcionamiento del SNIP:

Artículo 7º- Cobertura del SNIP. El SNIP está constituido por el Poder Ejecutivo y sus órganos, la Administración Descentralizada y las empresas públicas. Se excluyen del ámbito de cobertura el Poder Legislativo y Judicial, la Contraloría General de la República, el Tribunal Supremo de Elecciones, la Caja Costarricense de Seguro Social, las Universidades Estatales, las Municipalidades, los bancos del Estado y los entes públicos no estatales, así como las instituciones y empresas públicas que actúen bajo régimen de competencia.

Además, de acuerdo con la normativa del MIDEPLAN, la cooperación internacional se considera un subsistema que forma parte del SNIP. Esto se alinea con lo establecido en el artículo anterior y con la letra b del artículo 16 de la Ley de Correos.

Adicionalmente, en el sector postal, en cuanto a la cooperación internacional, se encuentra la Política de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y su Plan de Desarrollo Regional PDR 2022-2025 (UPU, 2022).

Aunado a lo anterior, en el sitio web oficial de la UPU, puede encontrarse más información sobre la Oficina de Cooperación para el Desarrollo que, incluso, tiene una sección dedicada a atender los países de América Latina. Ahí, se pueden observar las prioridades temáticas, metodologías, presencia en el terreno y actividades transversales que esta oficina gestiona en colaboración con los países, en beneficio de los actores nacionales del sector postal, principalmente los operadores designados o correos que cada Estado designe para este propósito.

Por último, los distintos manuales y guías sobre la gestión de proyectos que involucran estos fondos de cooperación internacional describen los pasos a seguir en todas las etapas, desde el proceso de licitación para acceder a ellos hasta su conclusión.

## **2. CASOS DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE CORREOS DE COSTA RICA S. A.**

Existen numerosas notas de prensa que evidencian los esfuerzos de apoyo al fortalecimiento de capacidades, equipamiento y colaboración entre organismos internacionales como la Unión Postal Universal (UPU), la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) y Correos de Costa Rica S. A.

Un ejemplo destacado es la "Asistencia Técnica para la Preparación ante Desastres en Costa Rica". A través de esta iniciativa, se ha brindado apoyo técnico y recursos para fortalecer la capacidad de respuesta de Correos de Costa Rica ante situaciones de desastre. Estos esfuerzos incluyen la implementación de protocolos de contingencia, la adquisición de equipos y sistemas de comunicación de emergencia, así como el entrenamiento del personal para una gestión eficiente durante eventos catastróficos.

Otro ejemplo notable es la colaboración entre Correos de Costa Rica y la Unión Postal Universal (UPU) para impulsar la modernización de las infraestructuras postales. A través de esta asociación, se han llevado a cabo proyectos de cooperación internacional enfocados en mejorar la eficiencia y calidad de los servicios postales en el país. Esto ha incluido la implementación de tecnologías innovadoras, la actualización de sistemas de

clasificación y entrega, así como la capacitación del personal en nuevas prácticas y estándares internacionales.

Tales esfuerzos de modernización han sido ampliamente cubiertos por la prensa, destacando el impacto positivo en la agilidad y confiabilidad de los servicios postales en Costa Rica. Se ha resaltado cómo esta colaboración entre Correos de Costa Rica y la UPU ha permitido mejorar la competitividad del país en el ámbito postal, facilitando el comercio electrónico y fortaleciendo las relaciones internacionales.

Un ejemplo adicional destacado es la colaboración entre Unión Postal Universal (UPU) y la Organización Mundial de Aduanas (OMA), que ha beneficiado a Correos de Costa Rica para fortalecer los controles aduaneros en los envíos postales internacionales. A través de esta asociación, se han implementado medidas de seguridad y tecnologías avanzadas, para detectar y prevenir el contrabando de mercancías ilícitas, como drogas y productos falsificados.

Como se puede ver, este ejemplo es evidencia del compromiso de Correos de Costa Rica en la seguridad y el cumplimiento de las regulaciones aduaneras, así como de su papel activo en la lucha contra el comercio ilícito, lo cual demuestra la importancia de la colaboración con organismos internacionales, aporta a la protección de la economía nacional, incrementa la confianza en el sistema postal y fomenta un entorno comercial seguro y justo, y así lo ha hecho ver la cobertura mediática.

### **3. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUS RESULTADOS**

En el presente trabajo, se identificó la cadena de suministro de los procesos actuales y sus resultados, así como se analizó la interacción departamental en la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A. mediante entrevistas a personal estratégico de esta institución (ver Anexo 1) y a los colaboradores de entidades externas (ver Anexo 2).

Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre los procesos existentes, los resultados obtenidos y la colaboración entre los diferentes departamentos y entidades externas. El análisis de los hallazgos identificados en ellas permite comprender -a detalle- cómo se desarrolla la cadena de suministro en Correos de Costa Rica S. A. y cómo se lleva a cabo la cooperación internacional.

Mediante la identificación de los procesos clave y su secuencia lógica, se visualiza el flujo completo, desde el inicio hasta el final. Posteriormente, se examinan los resultados obtenidos en términos de su valor y rendimiento; por ello, entre los hallazgos iniciales, se observa la importancia de la interacción departamental en la cooperación internacional, a partir de la colaboración existente entre diferentes áreas de la organización (incluyendo los departamentos de logística, operaciones y relaciones internacionales).

Cabe destacar que estos departamentos desempeñan un papel fundamental en el éxito de los proyectos de cooperación, a pesar de reportar a áreas jerárquicas distintas, lo cual exalta la necesidad de trabajar en conjunto y de manera coordinada.

Por último, es importante mencionar que, como resultado de las entrevistas, se identificó que -en los últimos 5 años- se ha gestionado un promedio de 7 proyectos por año con las capacidades actuales.

#### **4. ALINEACIÓN DE PRINCIPIOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y DEL PENSAMIENTO ÁGIL CON LOS HALLAZGOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE CORREOS DE COSTA RICA S. A.**

Como parte de los hallazgos de la aplicación de las entrevistas, se identificaron los siguientes alineamientos con los principios de cooperación basados en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y la reglamentación del país en la materia; estos principios se suman a los análisis anteriores, el SIPOC y los análisis de valor y SCAMPER de la siguiente manera.

Para comprensión de las tablas 2.2 y 2.3, el símbolo ✓ significa que hay alineación y la X que no la hay.

Tabla 2.2

*Principios y conceptos de cooperación en la gestión de la cooperación internacional de Correos de Costa Rica S. A.*

<b>APROPIACIÓN</b>	<b>ARMONIZACIÓN</b>	<b>ALINEACIÓN</b>	<b>GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABILIDAD MUTUA</b>
✓	X	✓	X	X
Sí se identifican esfuerzos por que los proyectos estén ligados a las necesidades	Sí se identifican esfuerzos para armonizar las normativas; sin embargo, la	Sí se identifican esfuerzos por alinear la estrategia empresarial con los proyectos para así	Correos no cuenta con un procedimiento de la gestión de proyectos de	Sí se identifican esfuerzos de colaboración con el ente cooperante, principalmente en las

detectadas y que, posteriormente, continúen beneficiando e impactando la meta.	necesidad del receptor y los entregables no necesariamente están armonizados durante la ejecución, porque no se evidencia participación conjunta en estas etapas ni demostraciones o retroalimentaciones periódicas, más allá de la entrega final.	solventar las necesidades detectadas.	cooperación, por lo que cada caso se ha montado según ha sido requerido, de ahí que es variada la experiencia de un caso a otro y no necesariamente orientada a una gestión.	etapas iniciales de la negociación y al final en cierre, pero no hay evidencias de responsabilidad mutua durante la ejecución del proyecto.
--	--	---------------------------------------	--	---

<b>RECIPROCIDAD</b>	<b>RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA</b>	<b>SOSTENIBILIDAD</b>	<b>CONTRAPARTIDA NACIONAL</b>
✓	X	X	X
Sí se identifican esfuerzos conjuntos para lograr un beneficio mutuo, principalmente en aquellos derivados de la relación con organismos internacionales del sector postal.	Sí se identifican esfuerzos para cumplir con lo indicado por la normativa, pero podría mejorarse el acceso a toda la documentación y su disponibilidad en todo momento, ya que esta es dispersa.	No se identifican evidencias de impactos a largo plazo ni que se consideren aspectos propios de la sostenibilidad de ningún tipo.	Se identifica que la contrapartida se encuentra en algunos proyectos y casos específicos, pero no en todos; no se encuentra como una práctica estandarizada en la cooperación de Correos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los hallazgos de las entrevistas y la literatura sobre cooperación internacional.

Tabla 2.3  
Principios del pensamiento ágil en la gestión de la cooperación internacional de Correos de Costa Rica S. A.

<b>CLIENTE EN EL CENTRO (Enfoque en las personas y las relaciones)</b>	<b>ENTREGAS FRECUENTES</b>	<b>ENTREGAS DE VALOR</b>	<b>EQUIPO DE DESARROLLO MOTIVADO</b>	<b>SIMPLICIDAD</b>
x	x	x	x	x
Se encuentra evidencia de que las necesidades del cliente, usuario final o ente cooperante son	No se encuentran evidencia de entregas	No hay una revisión en ninguna etapa del proyecto del valor de las entregas.	No hay un equipo realmente consolidado ni motivado, surge por necesidad la solicitud	No se evidencia que los procesos sean simples.

tomadas en cuenta en la planificación, pero no así en el resto del proyecto.	frecuentes, solo una única entrega final.		por áreas de trabajo.	
<b>ENTREGABLES DE CALIDAD</b>	<b>AFRONTAR EL CAMBIO CONSTANTE</b>	<b>COLABORACIÓN ENTES COOPERANTES CON EQUIPO DESARROLLADOR</b>	<b>CONVERSACIONES CARA A CARA</b>	<b>TRABAJOS SOSTENIBLES EN EL TIEMPO</b>
✓	X	✓	X	✓
Sí hay evidencia de que los entregables finales cumplen los mínimos de calidad recogidos en la etapa de planificación.	No hay evidencia de que el proyecto cuente con principios de gestión del cambio, con excepción de la revisión inicial de riesgos.	Sí hay evidencia de colaboración, principalmente en etapas tempranas y luego al finalizar, pero no así en toda la duración del proyecto.	No hay evidencias de conversaciones cara a cara.	Sí hay evidencia de que el informe final de cada proyecto contiene una sección sobre sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los hallazgos de las entrevistas y la literatura pensamiento ágil.

## 5. ANÁLISIS DE ACTORES

Se identificaron diversos actores dentro de la empresa, cada uno desempeñando roles específicos en relación con la cooperación internacional. Entre ellos, se encuentran los miembros de la junta directiva, el gerente general, el encargado de relaciones internacionales, el director de estrategia, el director de gestión integral del riesgo, los gerentes de área, los directores de área, los jefes de proyecto, los asistentes y asesores, los planificadores, los analistas de riesgos y el personal de los equipos de proyectos.

Dependiendo de las necesidades de cada proyecto, el equipo puede variar en función de las áreas de conocimiento y procesos requeridos, así como las áreas usuarias receptoras de la cooperación y los clientes finales.

Además de los actores internos, fuera de la empresa, se encuentran los entes cooperantes, quienes desempeñan un papel relevante en la cooperación internacional. Estos entes pueden variar dependiendo de la organización y el tipo y alcance del proyecto en cuestión. Entre ellos, se pueden identificar distintas posiciones que interactúan con los proyectos de cooperación.

Aunado a lo anterior, destaca que dichos actores externos colaboran estrechamente con Correos de Costa Rica en la implementación y desarrollo de iniciativas de cooperación, enriqueciendo la colaboración y ampliando el alcance de los proyectos.

Cabe destacar que, con esta identificación de los actores involucrados tanto dentro como fuera de la empresa, se logra comprender la diversidad de roles y responsabilidades que existen en el contexto de la cooperación internacional, lo cual sienta las bases para comprender la aplicación de los siguientes análisis, encaminados a proponer una gestión eficiente y una colaboración efectiva entre todas las partes involucradas.

Figura 2.1  
*Aplicación de la matriz de poder/influencia como método de análisis de los interesados*

	Bajo	Alto	
	Influencia		
Poder	Alto	Junta Directiva Gerente general	Entes cooperantes Relaciones Internacionales Jefe de proyecto
	Bajo	Equipo del proyecto, analistas de riesgo, planificadores, compras y contrataciones, presupuesto, áreas de control, secretaria de gerencia general	Áreas usuarias Clientes

Fuente: Elaboración propia, basada en los hallazgos de las entrevistas.

En la Figura 2.1, se representan los niveles de poder e influencia de los interesados identificados en el análisis. Las categorías "Alto" y "Bajo" se refieren a los niveles de poder e influencia, donde "Alto" indica un mayor nivel y "Bajo" indica un menor nivel. Los interesados se han distribuido en la matriz según su nivel de poder e influencia relativo.

El análisis de las partes interesadas revela una diversidad de actores involucrados en el proceso de cooperación internacional. En el cuadrante de alto poder e influencia, se encuentran los entes cooperantes, quienes proveen los recursos y fondos necesarios para los proyectos, así como la Junta Directiva y el gerente general, quienes tienen la capacidad de tomar decisiones estratégicas y asignar recursos. Además, el jefe de



proyecto desempeña un rol clave en la coordinación exitosa de la implementación del proyecto.

En el cuadrante de bajo poder e influencia, se encuentran el equipo del proyecto, los analistas de riesgo y los planificadores, quienes desempeñan un papel activo en la ejecución y seguimiento del proyecto. También, se encuentran las áreas usuarias, representadas por los clientes internos que se beneficiarán de los resultados del proyecto. Por último, en el cuadrante de poder e influencia alto, se ubican el encargado de relaciones internacionales, los gerentes de área y la jefatura del proyecto, quienes tienen un papel importante en la coordinación y asignación de recursos específicos dentro de sus respectivas áreas.

En resumen, este análisis de las partes interesadas resalta la importancia de involucrar a los entes cooperantes, la alta dirección y los responsables de proyectos, para garantizar el éxito de los proyectos de cooperación internacional. También, destaca la necesidad de contar con un equipo multidisciplinario que contribuya activamente a la ejecución del proyecto, así como la participación de los clientes internos, para asegurar que las soluciones propuestas satisfagan sus necesidades.

## 6. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS MEDIANTE LA HERRAMIENTA SIPOC

A partir de la Tabla 2.4, se puede utilizar los resultados de las entrevistas para vincularlos con la identificación, a través de la herramienta SIPOC. Esta herramienta permite comprender la perspectiva de los procesos que se llevan a cabo actualmente, teniendo en cuenta los actores involucrados relevantes para este propósito.

Tabla 2.4

*Identificación del SIPOC (proveedores-entradas-procesos-salidas-clientes)*

Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Clientes
Entes cooperantes - como organismo internacional (área de proyectos / cooperación)-	Información y contactos de los posibles concursantes	Comunicar la apertura de un concurso para solicitar mediante proyecto fondos de financiamiento no reembolsable.	Seleccionar el ganador o ganadores del concurso	Posibles concursantes (organizaciones formalmente establecidas de un país)

Junta Directiva	Necesidades empresariales	Definir y aprobar de la estrategia empresarial.	Modificar de la estrategia empresarial	Gerencia general y sus áreas
Gerente general	Indicadores claves de desempeño	Aprobar las solicitudes finales de proyecto.	Aprobar los informes finales de proyecto	Gerencias y áreas de trabajo
Secretaria de gerente general	Solicitudes de firma y vistos buenos	Remitir al gerente general para firma, según volumen de documentación y prioridad.	Firma y vistos buenos de documentos	Encargado de Relaciones Internacionales
Dirección de Estrategia	Análisis del entorno, necesidades empresariales	Asesoría y apoyo en la definición y revisión de la estrategia empresarial, establecimiento de objetivos y priorización de proyectos y sus fuentes de financiamiento.	Estrategia empresarial definida, objetivos establecidos, lista de proyectos priorizados y posibles fuentes de financiamiento	Junta Directiva, gerente general
Encargado Relaciones Internacionales	Solicitudes de proyectos y requerimientos que requieren de financiamiento	Negociar con los entes cooperantes la posibilidad de solicitar un proyecto.	Formularios de proyectos completos	Entes cooperantes
Gerencias de área	Cargas de trabajo y conocimiento de capacidades de su personal	Definir la jefatura y equipo del proyecto.	Entregar por escrito de la conformación de jefatura y equipo	Encargado de Relaciones Internacionales
Jefatura del proyecto	Documentos de requerimiento del proyecto y lineamientos aprobados	Coordinar la implementación del proyecto en la Empresa.	Cumplimiento del proyecto en tiempo y forma	Encargado de Relaciones Internacionales
Equipo de proyecto	Plan de trabajo definido por la jefatura del proyecto	Gestionar las tareas y actividades que le corresponden.	Cumplimiento en tiempo y forma de sus tareas y actividades	Jefe del proyecto
Compras y Contrataciones	Requerimiento o solicitud de la adquisición requerida	Gestionar, a través de la herramienta de compras públicas	Gestión administrativa finalizada del proceso de	Jefe del proyecto

		la adquisición.	adquisición	
Presupuesto	Solicitudes de ajuste presupuestario	Evaluar y ajustar presupuesto según las necesidades del proyecto.	Presupuesto final ajustado y aprobado	Gerencias de área y Jefatura del proyecto
Tecnología de Información	Requerimientos de sistemas y herramientas	Instalar, configurar y mantener sistemas y herramientas necesarios para el proyecto.	Sistemas y herramientas funcionando adecuadamente	Equipo del proyecto
Recursos Humanos	Solicitudes de personal adicional	Contratar, entrenar, y manejar personal según necesidades del proyecto.	Personal disponible y calificado para el proyecto	Jefatura del proyecto
Dirección de riesgos	Identificación y análisis de riesgos	Elaboración de planes de mitigación, monitoreo de riesgos, evaluación de impacto mediante el seguimiento y asesoría a las partes involucradas.	Planes de mitigación, informes de monitoreo de riesgos, evaluación de impacto	Gerencia general, gerencias de área, Relaciones Internacionales, jefatura del proyecto, equipo del proyecto

Fuente: Elaboración propia, a partir de los hallazgos de las entrevistas.

Los proveedores involucrados en los procesos de gestión de cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A. incluyen tanto actores internos como externos. Entre los proveedores internos, se encuentran la Junta Directiva, el gerente general, la secretaria del gerente general, entre otros.

Por otro lado, los proveedores externos son los entes cooperantes, que refieren a organismos internacionales. Estos proveedores proporcionan diferentes entradas, como información, contactos y necesidades empresariales, que son fundamentales para llevar a cabo los procesos de gestión de cooperación.

Los procesos descritos abarcan desde la comunicación de oportunidades de financiamiento hasta la gestión y seguimiento de los proyectos. Durante estos procesos, se llevan a cabo actividades como la selección de ganadores en concursos, la modificación de la estrategia empresarial y el cumplimiento del proyecto en tiempo y forma.

Por su parte, las salidas de estos procesos son los resultados tangibles que se obtienen, los cuales benefician a los clientes y partes interesadas, como las gerencias de área, los entes cooperantes y el jefe del proyecto.

A su vez, es importante destacar el papel que desempeñan los diferentes departamentos que reportan jerárquicamente a distintas instancias. La coordinación entre estos departamentos es crucial, así como la comunicación efectiva, como se ha evidenciado a través de las entrevistas realizadas al personal seleccionado. Desde el inicio hasta la finalización de los proyectos, estos departamentos trabajan en conjunto para definir la estrategia, asignar recursos, gestionar las tareas y evaluar los resultados.

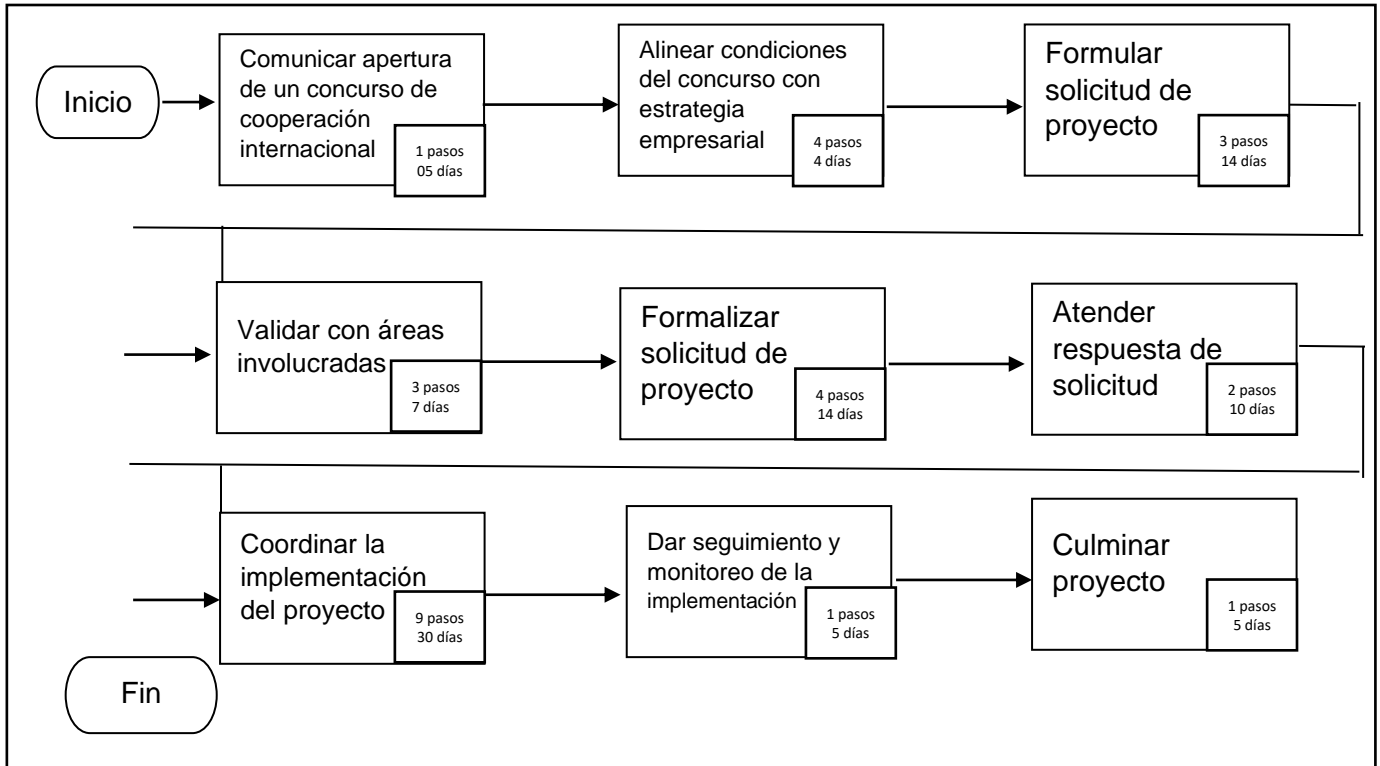
Ahora bien, la falta de coordinación entre los departamentos puede ocasionar malentendidos, retrasos e, incluso, el fracaso del proyecto. Además, la participación de proveedores externos, como los entes cooperantes, añade una capa adicional de complejidad, lo que resalta aún más la importancia de la coordinación y la comunicación efectiva.

Por otro lado, las funciones de mitigación de riesgos, control y supervisión desempeñan un papel vital en la etapa de evaluación y mejora continua de toda la gestión.

## **7. ESQUEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

Con base en la información identificada a través de la herramienta SIPOC, se ha elaborado el siguiente flujograma que permite visualizar la esquematización de los procesos de gestión de la cooperación actual en Correos de Costa Rica S. A. A continuación, en la Figura 2.2, se detalla la descripción de cada elemento del flujo.

Figura 2.2  
*Esquemización de procesos identificados*



Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis SIPOC.

Para describir el flujo anterior, primero, es importante indicar que lo que se encuentra en los recuadros son los macroprocesos o los pasos principales que deben ejecutarse, sin tomar en cuenta los pasos secundarios que deben realizarse para completar cada uno de ellos, por lo que se detalla el conjunto completo en la Tabla 2.5.

Tabla 2.5

*Descripción del flujograma/esquema*

<b>Numeración</b>	<b>Procesos y sus pasos</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
1	Comunicar apertura de un concurso de cooperación internacional.	Entes cooperantes	El plazo para concursar varía dependiendo de las condiciones y requerimientos de cada caso.	Cada apertura de concurso es comunicada a los enlaces de relaciones internacionales de cada entidad, o bien, de manera pública en los sitios web oficiales.
2	Alinear condiciones del concurso con estrategia empresarial.	Relaciones Internacionales	1 semana.	Una vez recibidas todas las condiciones del concurso y contando con una estrategia empresarial oficial y aprobada, se puede realizar la alineación.
2.1	Definir y aprobar la estrategia empresarial.	Junta Directiva	1 año.	Este es un proceso de actualización anual ante los órganos de control y regulatorios de la empresa.
2.2	Asesorar y apoyar en la definición y revisión de la estrategia empresarial, establecimiento de objetivos y priorización de proyectos y sus fuentes de financiamiento.	Dirección de Estrategia	Semestral.	Cada 6 meses, dentro del ciclo denominado "liderazgo y planificación".
2.3	Comunicar la priorización de proyectos y definir, en conjunto con las áreas asesoras, las fuentes de financiamiento.	Gerencia general	Semestral.	Es la Gerencia General quien debe liderar y coordinar la implementación de la estrategia definida.

<b>Numeración</b>	<b>Procesos y sus pasos</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
3	Formular solicitud de proyecto.	Relaciones Internacionales	1 semana.	Completar los formularios de los proyectos de cooperación internacional es una tarea actual del área responsable indicada.
3.1	Asignar la jefatura del proyecto y el equipo.	Gerencias de área	3 días.	Las gerencias de área, quienes tienen a cargo la responsabilidad de su personal, deben designar la persona idónea para asumir la jefatura del proyecto y el equipo, el cual será conformado por personas de distintas gerencias.
3.2	Realizar las coordinaciones para determinar si el proyecto requiere de proveedores, presupuesto, personal tercerizado o recursos adicionales.	Jefe de proyecto	1 semana.	La solicitud de proyecto debe incluir todos los recursos, internos o externos, que se requieren para llevarlo a cabo; para esto, la coordinación con áreas vinculadas es vital.
4	Validar con áreas involucradas.	Jefe de proyecto	1 semana.	Se debe validar que toda la información esté correcta, en tiempo y forma, antes de presentarse.
4.1	Validar que se cuenta con el visto bueno presupuestario.	Jefe de proyecto	1 semana.	El proyecto debe ser validado ante la Dirección de Presupuesto, para asegurar que se asignen los recursos necesarios y se realicen los ajustes presupuestarios pertinentes.
4.2	Validar que se cuenta con el visto bueno para	Jefe de proyecto	1 semana.	Se deben validar que los requerimientos de adquisiciones del

<b>Numeración</b>	<b>Procesos y sus pasos</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
	realizar las adquisiciones.			proyecto estén de acuerdo con las leyes, políticas, procedimientos, esto ante la Dirección de Compras y Contrataciones.
5	Formalizar solicitud de proyecto.	Relaciones Internacionales	3 días.	La presentación formal ante los entes cooperantes debe realizarse a través de las áreas de relaciones internacionales.
5.1	Solicitar firma del gerente general.	Secretaria del gerente general	1 día.	La secretaria debe priorizar la firma del gerente, frente a toda la documentación que debe firmar del día
5.2	Enviar la documentación al ente cooperante.	Relaciones internacionales	1 día.	La presentación formal ante los entes cooperantes debe realizarse a través de las áreas de relaciones internacionales.
5.3	Atender las mejoras solicitadas.	Relaciones internacionales	Dependen del plazo otorgado para realizar las mejores.	El gerente general puede sujetar su firma a que se realicen mejoras a los documentos.
6	Atender respuesta de solicitud.	Relaciones Internacionales	1 semana.	Una vez presentado el proyecto, el ente cooperante emitirá una respuesta que podría ser alguna de las tres opciones siguientes: Aprobado. Si este es el caso se continua con el paso siguiente. Rechazado. Si este es el caso, el procedimiento finaliza acá. Aprobado, pero sujeto a mejoras. Si este es el caso se



<b>Numeración</b>	<b>Procesos y sus pasos</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
				continua con el paso siguiente.
6.1	Coordinar la realización de las mejoras solicitadas para la aprobación.	Jefe de proyecto	1 semana.	Este paso solo es necesario si la respuesta es: Aprobado, pero sujeto a mejoras. El plazo está sujeto a las indicaciones de cada caso.
7	Coordinar la implementación del proyecto.	Jefe de proyecto	Mensual.	Una vez aprobado el proyecto, se coordina la implementación con todas las áreas involucradas, asegurando una correcta ejecución según los requerimientos y objetivos establecidos. El plazo se cuenta por mes y varía dependiendo de las condiciones aprobadas cada caso.
7.1	Coordinar adquisiciones.	Compras y Contrataciones	-	Durante la implementación del proyecto, se coordina con el área de Compras y Contrataciones para la adquisición de los bienes o servicios necesarios, asegurando un proceso transparente y eficiente.
7.2	Evaluar y ajustar presupuesto del proyecto.	Dirección de Presupuesto	-	Se realiza una evaluación del presupuesto asignado al proyecto, identificando si es necesario realizar ajustes o reasignaciones para asegurar que se disponga de los recursos necesarios

<b>Numeración</b>	<b>Procesos y sus pasos</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
				en cada etapa del proyecto.
7.3	Realizar el concurso para seleccionar el proveedor, en caso de ser requerido.	Jefe de proyecto	-	Si se requiere la contratación de un proveedor externo, se realiza un concurso para seleccionar al proveedor adecuado, siguiendo los procesos y criterios establecidos.
7.4	Validación con el ente cooperante del proveedor seleccionado.	Jefe de proyecto	-	En caso de seleccionar un proveedor externo, se valida con el ente cooperante la elección del proveedor y se asegura su aprobación.
7.5	Implementar sistemas y herramientas.	Tecnologías de la Información	-	Si es necesario, se implementan los sistemas y herramientas tecnológicas requeridos para el proyecto, asegurando su correcto funcionamiento y disponibilidad para el equipo del proyecto.
7.6	Solicitud de usuarios en sistemas informáticos ante la Gerencia de TI.	Gerencia de TI	-	Se realiza la solicitud de usuarios en sistemas informáticos para el proyecto a la Gerencia de TI, asegurando que los usuarios tengan acceso adecuado a los sistemas requeridos.
7.7	Comunicar credenciales para acceso a los sistemas por parte de la Gerencia de TI.	Gerencia de TI	-	Se comunica a la Gerencia de TI las credenciales necesarias para que los usuarios del proyecto puedan acceder a los sistemas informáticos

<b>Numeración</b>	<b>Procesos y sus pasos</b>	<b>Área responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Descripción</b>
				requeridos.
7.8	Coordinar capacitaciones a los usuarios del proyecto.	Jefe de proyecto	-	Se coordinan y llevan a cabo las capacitaciones necesarias para los usuarios del proyecto, asegurando que estén adecuadamente preparados para utilizar los sistemas y herramientas pertinentes.
8	Dar seguimiento y monitoreo de la implementación.	Relaciones Internacionales		Durante la implementación del proyecto, se realiza un seguimiento y monitoreo continuo para evaluar el avance, identificar desviaciones y tomar acciones correctivas si es necesario.
9	Culminar proyecto.	Jefe de proyecto	1 semana.	Una vez finalizada la implementación y alcanzados los objetivos del proyecto, se procede a su cierre formal y se realiza una evaluación final.

Fuente: Elaboración propia, a partir del análisis SIPOC y los hallazgos de las entrevistas.

La tabla de descripción de procesos permite comprender el flujo secuencial de actividades involucradas en la gestión de proyectos de cooperación internacional actualmente. La numeración asignada a cada proceso posibilita identificar claramente en qué etapa del proyecto se encuentra.

En la etapa "antes" del proyecto, que va desde la numeración 1 hasta la 5, se llevan a cabo los procesos de comunicación, alineación de condiciones, definición de estrategia y formulación de la solicitud de proyecto. En esta etapa, es fundamental contar con agilidad y eficiencia, para evitar retrasos en la presentación de la solicitud y acceder a los fondos de financiamiento de manera oportuna.

Por su parte, en la etapa "durante" del proyecto, desde la numeración 6 hasta la 8, se coordinan la implementación del proyecto, las adquisiciones necesarias, el seguimiento y monitoreo, y se realizan ajustes presupuestarios según las necesidades. Es importante destacar que, durante esta etapa, se deben establecer claramente los roles y responsabilidades de las áreas de control y gestión de riesgos, para asegurar una adecuada supervisión y mitigación de los riesgos asociados al proyecto.

Para los procesos de adquisición, es importante mencionar que la Ley 9986 del 27/05/2021, Ley General de Contratación Pública, clasifica a Correos sus procesos de contrataciones dentro de la figura de licitación reducida, en la cual este debe ser la gestión por realizar dentro de un proyecto de cooperación, cuando se requiera.

En el caso presupuestario, al estar Correos sujeta al control presupuestario de la Contraloría General de la República, esta debe tener claramente establecido el proceder para proyectos de cooperación en los cuales sus fondos indiquen que se requiera de una contrapartida nacional -empresarial-, o bien asegurar un presupuesto si la modalidad de financiamiento es tipo reembolso, lo cual se valida desde el inicio del proyecto cuando se establecen las condiciones del concurso.

Por otro lado, en la etapa "después" del proyecto, en la numeración 9, se culmina el proyecto. Es esencial realizar un cierre formal y una evaluación final, para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como documentar las lecciones aprendidas y realizar los cierres oficiales correspondientes.

A pesar de lo anterior, es importante señalar que, como conclusión inicial, sin haber aplicado aún los análisis de valor y agilidad, ya se vislumbran algunas áreas de mejora en el proceso actual. En particular, no se establece claramente el rol de las áreas de control y gestión de riesgos, lo cual puede afectar la adecuada supervisión y mitigación de los riesgos del proyecto.

Además, el seguimiento y monitoreo parecen centrarse más en el cumplimiento de documentos y formularios, en lugar de ser un ejercicio consciente de mejora y revisión. Por último, el cierre del proyecto parece ser más un trámite de llenado documental que un proceso de cierre oficial y verificación del logro de los objetivos.

Estas áreas de mejora deben ser abordadas para fortalecer el proceso de gestión de proyectos, garantizando una adecuada supervisión, seguimiento y cierre, así como una gestión efectiva de los procesos asociados al proyecto, lo cual podría llevar a crear un macroproceso de evaluación, en la etapa “después” de finalizado el proyecto.

Se estima que, con el levantamiento actual de los procesos que hoy se llevan a cabo para una gestión de un proyecto de cooperación internacional, se tarda un aproximado de 70 días.

## 8. ANÁLISIS DE VALOR DE LOS PROCESOS

A continuación, en la Tabla 2.6, se presentan los resultados obtenidos en el análisis de valor de los procesos:

Tabla 2.6  
*Análisis de valor*

Paso del Proceso	Proceso	Responsable	Clasificación del Desperdicio	Q Personas	¿Agrega Valor?	Tiempo de Trabajo	Tiempo de Muda	Tiempo Total
1	Comunicar apertura de un concurso de cooperación internacional	Ente cooperante		1	Si	5,0		5,0
2	Alinear condiciones del concurso con estrategia empresarial	Relaciones Internacionales	Habilidades desaprovechad:	17	No		1,0	1,0
2.1	Definir y aprobar la estrategia empresarial	Junta Directiva	Habilidades desaprovechad:	5	No		1,0	1,0
2.2	Asesorar y apoyar en la definición y revisión de la estrategia empresarial prioridades y fuentes de financiamiento.	Dirección de Estrategia	Habilidades desaprovechad:	10	No		1,0	1,0
2.3	Comunicar la priorización de proyectos y definir, en conjunto con las áreas asesoras, las fuentes de financiamiento.	Gerencia General	Sobreproducción	3	No		1,0	1,0
3	Formular solicitud de proyecto	Relaciones Internacionales	Espera	7	Si	11,0		
3.1	Asignar la jefatura del proyecto y el equipo	Gerencias de área	Esperas	6	No		3,0	
3.2	Realizar las coordinaciones para determinar si se requieren recursos adicionales	Jefe de proyecto	Exceso de procesamiento	2	No	1,0	11,0	12,0
4	Validar con áreas involucradas	Jefe de proyecto	Esperas	6	No		5,0	5,0
4.1	Validar que se cuenta con el visto bueno presupuestario	Jefe de proyecto	Esperas	3	No		1,0	1,0
4.2	Validar que se cuenta con el visto bueno para realizar las adquisiciones	Jefe de proyecto	Esperas	3	No		1,0	1,0
5	Formular solicitud de proyecto	Relaciones Internacionales		6	Si	5,0		5,0
5.1	Solicitar firma del gerente general	Secretaria del gerente general	Esperas	3	No		3,0	3,0
5.2	Enviar la documentación al ente cooperante	Relaciones Internacionales		1	Si	1,0		1,0
5.3	Atender las mejoras solicitadas	Relaciones internacionales	Extrprocesamiento	2	No		5,0	5,0
6	Atender respuesta de solicitud	Relaciones Internacionales	Esperas	3	No		5,0	5,0
6.1	Coordinar la realización de las mejoras solicitadas para la aprobación.	Jefe de proyecto		3	Si	5,0		5,0
7	Coordinar la implementación del proyecto	Jefe de proyecto		21	Si	30,0		30,0
7.1	Coordinar adquisiciones	Dirección de Compras	Extrprocesamiento	4	Si	11,0		11,0
7.2	Evaluar y ajustar presupuesto del proyecto	Dirección de Presupuesto	Esperas	3	No		5,0	5,0
7.3	Realizar el concurso para seleccionar el proveedor en caso de ser requerido	Jefe de proyecto		3	Si	5,0		5,0
7.4	Validación con el ente cooperante del proveedor seleccionado	Jefe de proyecto	Esperas	3	No		5,0	5,0
7.5	Implementar sistemas y herramientas	Gerencia de TI	Extrprocesamiento	3	No		5,0	5,0
7.6	Solicitud de usuarios en sistemas informáticos ante la Gerencia de TI	Gerencia de TI	Extrprocesamiento	3	No		3,0	3,0
7.7	Comunicar credenciales para acceso a los sistemas por parte de la Gerencia de TI	Gerencia de TI	Extra procesamiento	3	No		3,0	
7.8	Coordinar capacitaciones a los usuarios del proyecto	Jefe de Proyecto	Extrprocesamiento	5	No		5,0	
8	Dar seguimiento y monitoreo de la implementación	Relaciones Internacionales	Habilidades desaprovechad:	3	No		5,0	
9	Culminar proyecto	Jefe de proyecto	Defectos	3	No		5,0	5,0

Fuente: Elaboración propia, a partir de los procesos y sus pasos identificados bajo los análisis del marco ágil.

Del análisis de valor, como el aspecto más relevante, sobresale la cantidad de días hábiles -148 en total- que dura hoy un proyecto, en promedio, durante toda su gestión de inicio a fin, y que, aplicando los conceptos de tiempo de muda y de clasificación de desperdicios,

se propone que este número puede llegar a reducirse hasta 74 días, es decir, una reducción del 50 % de tiempo, porque hay pasos que no generan valor.

Además, se visualizan pasos que involucran múltiples áreas y responsables, lo que pone en evidencia la clara necesidad de tener una dinámica de trabajo coordinado y de comunicación oportuna, lo cual es un desafío complejo de trabajo en equipo, que se traduce en largos tiempos de espera e ineficiencia en la realización del proyecto.

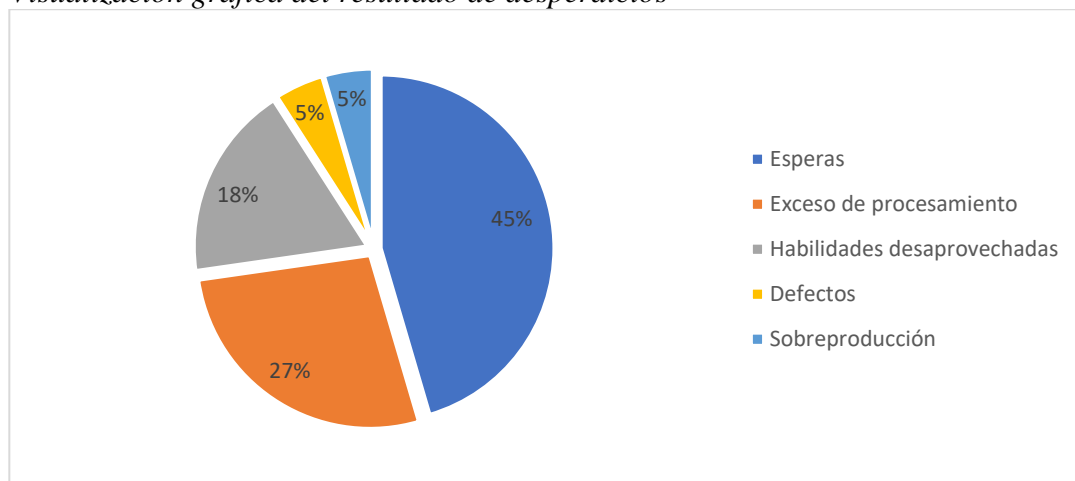
Hay fases críticas que deben estar a tiempo y su atraso representa un desgaste en las cargas y asignaciones de procesos, ya que, como se ha indicado anteriormente, el personal no se dedica exclusivamente al proyecto, sino que tiene otras responsabilidades, por lo que las aprobaciones, vistos buenos y firmas deben gestionarse de una manera que no signifiquen un desperdicio.

En general, la tabla de análisis de valor proporciona una visión detallada de los procesos involucrados en la gestión de proyectos de cooperación internacional y resalta áreas de mejora para aumentar la eficiencia y reducir los desperdicios. La identificación de desperdicios y la optimización de los tiempos de trabajo y muda son aspectos clave para mejorar la eficacia de los proyectos y garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales y entes cooperantes.

## 9. DESPERDICIOS IDENTIFICADOS

En la Figura 2.3, se presentan los resultados de la identificación de desperdicios.

Figura 2.3  
*Visualización gráfica del resultado de desperdicios*



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis de valor.

Ahora que se visualizan los desperdicios en la Figura 2.3, resultado del análisis de valor, se puede deducir con mayor facilidad que sí existen oportunidades de mejora y se identifican en qué paso del proceso están, así como la duración, en días hábiles, que representan (cada desperdicio es un tiempo muerto que puede optimizarse).

Respecto a lo anterior, se aplicará el siguiente análisis del SCAMPER, que es una técnica que permite analizar y proponer soluciones alternativas a lo que ya hoy se implementa, mejorando así tanto eficiencia como eficacia, según corresponda.

Estas alternativas o soluciones redireccionan los esfuerzos que ya los equipos de trabajo realizan hacia otras más productivas y que sí generen valor a la gestión de la cooperación internacional, incluso, con la promesa de evitar costos hundidos que encarecen la cadena y aprovechan mejor los recursos finitos.

Además, es importante recordar que el personal no es exclusivo para trabajar en estos proyectos, sino que provienen de otras áreas y deben continuar laborando y gestionando sus otras funciones.

En este punto, se puede inferir que mejorar las capacidades de gestión incide directamente en fortalecer las competencias que como entidad se tienen a la hora de concursar y llevar a cabo estos proyectos, no solo mejorando el perfil empresarial como concursante, sino también reduciendo el tiempo que puede durar en generar impactos de los recursos obtenidos, sin perder la calidad esperada.

En resumen, al identificar y abordar los desperdicios en el proceso, aplicando soluciones alternativas y mejorando la capacidad de gestión, la organización podrá fortalecer su posición competitiva, maximizar los recursos disponibles y lograr un mayor impacto en la ejecución de proyectos de cooperación internacional.

### **C. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS**

En la Tabla 2.7, se presenta un análisis de las alternativas, a partir de la técnica SCAMPER.

Tabla 2.7  
*Análisis de alternativas utilizando SCAMPER*

LETRA	SIGNIFICADO/PREGUNTA CONDUCTORA	PASOS DE PROCESO/DESPERDICIO A RESOLVER	ALTERNATIVAS PROPUESTAS
S	Sustitución ¿Qué parte del proceso/solución podría ser sustituido por otra cosa?	Paso: 7 Desperdicios: Extra-procesamiento, esperas	Para la implementación del proyecto, se requiere de una sistematización que permita que toda la documentación, acciones, planes y requerimientos de todas las áreas se encuentren en un solo lugar accesible a todos en cualquier momento, facilitando así la validación, comunicación, colaboración y evitando tiempos muertos, sobre procesos y esperas innecesarias.
C	Combinar ¿Pueden dos procesos separados ser integrados?	Pasos: 2, 2.1 y 2.2 Desperdicio: Habilidades desaprovechadas  Paso 3.2 Desperdicio: Exceso de procesamiento  Paso 4, 6 y 7.4 Desperdicio: Esperas	Sí, integrando las personas en el proceso en un solo momento Integrando la cadena valor en un solo momento  Con el objetivo de evitar tiempos muertos se propone integrar todas las áreas involucradas en la planificación desde el inicio, integrándolas en el equipo del proyecto.  Para atender mejoras propuestas del ente cooperante, una vez recibidas, si las hay, se trabajan en el equipo en el mismo momento, que de por sí fue el mismo que lo planificó y rápidamente puede resolverlo. Asimismo, para la validación del proveedor seleccionado por la empresa, se podría realizar en una sesión conjunta al ente cooperante donde se atienden las explicaciones que procedan.



LETRA	SIGNIFICADO/PREGUNTA CONDUCTORA	PASOS DE PROCESO/DESPERDICIO A RESOLVER	ALTERNATIVAS PROPUESTAS
A	<p>Adaptar</p> <p>¿Se ha encontrado un problema similar en otra disciplina? ¿Pueden sus perspectivas ser adaptadas a nuestro problema?</p>	<p>Paso 2.3 Desperdicio: Sobreproducción</p> <p>Paso 7.5, 7.6, 7.7 al 7.8 Desperdicio: Extra-procesamiento</p>	<p>Optar por un proceso de adaptación constante en las prioridades enfocada en la entrega de valor, asumiendo que esta priorización es cambiante según las necesidades del negocio y las ofertas de cooperación.</p> <p>Para el caso de sistemas tradicionales o de uso cotidiano, desde el inicio de la planificación del proyecto, se programan los accesos desde el inicio, para que cuando sean requeridos ya se tengan los accesos y las capacitaciones. Esto aplicaría en el caso de este tipo de sistemas, por lo que podrían existir otros proyectos que no puedan ser planificados y requieran de una adaptación distinta a esta. En este caso, habría una reducción del 50 % del tiempo.</p> <p>Para el otro 50 %, por ejemplo, proyectos que requieren de sistemas o desarrollos informáticos completamente nuevos o que surgen durante la ejecución del proyecto, para esto, siempre se tendría que incurrir en el tiempo originalmente estipulado.</p>
M	<p>Modificar</p> <p>¿Puede un proceso existente o parte de este ser aumentado o simplificado?</p>	<p>Paso 3.1 Desperdicio: Esperas</p> <p>Paso 8 Desperdicio: Habilidades desaprovechadas</p> <p>Paso 9 Desperdicio: Defectos</p>	<p>Modificar la dinámica actual de asignación de las jefaturas y equipo para que exista un plan de asignación ya establecido con personal capacitado para tal fin y no que se debe realizar el proceso cada vez que exista un proyecto.</p>

LETRA	SIGNIFICADO/PREGUNTA CONDUCTORA	PASOS DE PROCESO/DESPERDICIO A RESOLVER	ALTERNATIVAS PROPUESTAS
			<p>Para que el seguimiento y monitoreo de la implementación sea más expedito, se propone modificar lo que hoy se realiza por la participación del encargado de este paso dentro de las sesiones de seguimiento al trabajo de equipo periódicas y así esté enterado del avance, barreras y situación actual, así cuando deba intervenir o entrar en comunicación con el ente cooperante lo haga de una manera más fluida y con conocimiento en el momento.</p> <p>Para culminar el proyecto con el producto que se requería desde el inicio, tomando en cuenta que las necesidades, tanto del cliente, internas de la empresa y hasta del mismo ente cooperante podrían ser cambiantes, se propone modificar el paso para introducir el concepto de múltiples entregas.</p> <p>En lugar de acumular costos y riesgos hasta el final del proyecto, se van diluyendo las entregas en iteraciones, siempre buscando la ventaja y aprovechamiento de la cooperación en un ambiente cambiante, este paso es principalmente relevante para entregas tecnológicas.</p>
P	Poner en otro uso ¿Puede una solución existente o parte de esta ser puesto en otro uso?	Paso 5.3 Desperdicio: Extra-procesamiento	Delegar, desde el gerente general, en la figura de Relaciones Internacionales el trabajo de atención de mejoras, para evitar la sobre carga y el extra-

LETRA	SIGNIFICADO/PREGUNTA CONDUCTORA	PASOS DE PROCESO/DESPERDICIO A RESOLVER	ALTERNATIVAS PROPUESTAS
			procesamiento que se genera.
E	Eliminar ¿Qué parte del proceso puede ser eliminado/removido?	Paso 4, 4.1 y 4.2 Desperdicio: Esperas	En vez de validar por aparte cada paso y esperar vistos buenos, se puede integrar desde el inicio en el equipo a las personas, eliminando así por completo este paso, que no sea necesario tener que validar lo que ya se planificó desde un inicio y que más bien se revise en sesiones periódicas grupales.
R	Reversar ¿Qué parte del proceso puede ser reversado?	Paso: 7.8 Desperdicio: Extra-procesamiento	Se propone reversar este paso, para que se realice desde la planificación inicial del proyecto; se pueden iniciar capacitaciones con demos o muestras de los productos o entregables, aun cuando no estén finalizados, por parte de las áreas usuarias.

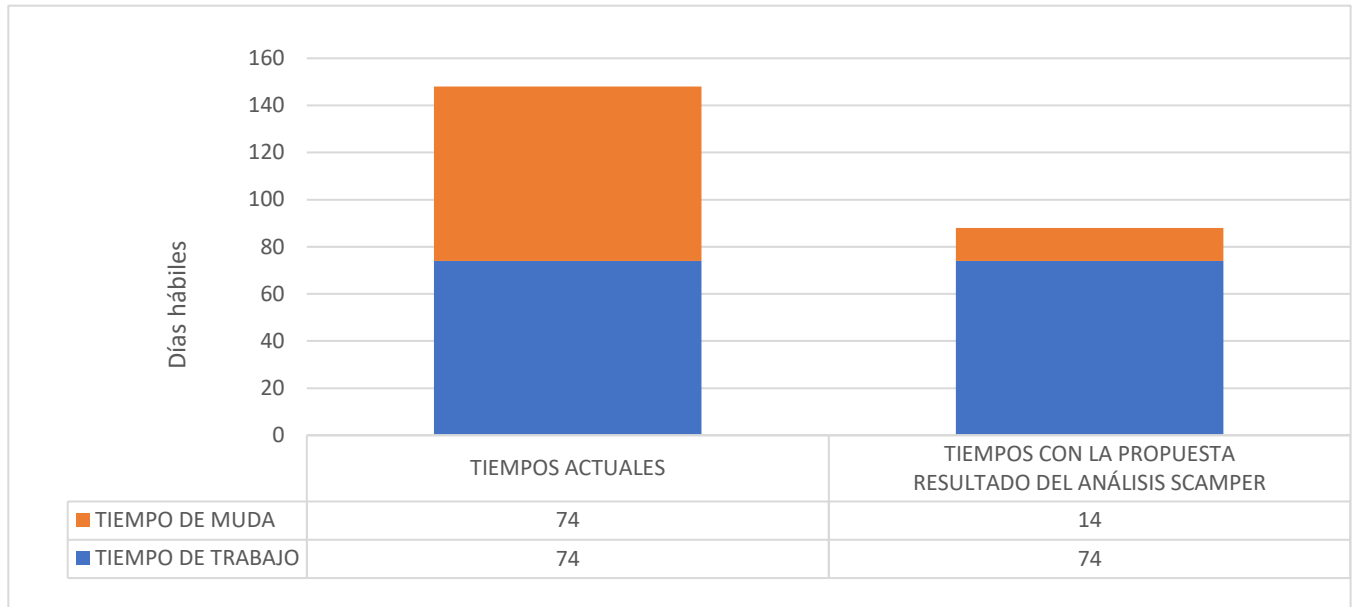
Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de todos los análisis aplicados.

Se encontró una limitante en el paso 5.1, para mejorarlo debido a temas regulatorios. Es importante destacar que la firma del jerarca de una institución para proyectos de cooperación internacional, dependiendo del ente cooperante y sus condiciones, no puede ser delegada ni eliminada, por lo tanto, este paso se mantiene tal como está en la actualidad y continuará siendo un tiempo muerto para el proyecto.

En cuanto al paso 7.1, también se encuentra una limitante regulatoria, relacionada con la Ley de Compras Públicas aprobada en años recientes, ya que esta le aplica a Correos de Costa Rica S. A. e indica que las adquisiciones a proveedores deben cumplir con los plazos establecidos por la ley para una licitación reducida, en la mayoría de los casos, en el sistema de compras públicas, o ajustarse a los tiempos específicos requeridos para cada adquisición o contratación, por lo que este paso también se mantiene tal cual está actualmente, sin posibilidad de ser mejorada.

Para una mejor comprensión de la reducción de los tiempos que se está configurando, tras los análisis anteriores, pero en particular del SCAMPER, se presenta la Figura 2.4.

Figura 2.4  
*Reducción de desperdicios en días hábiles: actual vs. propuesta*



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis de valor.

Lo anterior sirve para visualizar que el tiempo de muda se vería reducido de 74 días actuales -de desperdicio-, se lograría reducir a tan solo 14 días, manteniéndose esas horas por los pasos 5.1 y 7.1, que son inamovibles; el primero es un desperdicio de tipo espera y el segundo es un extra-procesamiento.

En total, se logra reducir 7 pasos con desperdicio tipo espera, 6 extra-procesamiento, 5 habilidades desaprovechadas y 1 defecto; visto en días hábiles, sería una reducción de 60 días hábiles, aproximadamente 2 meses de trabajo menos.

De esta manera, la gestión de un proyecto de cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A. tendría un espacio de oportunidad de mejora de 148 días hábiles de trabajo que -actualmente- se han identificado a una reducción de tan solo 74 días, un 50% menos de tiempo.

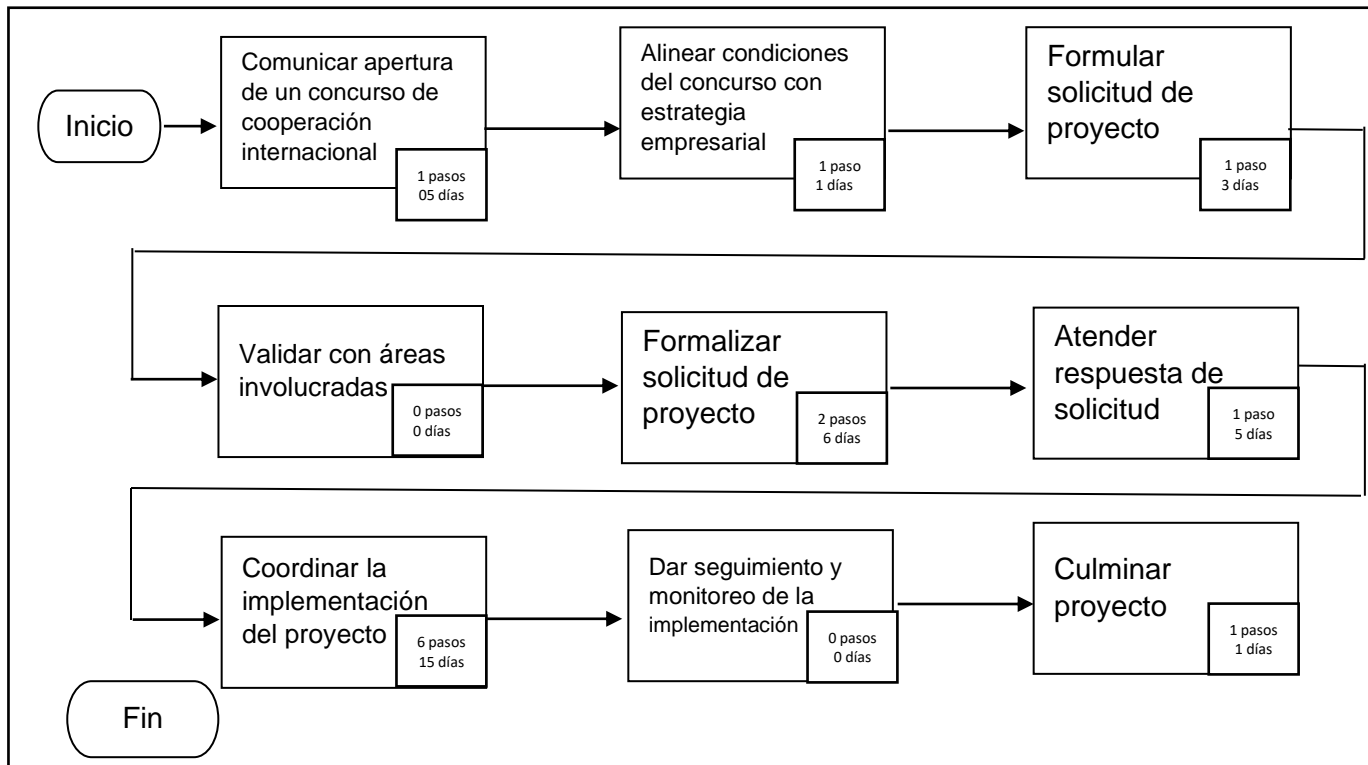
Lo anterior es un hallazgo clave para el pensamiento ágil y la generación de valor que propone el presente proyecto de trabajo, ya que reduce la probabilidad de incumplir los plazos de entrega para continuar recibiendo los financiamientos e, incluso, posibilita la gestión de más cantidad de proyectos de cooperación internacional sin perder la calidad de las entregas, en menor tiempo y con un uso eficiente y de valor de toda la cadena de la gestión.

# CAPÍTULO III. PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MARCO DE PENSAMIENTO ÁGIL EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN CORREOS DE COSTA RICA S. A.

## A. PROCESO DEPURADO CON LOS ANÁLISIS REALIZADOS

A partir de la aplicación de los análisis anteriores con herramientas del pensamiento ágil y la identificación de los principios de cooperación de cara a mejorar los resultados de Correos de Costa Rica en su gestión de proyectos de cooperación internacional, se presenta la Figura 3.1, que sigue la misma estructura de la Figura 2.2, pero ya con los pasos y días que generan valor.

Figura 3.1 *Esquematización de Procesos identificados con agilidad aplicada*



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados del análisis de valor y SCAMPER.

Este flujo 2 es un comparativo con el flujo 1 de la figura 2.2, donde se identificaron los procesos, su duración en días hábiles y la cantidad de pasos a llevar cabo; ya en este segundo flujo, se evidencia la reducción, tanto en días como en cantidad de pasos

esperados, incluso, eliminando por completo la duración total y pasos del proceso “Validar con áreas involucradas”.

A pesar de lo anterior, para que la reducción de días y pasos pueda ser efectiva y fluida, es necesario implementar un cambio sustantivo en la gestión de toda la cadena de procesos y que estas se alineen directamente con los principios y conceptos de la cooperación internacional y del pensamiento ágil.

Cabe destacar que esto incluye que se tomen en cuenta con un claro enfoque hacia la generación de valor para la empresa, los entes cooperantes y el impacto final deseado de cada proyecto, y no así en la burocracia, el trámite ni mucho menos los desperdicios, los cuales, si bien se identificaron en esta ocasión, es un proceso que requiere de constante revisión, retrospectiva y mejora continua.

## **B. DINÁMICA DE TRABAJO CON ALINEACIÓN ÁGIL Y DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

En esta sección, se detallarán aquellos aspectos claves que deben activarse para que puedan funcionar correctamente los procesos, según el marco ágil, con el apoyo de algunos aplicativos específicos Scrum y Kanban. Así mismo, se agregarán también las alineaciones necesarias con la gestión de cooperación internacional.

Por lo anterior, en la Tabla 3.1, se describirá las propuestas para las dinámicas de trabajo, con el claro objetivo de irrumpir la dinámica tradicional y paulatinamente introducir estas nuevas que irán eficientizando y mejorando los resultados de gestión, y, por ende, los impactos de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A.

Primero, según lo que indica la guía de Scrum y la literatura relacionada con temas ágiles, se propondrán las siguientes aplicaciones para la empresa en el siguiente orden, por cada propuesta: propuesta, beneficios, requerimientos, alineación ágil y de cooperación internacional y finalmente una identificación de riesgos y su mitigación.

Tabla 3.1

*Propuestas de dinámicas de trabajo propuestas basadas en el pensamiento ágil*

Guía Scrum aplicada en el proyecto	Alineación con principios y conceptos de cooperación internacional
<b>Propuesta 1: Establecer equipos y roles asignados</b>	
<p>Encargado del producto (product owner)</p> <p>Es la persona responsable de velar porque el producto cumpla lo acordado entre el ente cooperante y el usuario final, puede ejercer este rol en varios proyectos, incluso de manera simultánea.</p>	<p>- Responsabilidad mutua: el encargado de producto representa los intereses del cliente y el producto, involucrando a las partes interesadas y colaborando para lograr resultados compartidos.</p>
<p>Facilitador del marco ágil (Scrum master)</p> <p>Es la persona responsable de velar porque se realicen las sesiones, se cumplan con los principios del marco de trabajo ágil facilitando los conocimientos, herramientas y apoyando la eliminación de impedimentos.</p>	<p>- Rendición de cuentas y transparencia: el facilitador del marco ágil es responsable de facilitar la adopción del marco ágil, brindando transparencia en el progreso del equipo y rindiendo cuentas por los resultados.</p>
<p>Equipo de desarrollo</p> <p>Serán las personas que irán desarrollando el producto acordado, será conformado por representantes de distintas áreas de la empresa y serán la suma de distintas habilidades y técnicas, dependerá de cada proyecto y sus particularidades la especificación de quiénes serán parte.</p> <p>El marco de trabajo ágil recomienda que el equipo se conforme de 5 a 7 personas, aunque esto puede variar según las necesidades, debe ser un equipo con capacidades adaptables.</p>	<p>- Colaboración: el equipo de desarrollo trabaja en conjunto y se autoorganiza para alcanzar los objetivos del proyecto, lo que refuerza la colaboración entre los miembros del equipo.</p> <p>- Gestión orientada a resultados: el enfoque del equipo de desarrollo en la entrega de incrementos de valor y su compromiso con los resultados del proyecto se alinean con este principio de cooperación internacional.</p> <p>- Alineación: el equipo de desarrollo trabaja alineado con la visión y los objetivos del proyecto de cooperación internacional, asegurando que cada <i>sprint</i> contribuya al logro de resultados coherentes con las metas establecidas.</p> <p>- Apropiación: el equipo de desarrollo asume la responsabilidad de cumplir con los compromisos por sesiones e iteraciones, así como de contribuir al éxito del proyecto de cooperación internacional, lo que refleja el principio de apropiación de los resultados.</p>
<b>Propuesta 2: Establecer listas de priorización o <i>backlogs</i></b>	
<p>Lista priorizada o <i>backlog</i>.</p> <p>El encargado de producto es el responsable de montar, dar seguimiento y completar el <i>backlog</i>.</p>	<p>- Responsabilidad mutua: la lista priorizada o <i>backlog</i> representa el conjunto de tareas y actividades a realizar para lograr los objetivos del proyecto, involucrando a todos los miembros del equipo en la planificación y ejecución de las tareas.</p> <p>- Colaboración: la lista priorizada o <i>backlog</i> es el resultado de la colaboración entre el product owner, el Scrum master y el equipo</p>

	<p>de desarrollo, quienes trabajan juntos para identificar y priorizar las tareas más importantes para el éxito del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega temprana y continua de valor: la lista priorizada o <i>backlog</i> se organiza de tal manera que las tareas más valiosas y prioritarias se abordan en primer lugar, permitiendo una entrega temprana y continua de resultados valiosos para los beneficiarios del proyecto de cooperación internacional.</li> <li>- Gestión orientada a resultados: la lista priorizada o <i>backlog</i> es una herramienta para gestionar y planificar el trabajo del proyecto de cooperación internacional de manera enfocada en los resultados y objetivos específicos que se desean alcanzar.</li> <li>- Alineación: la lista priorizada o <i>backlog</i> está alineada con la visión y los objetivos del proyecto de cooperación internacional, asegurando que las tareas y actividades contribuyan directamente al logro de los resultados esperados.</li> <li>- Adaptabilidad: la lista priorizada o <i>backlog</i> puede ajustarse y actualizarse a medida que cambian las necesidades y prioridades del proyecto de cooperación internacional, lo que permite una mayor adaptabilidad frente a los desafíos y cambios constantes.</li> </ul>
<b>Propuesta 3: Establecer el concepto de historias de usuario</b>	
<p>Se propone capturar las necesidades y deseos de los usuarios y orientar el desarrollo del producto hacia la entrega de valor tangible y relevante para ellos. Estas historias se centran en lo que el usuario desea lograr y se utilizan como base para la planificación, priorización y entrega incremental de funcionalidades durante el proyecto de cooperación internacional.</p> <p>Estas se conforman el <i>backlog</i> que debe administrar el encargado de producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente: la adopción de historias de usuario enfatiza en comprender las necesidades y deseos del cliente o beneficiario final del proyecto de cooperación internacional, asegurando que el trabajo se centre en entregar valor a los usuarios.</li> <li>- Entrega de valor incremental: las historias de usuario permiten una entrega incremental y priorizada de funcionalidades del proyecto, lo que asegura que se entreguen resultados valiosos en cada iteración, generando un impacto progresivo y tangible.</li> <li>- Colaboración con <i>stakeholders</i>: la creación y refinamiento de historias de usuario involucra a los <i>stakeholders</i>, incluyendo al product owner y los usuarios finales, en el proceso de definición de requisitos y</li> </ul>



	<p>expectativas del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alineación con los objetivos del proyecto: las historias de usuario están directamente relacionadas con los objetivos del proyecto de cooperación internacional, asegurando que cada funcionalidad desarrollada contribuya al logro de metas específicas.</li> <li>- Adaptabilidad y flexibilidad: el uso de historias de usuario permite realizar ajustes y cambios en las prioridades a medida que cambian las necesidades y circunstancias del proyecto, manteniendo un enfoque en el valor que se entrega.</li> <li>- Enfoque en las necesidades del usuario: las historias de usuario están formuladas desde la perspectiva del usuario, lo que ayuda a mantener una comprensión clara de las necesidades y permite crear soluciones centradas en el usuario.</li> </ul>
<b>Propuesta 4: Establecimiento de sesiones diarias</b>	
<p>Sesiones o <i>sprints</i> cortos de 15 minutos diarios que respondan a tres preguntas específicamente:</p> <p>¿Qué hice ayer?  ¿Qué hice hoy?  ¿Qué me detuvo/detiene para lograr mi meta?</p> <p>El facilitador del marco ágil es el encargado de llevar a cabo estas sesiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración: la sesión inicial de planificación implica la participación activa de todos los miembros del equipo, incluyendo al product owner, el Scrum master y el equipo de desarrollo, para planificar conjuntamente el proyecto de cooperación internacional.</li> <li>- Responsabilidad mutua: durante la sesión inicial de planificación, se fomenta la responsabilidad compartida entre los miembros del equipo, para definir los objetivos, prioridades y tareas necesarias para el éxito del proyecto.</li> <li>- Alineación: la sesión inicial de planificación asegura que todos los participantes estén alineados con la visión y los objetivos del proyecto de cooperación internacional, lo que facilita la comprensión y el compromiso con el trabajo a realizar.</li> <li>- Gestión orientada a resultados: durante la sesión, se establece un enfoque en los resultados esperados del proyecto, definiendo metas claras y medibles que guiarán el trabajo del equipo a lo largo del proyecto de cooperación internacional.</li> <li>- Adaptabilidad: la sesión inicial de planificación permite la identificación temprana de posibles desafíos y riesgos del proyecto de cooperación internacional, facilitando la planificación de acciones y soluciones para hacer frente a situaciones</li> </ul>

	<p>cambiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega temprana y continua de valor: durante la sesión, se priorizan las tareas y se identifican aquellas que aportarán mayor valor a los beneficiarios, lo que promueve la entrega temprana y continua de resultados valiosos para el proyecto.</li> </ul>
<b>Propuesta 5: Establecer sesiones periódicas con partes interesadas</b>	
<p>Iteraciones o sesiones de trabajo quincenales o mensuales, según sea el caso y con las partes interesadas como entes cooperantes y usuarios finales.</p> <p>El facilitador del marco ágil es el responsable de coordinar estas sesiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad: establecer iteraciones quincenales o mensuales permite una mayor adaptabilidad en proyectos de cooperación internacional, ya que se puede responder más rápidamente a cambios o nuevas necesidades que puedan surgir.</li> <li>- Entrega temprana y continua de valor: establecer iteraciones de trabajo regulares asegura la entrega temprana y continua de resultados valiosos para los beneficiarios y entes cooperantes, lo que puede generar un mayor impacto en el proyecto.</li> <li>- Colaboración: las sesiones de trabajo periódicas con entes cooperantes y usuarios finales fomentan la colaboración y la participación activa de todas las partes interesadas en la definición de los objetivos y la retroalimentación del proyecto.</li> <li>- Alineación: establecer sesiones con los entes cooperantes y usuarios finales garantiza una mayor alineación con las expectativas y necesidades de las partes involucradas, asegurando que el proyecto esté enfocado en los resultados deseados.</li> <li>- Mejora continua: las sesiones de retroalimentación periódicas permiten una mejora continua del proyecto de cooperación internacional, ya que se pueden identificar áreas de mejora y realizar ajustes para aumentar la eficiencia y el impacto del trabajo.</li> <li>- Responsabilidad mutua: la realización de sesiones de trabajo con las partes interesadas refuerza el principio de responsabilidad mutua, ya que se involucra activamente a todos en la toma de decisiones y la consecución de los objetivos del proyecto.</li> </ul>
<b>Propuesta 6: Entregas incrementales, continuas y de valor</b>	
<p>Mediante la adopción del concepto de Producto Mínimo Viable (MVP), que es una entrega temprana y de valor que permite validar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega temprana y continua de valor: establecer entregas incrementales y continuas asegura que los resultados</li> </ul>

<p>rápida la viabilidad y utilidad del producto, obteniendo retroalimentación valiosa de los usuarios y ajustando el desarrollo en iteraciones posteriores.</p> <p>Esta es una responsabilidad de todo el equipo de desarrollo.</p>	<p>valiosos para el proyecto de cooperación internacional se entreguen de manera temprana y de forma continua a lo largo del desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad: las entregas incrementales permiten que el producto o proyecto se ajuste y adapte a medida que se recibe la retroalimentación de los usuarios finales y otras partes interesadas, mejorando la efectividad y relevancia del trabajo.</li> <li>- Producto mínimo viable (MVP): al establecer el concepto de MVP, se enfoca en desarrollar y entregar un producto o funcionalidad esencial con el mínimo conjunto de características necesarias para satisfacer las necesidades iniciales de los beneficiarios.</li> <li>- Responsabilidad mutua: establecer entregas de valor incrementales promueve la responsabilidad mutua, ya que se busca involucrar a todas las partes interesadas en la definición de las prioridades y la consecución de los objetivos del proyecto.</li> <li>- Colaboración: la adopción de entregas incrementales y de valor fomenta la colaboración activa entre los miembros del equipo, el product owner y los usuarios finales, lo que facilita la creación de soluciones más efectivas y adaptadas a sus necesidades.</li> <li>- Alineación: el enfoque en entregas incrementales y continuas asegura que el proyecto esté alineado con los resultados deseados y las expectativas de los beneficiarios y entes cooperantes, manteniendo un enfoque en la entrega de valor real.</li> </ul>
---	--

**Propuesta 7: Adopción del concepto de retrospectivas**

<p>Las iteraciones deben incorporar retrospectiva, o bien reflexiones para que se reflejen como lecciones aprendidas. Proporciona un espacio para compartir experiencias y proponer mejoras, fortaleciendo la adaptabilidad, la colaboración y el enfoque en los objetivos del proyecto. Al capturar lecciones aprendidas y realizar ajustes basados en la retroalimentación, el equipo puede lograr un mayor impacto y éxito durante el desarrollo del proyecto y ajustarlo de inmediato.</p> <p>Esto es una responsabilidad de todo el equipo de desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejora continua: la adopción de sesiones de retrospectiva permite una mejora continua en el desarrollo del proyecto de cooperación internacional, ya que se dedica tiempo para reflexionar sobre lo realizado y proponer acciones de mejora para el futuro.</li> <li>- Adaptabilidad: las sesiones de retrospectiva proporcionan un espacio para analizar y ajustar el enfoque y las prácticas utilizadas en el proyecto, lo que promueve la adaptabilidad frente a cambios y desafíos en el entorno de cooperación internacional.</li> <li>- Aprendizaje organizacional: reflexionar</li> </ul>
--	--

	<p>sobre las iteraciones pasadas y capturar lecciones aprendidas asegura que la experiencia del equipo y las mejores prácticas se compartan y se incorporen en futuros proyectos, fortaleciendo el aprendizaje organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad mutua: la participación activa de todos los miembros del equipo en las sesiones de retrospectiva refuerza el principio de responsabilidad mutua, ya que cada miembro se involucra en la identificación de áreas de mejora y propuestas de solución.</li> <li>- Colaboración: las sesiones de retrospectiva fomentan la colaboración y la apertura entre los miembros del equipo, permitiendo discutir de manera constructiva los desafíos y oportunidades para el desarrollo del proyecto.</li> <li>- Alineación con objetivos: al reflexionar sobre las iteraciones pasadas, las sesiones de retrospectiva aseguran que el equipo esté alineado con los objetivos del proyecto y mantenga un enfoque en el cumplimiento de metas y resultados esperados.</li> </ul>
<b>Propuesta 8: Gestión de impedimentos</b>	
<p>Gestionar impedimentos en las sesiones diarias permite abordar rápidamente los obstáculos, asegurando que el equipo pueda adaptarse a los cambios y mantenerse enfocado en los objetivos del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidad en la resolución: la gestión de impedimentos durante las sesiones diarias permite una rápida identificación y resolución de obstáculos que puedan afectar el progreso del proyecto de cooperación internacional.</li> <li>- Adaptabilidad: actualizar y priorizar los impedimentos en las sesiones diarias asegura que el equipo pueda adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos que surjan durante el desarrollo del proyecto.</li> <li>- Colaboración y comunicación efectiva: la gestión de impedimentos requiere una colaboración activa entre los miembros del equipo, fomentando una comunicación abierta y efectiva para resolver problemas de manera conjunta.</li> <li>- Responsabilidad mutua: la actualización y resolución de impedimentos es una responsabilidad compartida por todo el equipo, lo que refuerza el principio de responsabilidad mutua en el marco de cooperación internacional.</li> <li>- Alineación con los objetivos: la gestión de impedimentos en las sesiones diarias</li> </ul>

	<p>asegura que el equipo esté alineado con los objetivos del proyecto y pueda enfocarse en las tareas más importantes y urgentes para su logro.</p> <p>- Mejora continua: identificar y resolver impedimentos en las sesiones diarias proporciona una oportunidad para aprender y mejorar las prácticas del equipo, asegurando una mayor eficiencia y calidad en el desarrollo del proyecto.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Es importante resaltar que la Tabla 3.1 es la esencia de la aplicación del pensamiento ágil en la presente propuesta, conceptualizando e instrumentalizando acciones concretas. A continuación, se enlistan los beneficios de la implementación de las propuestas de dinámicas anteriores:

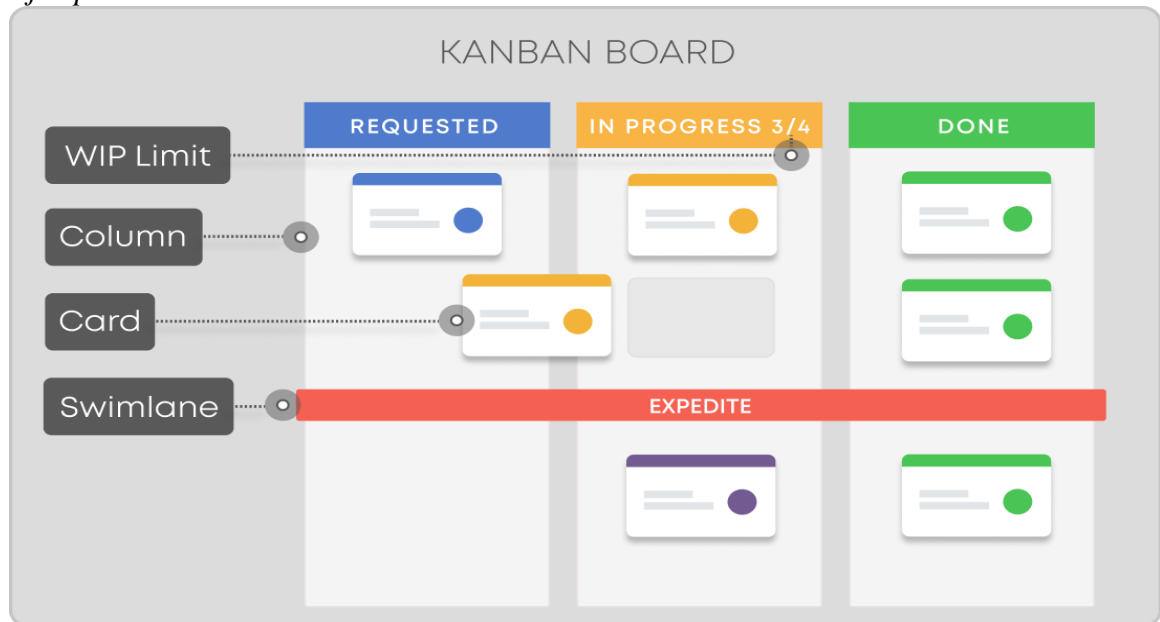
- Entrega de valor temprana y continua con resultados tangibles de manera temprana, sin esperar a que finalice todo el proyecto.
- Mayor visibilidad y transparencia por un mayor enfoque en la comunicación y la colaboración del progreso del proyecto, los obstáculos y los logros. Esto ayuda a las partes interesadas y a la alta dirección a tener una mejor comprensión del estado del proyecto y tomar decisiones informadas.
- Adaptabilidad y resiliencia en entornos complejos y cambiantes.
- Mayor participación y compromiso del equipo por la autoorganización y la responsabilidad compartida.
- Mejora en la gestión de riesgos desde la revisión de impedimentos de manera diaria y proactiva.
- Mayor calidad del producto o impacto deseado que cumpla con los estándares y requisitos de calidad.
- Mayor satisfacción del cliente y las partes interesadas por una participación activa del cliente y su retroalimentación acorde a necesidades y expectativas.
- Mayor productividad y eficiencia mediante la continua eliminación de desperdicios.

Junto a las dinámicas del *backlog* y las historias de usuario, se propone visualizar estas mediante el apoyo de otro aplicativo del marco ágil denominado Kanban, mediante “una

tarjeta Kanban de tarea comenzará su viaje en el lado izquierdo de tu tablero y, a medida que tu equipo trabaja en ella, recorrerá lentamente las siguientes etapas hasta que aterrice en la columna Finalizadas” (Martins, 2022).

En la Figura 3.2, se indican las partes correspondientes que debe llevar y su seguimiento.

Figura 3.2  
*Ejemplo de Tablero Kanban*



Fuente: Recuperado de <https://cutt.ly/Nwzv7odw> el 05 de agosto de 2023<sup>4</sup>.

Es importante recordar que, de acuerdo con la literatura ágil, la dinámica de trabajo debe aspirar a ser siempre flexible y adaptable a las necesidades y características, tanto del proyecto como de la empresa, y la mecánica propia de la gestión de la cooperación internacional del sector postal, por lo que esta dinámica se presenta como una alternativa de gestión, atendiendo todos los análisis realizados y contextualizaciones a la necesidad.

Como parte del logro exitoso del trabajo en equipo que se conforme, deben inspirarse constantemente a los siguientes valores:

1. Enfoque en la mejora continua.
2. Comunicación efectiva, constante y a tiempo.

<sup>4</sup> En español, esta tabla indica en la parte superior “Solicitado”, “En progreso” y “Completado”, por lo que cada historia de usuario se va colocando según corresponda su etapa de seguimiento.

3. Colaboración que facilite la sinergia.
4. Revisiones y evaluaciones periódicas.
5. Uso de herramientas colaborativas, digitales o no.
6. Estimación y planificación continua del trabajo por todo el equipo.

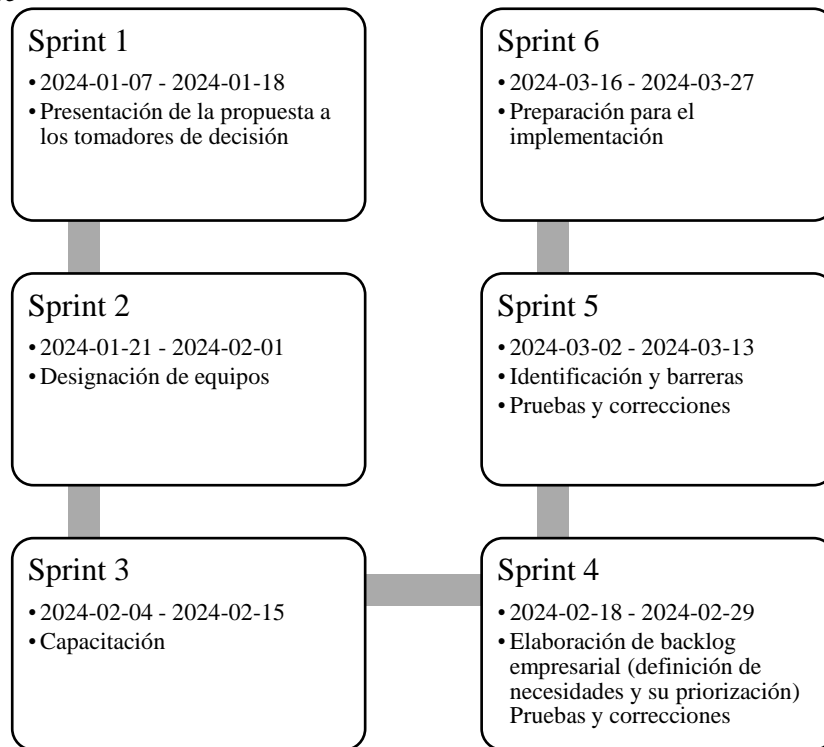
## C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA GESTIONAR EL CAMBIO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

El plan para la implementación de gestión de este cambio propuesto se basará en los siguientes aspectos fundamentales: el flujo de trabajo (cronograma), monitoreo, control y evaluación de impacto, plan de capacitación, plan de comunicación interna y análisis de riesgos.

### 1. FLUJO DE TRABAJO: CRONOGRAMA

El siguiente flujo de trabajo (Figura 3.3) pretende ser el cronograma, bajo el marco ágil, de implementación a lo interno de la empresa del proyecto propuesto y que, de esta manera, se adquieran las capacidades y herramientas para la agilidad en la gestión de los proyectos de cooperación internacional.

Figura 3.3 *Diseño de Flujo de trabajo por Iteraciones o sprints con sus entregas de valor al cliente*



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la dinámica de trabajo ágil.

Cada *sprint* genera valor al anterior y va sumando de acuerdo con los aprendizajes obtenidos de manera iterativa e incremental.

## **2. MONITOREO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE IMPACTO**

En el contexto específico de Correos de Costa Rica, la aplicación del pensamiento ágil en la gestión de la cooperación internacional se traduciría en una serie de enfoques y prácticas que permitirían maximizar la eficacia y la adaptabilidad en la ejecución de proyectos. En este sentido, la implementación de indicadores clave de rendimiento (KPI) resulta esencial para medir tanto la eficiencia como la calidad en la ejecución de los proyectos de cooperación.

Dentro del ámbito de Correos de Costa Rica S. A., los indicadores podrían ser adaptados para reflejar los objetivos y desafíos específicos que la organización enfrenta en el contexto de la cooperación internacional. Por ejemplo, uno de los indicadores clave podría ser la tasa de cumplimiento de los plazos establecidos en los proyectos de cooperación; esto permitiría evaluar la eficiencia en la ejecución de los proyectos, asegurando que las actividades se desarrollen dentro de los cronogramas y flujos de trabajo previstos.

Además, la aplicación del pensamiento ágil en Correos de Costa Rica podría ser medida a través de la reducción de desperdicios y la optimización de las dinámicas de trabajo. Un indicador pertinente podría ser la disminución en los tiempos de espera entre las diferentes etapas del proyecto, lo que indicaría una mejora en la fluidez y la productividad del proceso.

Asimismo, el nivel de satisfacción de los beneficiarios con respecto a los resultados obtenidos podría ser un indicador medible crucial para evaluar la calidad y el impacto de los proyectos de cooperación. La implementación de enfoques ágiles debería reflejarse en una mayor alineación entre los resultados entregados y las expectativas de los beneficiarios, lo que se traduciría en una mayor satisfacción y percepción positiva de la cooperación internacional facilitada por Correos de Costa Rica.

Otro indicador relevante en este contexto podría ser el índice de adaptabilidad del equipo en Correos de Costa Rica. Dada la naturaleza cambiante y a menudo impredecible



de los entornos de cooperación internacional, evaluar la capacidad del equipo para ajustarse y responder de manera ágil a los cambios podría brindar información valiosa sobre la efectividad de la implementación del pensamiento ágil.

En resumen, al aplicar el pensamiento ágil en la gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica, se pueden establecer indicadores específicos que midan la eficiencia, la calidad y la adaptabilidad en la ejecución de proyectos. Estos indicadores no solo proporcionarían una medida objetiva del éxito, sino que también permitirían la identificación temprana de áreas que requieren ajustes y mejoras continuas. De esta manera, Correos de Costa Rica estaría posicionado para optimizar su enfoque en la cooperación internacional y adaptarse de manera efectiva a las demandas cambiantes de este entorno.

### **3. PLAN DE CAPACITACIÓN**

El Plan de capacitación tiene por objetivo formar al personal de Correos de Costa Rica S. A. y que esté preparado para abordar con éxito proyectos de cooperación internacional utilizando enfoques ágiles, proporcionando las herramientas y habilidades necesarias para adaptarse a proyectos complejos y dinámicos, mejorando así la gestión y resultados de dichos proyectos. Se recomienda seguir la siguiente estructura.

- Módulo 1: Gestión de la cooperación internacional.
- Objetivo: Comprender los principios fundamentales de la cooperación internacional y su aplicación en la empresa.
- Contenido:
  - Principios y conceptos básicos de la cooperación internacional.
  - Gestión de la cooperación internacional en Costa Rica, normativa y casos prácticos.
  - Ejemplos aplicados en otras organizaciones exitosas.
  - Lecciones aprendidas en la empresa a partir de proyectos de cooperación internacional previos.
- Duración: 4 sesiones de capacitación de 2 horas cada una.
- Metodología: capacitación presencial con ejemplos prácticos y debates interactivos.

- Módulo 2: Proyectos bajo el marco ágil.
- Objetivo: Adquirir las habilidades necesarias para gestionar proyectos bajo el enfoque ágil en el contexto de la cooperación internacional.
- Contenido:
  - Principios y conceptos básicos del pensamiento ágil aplicado a proyectos.
  - Herramientas para adoptar nuevas formas de trabajo ágil.
  - Alineación de las prácticas ágiles con la gestión de la cooperación internacional.
  - Implementación de enfoques ágiles en proyectos de Correos de Costa Rica S. A.
  - Dinámicas de trabajo y colaboración efectiva en un entorno ágil.
- Duración: 6 sesiones de capacitación de 2 horas cada una.
- Metodología: capacitación en línea con ejercicios prácticos, estudios de caso y discusiones grupales.

Como parte de los recursos, se proporcionará a los participantes material de lectura y acceso a herramientas en línea relacionadas con la gestión de la cooperación internacional y de la gestión ágil de proyectos.

Al finalizar cada módulo, se realizará una evaluación para medir la comprensión de los participantes y la efectividad de la capacitación. Además, se llevará a cabo un seguimiento a través de sesiones y reuniones de retroalimentación, para apoyar la aplicación de lo aprendido en proyectos reales.

Cabe mencionar que se utilizarán casos de proyectos de cooperación internacional anteriores de la empresa y ejemplos relevantes de otras organizaciones para ilustrar los conceptos y fomentar una comprensión más profunda.

#### **4. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

En el siguiente diseño, se presentan 4 acciones puntuales para ejecutar como parte del *sprint* 2 y de manera continua y periódica a lo largo del tiempo, para asegurar una implementación exitosa, transparente y que sea participativa para todas las personas involucradas (Figura 3.4).

Figura 3.4 *Líneas de acción del Plan de comunicación interna*

Necesidad 1: Formalizar la implementación.	Estrategia: Envío por parte de las autoridades a las jefaturas y direcciones.
	Medios: Circulares, oficios y multimedia con mensajes gerenciales cortos.
Necesidad 2: Comunicación a personal líder.	Medios: Presentación ejecutiva.
	Estrategia: Sesiones específicas para comunicar la gestión del cambio.
Necesidad 3: Notificación a todo el personal.	Medios: Correo electrónico y redes internas.
	Estrategia: El departamento de comunicación diseñará las notificaciones.
Necesidad 4: Comunicación periódica.	Medios: Boletines internos, tableros y otros internos
	Estrategia: Con el uso de recursos existentes, se darán actualizaciones.
Necesidad 5: Espacios de comunicación activa.	Medios: Grupos de discusión y espacios colaborativos.
	Estrategia: Espacios diseñados para idear, sugerir y propiciar el intercambio.

Fuente: Elaboración propia.

Aunado a lo anterior, se sugiere elaborar una comunicación según las políticas internas empresariales, con las partes interesadas externas como entes cooperantes y demás que resulten pertinentes para una mejor comprensión y entendimiento de las nuevas dinámicas de trabajo colaborativas.

## 5. ANÁLISIS DE RIESGOS

El análisis de riesgos busca identificar posibles problemas, situaciones negativas o dificultades que puedan surgir durante la gestión, aplicando si se identificarán los riesgos potenciales y se propondrán posibles mitigaciones para acciones que sean requeridas.

De acuerdo con lo indicado por el pensamiento ágil, el análisis de los riesgos se debe trabajar durante toda la gestión y no solo en la etapa de planificación, como es establecida en los marcos tradicionales de proyectos o de cascada, por lo que los equipos que se establezcan deben -permanente- identificar, analizar y mitigarlos en sesiones de trabajo periódicas y constantes.

Dado lo anterior, la identificación que se propondrá en la Tabla 3.2 es flexible y puede variar con el tiempo, según lo requieran las circunstancias, con el objetivo de responder y adaptarse rápidamente, mejorando así la capacidad de respuesta ante estos.

Como parte -también- de la alineación, se recomienda que toda tabla de análisis de riesgos contemple la aplicación de los principios y conceptos propios de cooperación internacional, para asegurar durante toda la gestión de un proyecto que estos se cumplan en tiempo y forma; por ejemplo, que se contemple la contrapartida y la apropiación necesaria para el éxito del proyecto y asegurar su impacto sostenible, aún después de finalizada su ejecución.

Tabla 3.2  
*Propuesta de plantilla para análisis de riesgos en proyectos*

Fecha de creación	[Fecha]		
Equipo responsable	[Nombre del equipo]		
Identificación de riesgos			
Número	Riesgo y descripción	Causa e impacto	Estrategia de mitigación y responsable
R1	Resistencia al cambio	Causa: Falta de comunicación sobre los beneficios del enfoque ágil y la colaboración.	Realizar una comunicación clara y efectiva sobre los beneficios del enfoque ágil y la colaboración que brindará a los proyectos de cooperación internacional. Involucrar a los equipos y partes interesadas en la planificación y toma de decisiones.
R2	Dificultades de cultura organizacional	Causa: Falta de capacitación y orientación sobre prácticas ágiles adaptadas al contexto cultural.	Proporcionar capacitación y orientación sobre los principios y prácticas ágiles, adaptados al contexto cultural de la empresa y sus proyectos de cooperación internacional. Fomentar la apertura y la comprensión entre los equipos de diferentes culturas.
R3	Coordinación y comunicación	Causa: Falta de mecanismos claros de comunicación.	Establecer mecanismos claros de comunicación entre los miembros del

			equipo y las partes interesadas de los proyectos de cooperación internacional. Realizar reuniones regulares y eventos de marco ágil, como los indicados en la guía Scrum para sincronizar esfuerzos y abordar posibles desafíos.
R4	Sobrecarga del Equipo de Desarrollo	Causa: Falta de planificación adecuada.	Establecer una capacidad realista de trabajo y planificar las sesiones e iteraciones, considerando las particularidades de los proyectos de cooperación internacional y las restricciones de recursos.
R5	Falta de apoyo y compromiso de la alta dirección	Causa: Falta de demostración de resultados tangibles y beneficios.	Obtener el respaldo de la alta dirección para la adopción de Scrum en la gestión de proyectos de cooperación internacional es clave. Demostrar resultados tangibles y beneficios a lo largo del tiempo, para asegurar un compromiso continuo.
R6	Dificultades para medir el valor entregado	Causa: Falta de métricas claras y relevantes.	Definir métricas claras y relevantes para medir el valor entregado por los proyectos de cooperación internacional. Realizar revisiones periódicas y retroalimentación con las partes interesadas para evaluar el impacto y ajustar las prioridades.
R7	Dificultades en la colaboración del equipo	Falta de comunicación efectiva y abierta entre los miembros del equipo, lo que dificulta la coordinación y la colaboración.	- Realizar actividades de <i>team building</i> y fomentar una cultura de colaboración y apertura entre los miembros del equipo.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de la Guía PMBOK Edición 15.

Ahora bien, en la Tabla 3.3, se procederá a priorizar los riesgos previamente identificados, teniendo en cuenta su nivel de impacto, probabilidad y riesgo general, con

el objetivo de establecer su orden de prioridad. Este enfoque resulta especialmente valioso al dirigir los recursos y esfuerzos hacia la toma de decisiones respecto a qué riesgos abordar y cómo supervisarlos de manera efectiva.

Al asignar una jerarquía a los riesgos de acuerdo con su importancia relativa, se facilita la atención inmediata a aquellos que tienen el potencial de causar mayores daños o retrasos significativos en la cooperación internacional, lo cual permite una asignación más eficiente de los recursos y una planificación más efectiva de las estrategias de mitigación, lo que -a su vez- contribuye a un proceso de gestión más ágil y adaptable en el entorno complejo de la cooperación internacional.

Tabla 3.3  
*Propuesta de evaluación y priorización de riesgos*

Número	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel de riesgo (Impacto x Probabilidad)	Prioridad
R1	Resistencia al cambio	Retrasos en proyectos	Moderada	Moderado	Mediana
R2	Dificultades de cultura organizacional	Malentendidos, retrasos en la toma de decisiones	Baja	Bajo	Baja
R3	Coordinación y comunicación	Desalineación y retrasos	Alta	Alta	Alta
R4	Sobrecarga del Equipo de Desarrollo	Rendimiento deficiente, entregables de baja calidad	Moderada	Moderado	Mediana
R5	Falta de apoyo y compromiso de la alta dirección	Falta de recursos y decisiones estratégicas	Baja	Bajo	Baja
R6	Dificultades para medir el valor entregado	Dificultad para evaluar el impacto	Moderada	Moderado	Mediana
R7	Dificultades en la colaboración del equipo	Coordinación deficiente y problemas de comunicación	Alta	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión de la Guía PMBOK, edición 15.

Como se pudo ver en la Tabla 3.3, se ha evaluado el impacto, la probabilidad y se ha calculado el nivel de riesgo, multiplicando el impacto por la probabilidad. La prioridad de cada riesgo se determina según el nivel de riesgo, donde "Alta" indica una mayor prioridad, "Mediana" una prioridad moderada y "Baja" una prioridad menor.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La implementación del pensamiento ágil en la gestión de proyectos de cooperación internacional de Correos de Costa Rica S. A. representa un paso fundamental hacia la construcción de una cultura empresarial centrada en el cambio, especialmente en un mercado altamente competitivo.

En un contexto caracterizado por la incertidumbre y la constante evolución, resulta esencial ofrecer soluciones ágiles y estar a la vanguardia de las tendencias más innovadoras y rentables, priorizando siempre la generación de valor en todas las iniciativas.

Además, a lo largo de este estudio, se ha logrado un exitoso cumplimiento de los objetivos planteados. Inicialmente, se analizaron minuciosamente los procesos de gestión de la cooperación internacional en Correos de Costa Rica S. A., evaluando su eficacia y detectando áreas de mejora. Además, se llevó a cabo una investigación exhaustiva sobre las metodologías empleadas, tanto a nivel nacional como internacional, en la gestión de estos procesos, proporcionando una base sólida de conocimiento.

En un segundo plano, se identificaron las tendencias actuales en la gestión de procesos, particularmente aquellas que abrazan el pensamiento ágil. Esta exploración permitió entender prácticas exitosas y nuevas perspectivas en la gestión, que, posteriormente, se amalgamaron para proponer un enfoque ágil adaptado a las necesidades de Correos de Costa Rica S. A. El resultado fue una propuesta robusta y concreta que no solo aborda los aspectos teóricos, sino también casos prácticos concretos para la implementación.

En resumen, este trabajo investigativo ha culminado en una estrategia integral para la gestión de proyectos de cooperación internacional, bajo la perspectiva del pensamiento ágil. El análisis profundo de los procesos, la revisión minuciosa de metodologías y la identificación de tendencias han convergido en una propuesta que promete no solo optimizar la gestión, sino también situar a Correos de Costa Rica S. A. en una posición ventajosa en el contexto global de la cooperación internacional.



Tanto el ámbito de la cooperación internacional como el marco ágil requieren actualizaciones periódicas y un compromiso sólido por parte de los líderes de la empresa y el personal involucrado, quienes deben poseer habilidades y formación sólidas para abordar desafíos complejos desde una perspectiva disruptiva.

Mediante el análisis realizado, utilizando enfoques ágiles como SIPOC, SCAMPER, análisis de valor, entre otros, se logró identificar los procesos y pasos actuales como punto de partida para la posterior evaluación bajo la óptica del pensamiento ágil; esto implica la revisión de secuencias que realmente generen valor en relación con los impactos deseados en la cooperación internacional, asegurando la aplicación práctica de principios y conceptos.

En suma, el aporte de este marco de trabajo se traduce en la identificación de obstáculos, el fomento de una cultura colaborativa y un enfoque centrado en el valor, aspectos fundamentales para permitir que la empresa se posicione frente a los entes cooperantes y otras entidades con opciones de financiamiento, mejorando así la prestación de servicios a la ciudadanía, de acuerdo con las mejores prácticas de gestión.

Por lo anterior, este enfoque positivo repercute en la reputación de la empresa pública; en consecuencia, se han propuesto soluciones para cada una de las problemáticas identificadas, transformándolas en oportunidades y nuevas perspectivas para su gestión, todo ello de manera innovadora en el ámbito de las relaciones internacionales, lo que aporta nuevos paradigmas de trabajo.

Ahora bien, se cuenta con una propuesta altamente adaptable a diversos proyectos, caracterizada por su flexibilidad y, sobre todo, por el énfasis en el valor añadido, al unir la cooperación internacional con los principios ágiles, aspectos que anteriormente no se abordaban en su integralidad.

Bajo estos principios de adaptabilidad y flexibilidad, este marco de trabajo otorga la ventaja de funcionar en cualquier modalidad o tipo de cooperación internacional, incluso permitiría a la Empresa poder explorar nuevas opciones de alianzas, proyectos e innovaciones en entornos inciertos o novedosos.

Esto incluye la posibilidad de trabajar con actores que no necesariamente son tradicionales para la Empresa, como organismos internacionales financieros -bancos de desarrollo regional-, tal y como se revisó que es el caso del BID que ya capacita en esta materia.

Finalmente, se enlistan las siguientes recomendaciones:

1. Explorar la sinergia de herramientas digitales, para complementar y potenciar la implementación de esta propuesta, que posibilite el acceso, seguimiento y comunicación en todo momento de los proyectos.
2. Promover la capacitación continua y formación personal, entre otros, mediante la certificación al personal en los marcos ágiles, como Scrum y Kanban, sus aplicaciones específicas, así como las tendencias de gestión de cooperación internacional, para mantener actualizados los enfoques.
3. Comunicar continuamente la importancia del trabajo en equipo, interdisciplinario y que rompa las estructuras tradicionales o silos de trabajo.
4. Promover la creación de grupos de trabajo multidisciplinarios estables que aborden regularmente los desafíos y oportunidades en la materia, tanto ágil como de cooperación internacional.
5. Realizar revisiones continuas de la propuesta, para adaptarse a nuevas dinámicas y oportunidades de generación de valor.
6. Revisar la propuesta constantemente a las actualizaciones legales, reglamentarias y procedimentales de la gestión de la cooperación internacional que le puedan aplicar, o en el caso que se agreguen, eliminen o modifiquen nuevos actores, controles o pasos, la propuesta tiene la capacidad de adaptarse a distintas realidades.
7. Evaluar cuantitativamente la propuesta, para medir los impactos financieros, incluyendo ahorros de tiempo y reducción de desperdicios, mediante el establecimiento de indicadores claves de desempeño medibles.
8. Incentivar la innovación de manera abierta y participativa para la generación de ideas y soluciones innovadoras, fortaleciendo así la calidad y diversidad de las propuestas.

9. Cultivar una cultura de gestión de cambio, que fomente el pensamiento ágil y de innovación.
10. Procurar que desde el área responsable de Relaciones Internacionales se adopte la propuesta para sea parte integral de sus gestiones, desde un rol proactivo en la aplicación y liderazgo de la propuesta ágil como un valor agregado a los asuntos internacionales y sus gestiones para Correos de Costa Rica S. A.
11. Explorar la implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas para aquellos colaboradores y equipos que demuestren un compromiso destacado con la adopción y la implementación exitosa del enfoque ágil en la gestión de proyectos.
12. Posicionar y promover ante los entes cooperantes y la institucionalidad pública esta propuesta, una vez implementada como un aporte al Estado costarricense por parte de Correos de Costa Rica S. A., como un agente innovador en el escenario nacional e internacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemany, C., Craviotto, N., & Hopenhaym, F. (2008). *Implementando la Declaración de París: Implicaciones para la promoción de los Derechos de las Mujeres y la Equidad de Género*. Council for International Cooperation (CCIC).  
<https://cutt.ly/0wzb8ep8>
- Annosi, M. C., Foss, N., & Martini, A. (2020). When Agile Harms Learning and Innovation: (and What Can Be Done About It). *California management review* 63, 61-80.
- Balkema, A., & Molleman, E. (1999). Barriers to the development of self-organizing teams. *Journal of managerial psychology*, 14, 134-150.
- Behr, K. (2018). *The Phoenix Project: A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win*. IT Revolution Press.
- Brainbok. (s.f.). *Address and remove impediments obstacles and blockers for the team*.  
<https://cutt.ly/9wzbl1GH>
- Browaeyns, M.-J., & Fisser, S. (2012). Lean and agile: an epistemological reflection. *The Learning Organization*, 207-218.
- Brown, C. (2019). Why and how to employ the SIPOC model. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 198-210.
- Cao, L., Mohan, K., Xu, P., & Ramesh, B. (2009). A framework for adapting agile development methodologies. *European Journal of Information Systems*, 18(4), 332-343.
- Ceschi, M., Sillitti, A., Succi, G., & De Panfilis, S. (2005). Project management in plan-based and agile companies. *IEEE software*, 22(3), 21-27.
- Conboy, K. (2009). *Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development*. Information Systems Research.
- Cooke, J. L. (2010). *Agile Principles Unleashed : Proven Approaches for Achieving Real Productivity in Any Organisation*. IT Governance Publishing.
- Correa, G. (2008). Conceptualizando la Cooperación Internacional. *Red Argentina para la Cooperación Internacional*, 25-63.
- Cozzolino, A., Rossi, S., & Conforti, A. (2012). Agile and lean principles in the humanitarian supply chain: The case of the United Nations World Food Programme. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 2(1), 16-32.
- DECRETO EJECUTIVO N° 43951-PLAN-RE. (2 de mayo de 1974). Reglamento del Artículo 11 de la Ley de Planificación Nacional N°5525. República de Costa Rica.
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile”. *Strategy & leadership*, 44(4), 10-17.
- Derby, E., Larsen, D., & Schwaber, K. (2006). *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. The Pragmatic Programmers .
- Dixon, P., & Gorecki, J. (2010). *Sustainability : How Smart Innovation and Agile Companies Will Help Protect Our Future*. Kogan Page, Limited.

- Elmansy, R. (12 de Febrero de 2023). *A Guide to the SCAMPER Technique for Creative Thinking*. Obtenido de Designorate: <https://www.designorate.com/a-guide-to-the-scamper-technique-for-creative-thinking/>
- FAN. (2005). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
- Gren, L., Goldman, A., & Jacobsson, C. (2020). Agile ways of working: A team maturity perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(1), 1-13.
- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2017). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *The Journal of systems and software*, 124, 104-119.
- Harrald, J. R. (2006). Agility and Discipline: Critical Success Factors for Disaster Response. *ANNALS, AAPSS*, 604, 256-272.
- Herrera, L., & Parias, C. (2014). Origen y evolución de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. *Panorama*, 8(14), 117-131. <https://acortar.link/wIeoUL>
- Knapp, J. (2016). *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Simon & Schuster.
- Korhonen, K. (2012). Evaluating the impact of an agile transformation: a longitudinal case study in a distributed context. *Software quality journal*, 21, 599-624.
- Kramer, W., & Heuvel, J. (2019). The Value of Agile Ways of Working in a Non-Profit Network Organization. *The Journal of Creating Value*, 5(2), 176-189.
- Kroener, I., Barnard-Wills, D., & Muraszkiwicz, J. (2019). Agile ethics: an iterative and flexible approach to assessing ethical, legal and social issues in the agile development of crisis management information systems. *Ethics and information technology*, 23(1), 7-18.
- Ley de Correos N° 7768. (29 de agosto de 1998). República de Costa Rica.
- Martínez, I., & Sanahuja, J. (2009). La agenda internacional de eficacia de la ayuda y la cooperación descentralizada de España. *Fundación Carolina CeALCI*, (38), 1-103.
- Martínez, I., & Satander, G. (2009). La declaración de París y la Cooperación Descentralizada. *Análisis de la cooperación descentralizada local, Observatorio de la Cooperación Descentralizada entre la Unión Europea y América Latina*, 53-75.
- Martins, J. (2022, 10 de octubre). *¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona?* Asana. <https://asana.com/es/resources/what-is-kanban>
- OECD/UNDP. (2019). *Hacia una cooperación al desarrollo más eficaz: Informe de avances*. París: OECD Publishing.
- Olabuénaga, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. (4.ª ed.). Universidad de Deusto.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*.
- Radziszewski, E. (2017). SCAMPER and Creative Problem Solving in Political Science: Insights from classroom observation. *Journal of Political Science Education*, 3(3), 308–316.

- Reglamento a la Ley de Correos N° 27238. (18 de Agosto de 1998). República de Costa Rica.
- Ripoll, A., & Ghotme, R. (2015). La cooperación internacional: herramienta de desarrollo o de atraso. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 15, 54-63.
- Rojas, L., & Figueroa, M. (2017). *Selecting and Prioritizing Projects: A study on Intergovernmental and Non-profit Organizations*. Umeå School of Business and Economics.
- S., R. K. (2012). *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*. Addison-Wesley Signature Series (Cohn).
- Saleem, I., Tahir, S. H., & Batool, Z. (2021). Beyond diversity: why the inclusion is imperative for boards to promote sustainability among agile non-profit organisations? *Agile systems and management*.
- Sanahuaja, J. A. (2007). ¿Más y mejor ayuda?: La Declaración de París y las tendencias en la cooperación al desarrollo. *Anuario Ceipaz. Paz y conflictos en el siglo XXI: tendencias globales*, (1), 71-101.
- Schmitt, A., & Horner, S. (2020). Systematic literature review – improving business processes by. *The Fraunhofer Institute for Experimental Software Engineering IESE*, 868-882.
- Seidenglanz, R. (2021). The Future of Public Relations as an Organizational Challenge: Topic-Oriented Control, Strategic Integration and Agile Organization in the PR Newsroom. *ESSACHESS*, 14, 93-113.
- Sreedharan, R. V., Sunder, V. M., & Raju, R. (2018). Critical success factors of TQM, Six Sigma, Lean and Lean Six Sigma: A literature review and key findings. *Benchmarking : an international journal*, 25(9), 3479-3504.
- Stein, A. (1990). *Why nations cooperate: circumstance and choice in international relations*. Cornell University Press.
- Stellman, A., & Greene, J. (2017). *Head First Agile*. O'Reilly Media, Inc.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Currency.
- Tinbergen, J. (1978). Diferentes formas de cooperación internacional: comparación de su eficiencia. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, XXX(2), 233-248.
- Tu, Y.-m., Wang, W., & Tseng, Y. (2009). The essence of transformation in a self-organizing team. *System dynamics review*, 25(2), 135-139.
- White, K. (2013). *Practical Project Management for Agile Nonprofits*. Maven House Press .
- Wirfs-Brock, R. (2009). Designing with an Agile Attitude. *IEEE Software*, 26(2), 68-69.
- Wood, B., Betts, J., Etta, F., Gayfer, J., Kabell, D., Ngwira, N., . . . Sagasti, F. (2011). *Informe Final sobre la Evaluación de la Aplicación de la Declaración de París, Fase 2*. Instituto Danés de Estudios Internacionales.

## ANEXOS

### ANEXO I. PREGUNTAS GENERADORAS AL PERSONAL DE CORREOS DE COSTA RICA S.A.

1. ¿Cuál es su puesto y área de trabajo?
2. ¿Cuáles son los procesos en los que participa de un proyecto y como los trabaja o gestiona?
3. Se le solicita indicar los procesos y gestiones que realiza en las etapas en las que participa.
4. ¿De quienes depende para ejecutar sus procesos?
5. ¿Quiénes dependen de que ejecute sus procesos?
6. ¿Cómo los procesos, actividades o tareas, se alinean con los objetivos estratégicos del negocio?
7. ¿Cómo le miden la ejecución de sus procesos?
8. ¿Qué desafíos impactan la calidad de los resultados, productos y entregables de sus procesos?
9. ¿Qué sucede cuando no tiene a la mano algo necesario para ejecutar sus procesos?
10. Se pregunta si tiene espacios para proponer mejoras en sus procesos.
11. ¿Cuál es el valor que su gestión tiene para los procesos de cooperación internacional?
12. Se pregunta si tiene acceso a todas las herramientas y materiales que requiere para ejecutar sus procesos.
13. Sobre la documentación de los proyectos se pregunta si está disponible y accesible para todos en cualquier momento. ¿Cree usted que se pueda mejorar, reducir
14. ¿Considera que los proyectos fluyen de un proceso al otro sin retrasos? (Tiempo)
15. Se pregunta sobre la interacción y colaboración entre su equipo y otros equipos, sobre su fluidez y capacidad de respuesta.
16. Se pregunta si las jefaturas, gerencias y superiores promueven activamente el trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental.
17. ¿Cómo gestiona los riesgos que pueden suceder en la gestión de sus procesos durante un proyecto?

Nota: Respetando la confidencialidad de la información de Correos de Costa Rica S. A. como empresa en competencia, no se indican los nombres específicos de las personas ni sus respuestas, las cuales se obtuvieron a manera de conversación y se reflejan a lo largo del documento.

## **ANEXO II. PREGUNTAS GENERADORAS AL PERSONAL DE ENTES COOPERANTES**

1. ¿Cuál es su puesto y área de trabajo?
2. ¿Cuáles son los procesos en los que participa de un proyecto y como los trabaja o gestiona?
3. Se le solicita indicar los procesos y gestiones que realiza en las etapas en las que participa.
4. ¿Cuál es el valor que su gestión tiene para los procesos de cooperación internacional?
5. Se le solicita indicar el nombre de organizaciones o áreas de trabajo con las que gestiona la cooperación internacional.
6. ¿Cómo miden la ejecución y el resultado de los proyectos de Correos de Costa Rica?
7. ¿Qué desafíos impactan la calidad de los resultados, productos y entregables de sus procesos y si ha realizado alguna gestión para apoyar a mejorarlos?
8. Se pregunta si tiene espacios para proponer mejoras en sus procesos.
9. Se pregunta si tiene acceso a todas las herramientas y materiales que requiere para ejecutar sus procesos.
10. ¿Considera que la gestión de los proyectos de cooperación es oportuna e idónea y la comunicación con los responsables es fluida? (Tiempo y comunicación)
11. ¿Cómo considera la gestión integral del riesgo de cada proyecto?
12. Se pregunta por la probabilidad de seguir colaborando en proyectos de cooperación internacional con Correos de Costa Rica.

Nota: Respetando la confidencialidad de la información de Correos de Costa Rica S. A. como empresa en competencia, no se indican los nombres específicos de las personas ni sus respuestas, las cuales se obtuvieron a manera de conversación y se reflejan a lo largo del documento.