

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL PROGRAMA
DE ECOTURISMO DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN GUANACASTE**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de
Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Rebeca Zeledón Salazar

Cartago, Noviembre del 2018

Epígrafe

La fábrica de la biodiversidad no puede darse el lujo de caer en la quiebra; no es un artefacto humano que puede ser reconstruido de nuevo. Una vez extinguida desaparecerá para siempre.

Daniel Janzen

Dedicatoria

Porque tal vez mi vida sería muy distinta sin él, porque sin su amor y sin su apoyo emocional e intelectual tal vez no lo hubiera logrado. Gracias Patico.

A mami por siempre apoyarnos de manera incondicional y porque siempre nos ha enseñado que lo que se hace, se hace bien.

A mis hermanas porque son esa fuente de energía y de amor que toda hermana desea tener.

Agradecimientos

Agradezco a la profesora Seidy por su guía, dedicación y paciencia.

Al señor Juan Carlos Carrillo, así como al señor Roger Blanco por darme la oportunidad de desarrollar mi proyecto en el Área de Conservación Guanacaste.

Índice general

Epígrafe	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice general	v
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	xii
Índice de tablas	xiv
Lista de abreviaturas	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	1
Capítulo 1 Generalidades de la investigación	3
1.1 Marco de Referencia Organizacional	3
1.1.1 Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica	3
1.1.2 Área de Conservación Guanacaste	6
1.1.3 Programa de Ecoturismo	9
1.2 Planteamiento del problema.....	12
1.3 Justificación	15
1.4 Antecedentes.....	18
1.5 Objetivos	21
1.5.1 Objetivo General.....	21
1.5.2 Objetivos Específicos.....	21
1.6 Alcance.....	21
Capítulo 2 Marco Conceptual	Error! Bookmark not defined.
2.1 Articulando la administración de proyectos.....	23
2.1.1 La definición de proyecto	23
2.1.2 Administración de proyectos	26
2.1.2.1 Grupos de procesos de la administración de proyectos	28
2.1.3 El director del proyecto.....	31

2.2	La estandarización en la administración del proyecto	34
2.2.1	¿Qué es se entiende por estándar?.....	34
2.2.2	Metodologías para administrar proyectos	35
2.1	Áreas Protegidas.....	37
2.3.1	Áreas Protegidas en Costa Rica	37
2.3.2	Sistema Nacional de Áreas de Conservación	40
2.3.3	Las áreas protegidas en el ámbito político	42
2.3.3.1	Políticas para las Áreas Silvestres Protegidas.....	43
2.2	El ecoturismo y la administración de proyectos.....	45
2.4.1	El turismo	45
2.4.1.1	Turismo: clave de desarrollo, de prosperidad y de bienestar	45
2.4.1.2	El turismo en Costa Rica.....	46
2.4.1.3	Ecoturismo.....	48
2.4.1.3.1	Factores de éxito del ecoturismo	49
Capítulo 3 Marco Metodológico.....		50
3.1	Tipos de investigación.....	50
3.1.1	¿Qué es la investigación?	50
3.1.2	Tipos de investigación según el enfoque.....	50
3.1.2	Tipos de investigación según el alcance	54
3.1.3	Tipos de investigación de según la temporalidad	55
3.1.4	Tipos de investigación según la finalidad	56
3.2	Sujetos y fuentes de información	56
3.2.1	Fuentes de información.....	56
3.2.2	Los Sujetos de Información.....	58
3.3	Características de la población	58
3.4	Variables o categorías de análisis	60
3.5	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	66
3.5.1	Entrevista no estructurada.....	66
3.5.2	Encuesta.....	67
3.5.3	Juicio de expertos	67
3.5.4	Verificación documental	68
3.6	Análisis de datos.....	68

3.6.1	Diagnóstico de la situación actual.....	69
3.6.2	Mejores prácticas en administración de proyectos.....	70
3.6.3	Brecha existente en el PET.....	71
3.6.4	Estrategia para estandarizar la gestión de proyectos.....	71
Capítulo 4 Análisis de Resultados.....		72
4.1	Análisis de las prácticas actuales de la administración de proyectos en el Programa de Ecoturismo del ACG.....	72
4.1.1	La gestión de proyectos en el PET.....	72
4.1.2	Indicadores en administración de proyectos.....	75
4.1.3	Grupo de procesos de inicio.....	76
4.1.3	Grupo de procesos de planificación.....	83
4.1.4	Procesos de Ejecución.....	92
4.1.5	Procesos de monitoreo y control.....	96
4.1.6	Procesos de cierre.....	102
4.1.7	Principales hallazgos de la situación actual del PET.....	106
4.2	Buenas prácticas en la administración de proyectos.....	111
4.3	Análisis de brechas.....	122
4.4	Síntesis de la brecha identificada.....	132
Capítulo 5 Propuesta: Guía metodológica en administración de proyectos para el Programa de Ecoturismo del ACG.....		138
5.1	Estructura de la guía.....	138
5.2	Procesos de inicio.....	139
5.2.1	Documentos.....	139
5.2.2	Partes interesadas.....	141
5.2.3	Lecciones previas.....	145
5.3	Procesos de planificación.....	146
5.3.1	Comunicaciones.....	147
5.3.2	Alcance.....	151
5.3.3	Beneficios.....	154
5.4	Procesos de ejecución.....	155
5.4.1	Calidad.....	155
5.5	Procesos de monitoreo y control.....	160
5.5.1	Alcance.....	161

5.5.2	Comunicaciones	164
5.5.	Tiempo	166
5.6	Procesos de cierre	167
5.6.1	Documentos	167
5.6.2	Lecciones aprendidas.....	169
5.7	Estrategia de implementación.....	170
5.7.1	Reunión con el coordinador del PET.....	171
5.7.2	Programa de capacitación en administración de proyectos.....	171
5.7.3	Inducción a la guía metodológica	173
5.7.4	Aplicación de la guía metodológica	174
5.7.5	Evaluación	174
5.7.6	Cronograma de actividades	175
5.7.7	Presupuesto	177
Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....		179
	Conclusiones.....	179
	Recomendaciones.....	180
Bibliografía		182
Apéndices		187
	Apéndice 1. Guía de entrevista para el coordinador del PET.....	187
	Apéndice 2. Guía de entrevista para técnica de juicio experto.....	189
	Apéndice 3. Cuestionario para el diagnóstico de la administración de proyectos en el PET	191
	Apéndice 4. Cuestionario para la valuación de la gestión de proyectos por los grupos de procesos.....	193
	Apéndice 5. Verificación documental de la gestión de proyectos por los grupos de procesos.....	197

Índice de figuras

Figura 1.1 Misión y visión del Sistema de Áreas de Conservación	4
Figura 1.2 Áreas de Conservación	5
Figura 1.3 Área de Conservación Guanacaste.....	6
Figura 1.4 Organigrama de ACG.....	8
Figura 1.5 Organigrama del PET	10
Figura 1.6 Árbol de problemas	14
Figura 2.1 Grupos de procesos	28
Figura 2.2 Interrelación entre los grupos de procesos	29
Figura 2.3 Primeras tareas de un Director de Proyectos	32
Figura 2.4 Fases del ciclo de vida del proyecto	25
Figura 2.5 Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto.....	26
Figura 2.6 Tipos de Oficinas de Proyectos	Error! Bookmark not defined.
Figura 2.7 Áreas de Conservación de Costa Rica	41
Figura 3.1 Fases del enfoque cuantitativo.....	51
Figura 3.2 Fases del enfoque cuantitativo.....	53
Figura 3.3 Sujetos de información, características de la población	59
Figura 4.1 Tareas del coordinador del PET con respecto a la gestión de los proyectos	73
Figura 4.2 Principales hallazgos en la gestión de proyectos del PET	74
Figura 4.3 Diagnóstico del grado de madurez del Programa de Ecoturismo del ACG .	75
Figura 4.4. Resultados obtenidos al preguntar si se crea el acta de constitución del proyecto.....	77
Figura 4.5. Resultados de la encuesta en relación con la identificación de las partes interesadas	78
Figura 4.6. Resultado final obtenido con respecto a la identificación de las partes interesadas	79
Figura 4.7. Resultado final obtenido respecto a las lecciones aprendidas al inicio del proyecto.....	80
Figura 4.8. Resultados obtenidos con respecto a la asignación del encargado del proyecto.....	82

Figura 4.9. Resultados de la encuesta con respecto a los procesos de planificación .	83
Figura 4.10. Resultado obtenido referente a la planificación de los involucrados	85
Figura 4.11. Resultados de la encuesta acerca de la planificación de las comunicaciones	86
Figura 4.12. Resultados recopilados de la verificación documental y del juicio experto con respecto a la planificación de las comunicaciones	87
Figura 4.13. Resultados colectados de la encuesta en relación con la recopilación de requisitos	88
Figura 4.14. Resultados correspondientes a la planificación del alcance	90
Figura 4.15. Resultados obtenidos en relación con la planificación del tiempo	91
Figura 4.16. Resultados obtenidos acerca de la planificación de los beneficios	92
Figura 4.17. Resultados obtenidos relacionados con la verificación de los requisitos	93
Figura 4.18. Resultados en relación con la verificación de los requerimientos	94
Figura 4.19. Resultados con respecto a la auditoría de actividades y entregables	94
Figura 4.20. Resultados obtenidos en la encuesta en relación con la documentación de lecciones aprendidas	95
Figura 4.21. Resultados de tres fuentes de información acerca de las lecciones aprendidas.....	96
Figura 4.22. Resultados de la encuesta en relación con el monitoreo del proyecto	97
Figura 4.23. Principales hallazgo con respecto al control del alcance	98
Figura 4.24. Resultados obtenidos en relación con el control de la comunicación....	100
Figura 4.25. Resultados obtenidos en relación con el control del cronograma	101
Figura 4.26. Respuestas obtenidas en relación con los procesos de cierre	102
Figura 4.27. Resultados obtenidos para los documentos de los procesos de cierre ..	103
Figura 4.28. Resultados obtenidos en la encuesta, en relación con la documentación de las lecciones aprendidas durante el cierre del proyecto	104
Figura 4.29. Resultado obtenido en relación con la revisión de los beneficios al cierre del proyecto	106
Figura 5.1. Página de inicio de la guía metodológica en administración de proyectos	138

Figura 5.2. Procesos de Inicio. Acta de Constitución del Proyecto. Instrucciones.....	140
Figura 5.3. Procesos de Inicio. Actividades para la Identificación de Interesados.....	142
Figura 5.4. Procesos de Inicio. Registro de Interesados.	143
Figura 5.5. Procesos de Inicio. Análisis de los Interesados	144
Figura 5.6. Procesos de Inicio. Lecciones Previas.	145
Figura 5.7. Procesos de Planificación. Plan de Comunicaciones.....	148
Figura 5.8. Procesos de Planificación. Cronograma de Reuniones.....	149
Figura 5.9. Procesos de Planificación. Cronograma de Reuniones.....	150
Figura 5.10. Procesos de Planificación.	151
Figura 5.11. Procesos de Planificación. Enunciado del Alcance	152
Figura 5.12. Procesos de Planificación. Estructura de Desglose del Trabajo.	153
Figura 5.13. Procesos de Planificación. Plan de Revisión de Beneficios.....	154
Figura 5.14. Procesos de Ejecución. Lista de Verificación de Requisitos.....	156
Figura 5.15. Procesos de Ejecución. Auditoría de Calidad	157
Figura 5.16. Procesos de Ejecución. Aseguramiento del Producto.....	158
Figura 5.17. Procesos de Ejecución. Lecciones Aprendidas	159
Figura 5.18. Procesos de Monitoreo. Aceptación del Entregable.....	161
Figura 5.19. Procesos de Monitoreo. Registro de Aceptación de Entregables.....	162
Figura 5.20. Procesos de Monitoreo. Informe de Avance.....	163
Figura 5.21. Procesos de Monitoreo. Monitoreo de las Comunicaciones.....	164
Figura 5.22. Procesos de Monitoreo. Control del Cronograma.	166
Figura 5.23. Procesos de Cierre. Acta de Cierre	168
Figura 5.24. Procesos de Cierre. Registro de Lecciones Aprendidas.....	169
Figura 5.25. Fases de la estrategia de implementación	170
Figura 5.26. Temas del programa de capacitación.	172
Figura 5.27. Actividades a realizar durante la inducción de la guía metodológica	173
Figura 5.28. Cronograma de actividades de la estrategia de implementación	176

Índice de cuadros

Cuadro 3-1 Categoría de análisis. Procesos de Inicio	62
Cuadro 3-2 Categoría de análisis. Procesos de Planificación.....	63
Cuadro 3-3 Categoría de análisis. Procesos de Ejecución	64
Cuadro 3-4 Categoría de análisis. Procesos de Monitoreo y Control.....	64
Cuadro 3-5 Categoría de análisis. Procesos de Cierre	65
Cuadro 3-6 Procesamiento de datos para el diagnóstico de la situación actual en la administración de proyectos del Programa de Ecoturismo del ACG.....	69
Cuadro 3-7 Procesamiento y análisis de datos para la identificación de las mejores prácticas en la administración de proyectos según el PMBOK®, ISO 21500, PRINCE2™ y PM4SD™	71
Cuadro 4-1 Principales hallazgos de la organización en los procesos de inicio.....	Error!
Bookmark not defined.	
Cuadro 4-2 Principales hallazgos de la organización en los procesos de planificación	108
Cuadro 4-3 Principales hallazgos de la organización en los procesos de ejecución...	109
Cuadro 4-4 Principales hallazgos de la organización en los procesos de monitoreo y control	109
Cuadro 4-5 Principales hallazgos de la organización en los procesos cierre	110
Cuadro 4-6 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de inicio.....	112
Cuadro 4-7 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de planificación.....	114
Cuadro 4-8 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de ejecución.....	117
Cuadro 4-9 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de control y monitoreo	118
Cuadro 4-10 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de cierre.....	120
Cuadro 4-11 Análisis de brechas para los procesos de inicio.....	123

Cuadro 4-12 Análisis de brechas para los procesos de planificación.....	125
Cuadro 4-13 Análisis de brechas para los procesos de ejecución.....	128
Cuadro 4-14 Análisis de brechas para los procesos de monitoreo y control	129
Cuadro 4-15 Análisis de brechas para los procesos de cierre.....	131
Cuadro 4-16 Propuestas sugeridas para cerrar la brecha en los procesos de inicio..	132
Cuadro 4-17 Propuestas sugeridas para cerrar la brecha en los procesos de planificación.....	133
Cuadro 4-18 Propuestas sugeridas para cerrar la brecha en los procesos de ejecución	135
Cuadro 4-19 Propuestas para cerrar la brecha en los procesos de monitoreo y control	136
Cuadro 4-20 Propuestas para cerrar la brecha en los procesos de cierre.....	137
Cuadro 5-1 Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de inicio	139
Cuadro 5-2 Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de planificación.....	146
Cuadro 5-3 Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de ejecución	155
Cuadro 5-4 Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de monitoreo y control.....	160
Cuadro 5-5. Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de cierre	167

Índice de tablas

Tabla 2-1. Número y extensión (terrestre y marina) de las Áreas Protegidas de Costa Rica, por categoría de manejo (2012).....	39
Tabla 2-2. Llegada de turistas internacionales a Centroamérica entre el 2010 y el 2016	48
Tabla 5-1. Detalle del presupuesto para la estrategia de implementación del PET en el ACG	177

Lista de abreviaturas

ACG:	Área de Conservación Guanacaste
AP:	Áreas Protegidas
CIB:	Centro de Investigación Biológica
IAPPM:	<i>International Association of Project and Program Management</i>
ICT:	<i>Instituto Costarricense de Turismo</i>
IPMA:	<i>International Project Management Association</i>
ISO:	<i>International Organization for Standardization</i>
MINAE:	Ministerio de Ambiente y Energía
OMT:	Organización Mundial del Turismo
PET:	Programa de Ecoturismo
PM4SD™	<i>Project Management for Sustainable Development</i>
PMBOK®:	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI:	<i>Project Management Institute</i>
PNT:	<i>Plan Nacional de Turismo</i>
PRINCE2™:	<i>PRojects IN Controlled Environments</i>
RAE:	Real Academia Española
SINAC:	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
UICN:	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNWTO:	<i>World Tourism Organization</i>

Resumen

El presente trabajo se llevó a cabo en el Programa de Ecoturismo (PET) del Área de Conservación Guanacaste (ACG), que se encarga de facilitar a los visitantes la exploración y el disfrute de los atractivos naturales y culturales, promoviendo al mismo tiempo la conservación de los recursos naturales.

El principal objetivo de esta investigación, consiste en la elaboración una propuesta para el área de gestión de proyectos del Programa de Ecoturismo del Área de Conservación Guanacaste. La propuesta tiene como fin crear una guía metodológica, enfocada en estandarizar las actividades relacionadas con la administración de los proyectos.

La metodología empleada tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptiva, aplicada y transversal. Los datos utilizados para la investigación se recopilaron por medio de encuestas, entrevistas, juicio experto y análisis documental. La información recolectada fue analizada para así describir la situación actual de la organización en materia de gestión de proyectos.

Al mismo tiempo, diferentes metodologías en el área de proyectos fueron estudiadas con el fin de recopilar las mejores prácticas, y así identificar la brecha existente en la organización en estudio al comparar la situación actual con esas mejores prácticas.

Lo anterior, brindó la información necesaria para la elaboración de una guía metodológica en administración de proyectos, orientada a estandarizar los procesos de la organización. Dicha guía está compuesta por plantillas y herramientas que funcionarán como una hoja de ruta para los miembros del PET durante el ciclo de vida de los proyectos.

Palabras claves:

Administración de proyectos, ecoturismo, ACG, estandarización, metodología

Abstract

The present work was carried out in the Programa de Ecoturismo (PET) of Área de Conservación Guanacaste (ACG), which is responsible for facilitating the exploration and enjoyment of natural and cultural attractions for visitors, while promoting the conservation of natural resources.

The main goal of this research is to prepare a proposal for the project management area of the Programa de Ecoturismo of Área de Conservación Guanacaste. The proposal's purpose is to create a methodological guide, focused on standardizing the activities related to project management.

The methodology employed had a qualitative, descriptive, applied and transversal approach. The data used for the research was collected through surveys, interviews, expert judgment and documentary analysis. The information gathered was analyzed to describe the current situation of the organization in terms of project management.

At the same time, different project management methodologies were studied in order to pull together the best practices, and thus identify the existing gap in the organization under study, when comparing the current situation with those best practices.

The above, provided the necessary information for the development of a methodological guide for project management, aimed at standardizing the processes of the organization. This guide is composed of templates and tools that will work as a roadmap for the members of the PET during the life cycle of the projects.

Keywords:

Project management, ecotourism, ACG, standardization, methodology

Introducción

Comúnmente un proyecto es definido como una experiencia única que nunca ha sucedido anteriormente y que nunca volverá a suceder de nuevo bajo las mismas circunstancias. Teniendo clara la definición anterior, se podría afirmar que toda persona alguna vez en su vida, tanto personal como profesional ha encabezado un proyecto o ha sido parte de éste.

A pesar de que de alguna u otra forma, toda persona ha vivido o ha sido testigo de lo que son los proyectos, la mayoría de éstas desconocen la manera correcta de gestionarlos, razón por la cual muchas veces se observan proyectos de vida que fracasan así como proyectos laborales que no alcanzan los objetivos propuestos.

La gestión o administración de proyectos es esa área que proporciona una serie de herramientas útiles, capaces de aumentar el éxito de los proyectos, ya que mejoran la planificación, implementación y control de las actividades que envuelven el desarrollo de un proyecto, logrando de esta forma, obtener los resultados esperados.

La administración de proyectos no solo consiste en el uso de ese conjunto de herramientas útiles, sino que también busca hacer un cambio cultural dentro de las diferentes organizaciones, ya que llama a trabajar de una manera más ordenada y estandarizada, proporcionando así los lineamientos más idóneos para llevar a cualquier tipo de proyecto por el camino más eficaz.

El propósito primordial del presente trabajo, consiste en la elaboración una propuesta para el área de gestión de proyectos del Programa de Ecoturismo (PET) del Área de Conservación Guanacaste (ACG). La propuesta tiene como fin crear una guía metodológica, enfocada en estandarizar las actividades relacionadas con la administración de los proyectos, dicha guía está compuesta por plantillas y herramientas que funcionarán como una hoja de ruta para los miembros del PET durante el ciclo de vida del proyecto.

Este trabajo de investigación comprende seis capítulos:

El capítulo uno aborda aspectos generales como el marco de referencia organizacional, el cual menciona información referente al contexto en el que se desarrolla el Programa de Ecoturismo. Del mismo modo, se señala el planteamiento del problema, así como la justificación del presente trabajo y los objetivos propuestos.

El capítulo dos corresponde al marco conceptual, el cual contempla información teórica relacionada con la administración de proyectos, la cual es la base para dar solución al problema identificado. En este mismo apartado, se define lo que es la administración de proyectos, la estandarización de actividades, asimismo se mencionan las diferentes metodologías que existen para la gestión de los proyectos.

En el capítulo tres se expone el marco metodológico, en donde se indica el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de información, las variables o categorías de análisis, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos.

En el capítulo cuatro se realiza un análisis de resultados, en el cual se menciona la situación actual de la organización con respecto a la gestión de los proyectos, se recopilan las buenas prácticas establecidas en dicha área con base en los diferentes estándares reconocidos, y se describe la brecha existente al comparar los estándares establecidos contra la contexto actual del PET. Por último, se plantea la propuesta que ayudará a cerrar la brecha identificada.

En el capítulo cinco se desarrolla la guía metodológica en administración de proyectos, la cual contiene una serie de plantillas enfocadas a guiar a los miembros PET durante el ciclo de vida de los proyectos. Del mismo modo, este capítulo incluye las etapas necesarias para proceder con la estrategia de implementación de la guía metodológica.

El capítulo seis enlista las conclusiones obtenidas de la investigación, así como las recomendaciones sugeridas tanto para el coordinador del programa como para el resto de los colaboradores.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En este capítulo se presenta el marco de referencia de la organización donde se elaboró el presente estudio, así como el planteamiento del problema y la justificación. Se exponen los objetivos propuestos y el alcance de la investigación.

1.1 Marco de Referencia Organizacional

El siguiente apartado inicia describiendo brevemente al Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica. Continúa, de forma más específica en el Área de Conservación Guanacaste (ACG), en esta parte se detalla su historia, ubicación geográfica y estructura organizacional. El capítulo finaliza, profundizando en el Programa de Ecoturismo (PET) del ACG; sobre el cual se enfoca el presente trabajo.

1.1.1 Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica

El Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica (SINAC) es una dependencia del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), creado mediante el artículo 22 de la Ley de la Biodiversidad N° 7788, de 1998 (SINAC, 2016).

El SINAC es una institución desconcentrada del MINAE, que posee personería jurídica instrumental, que ejerce sus funciones y competencias como una sola instancia, de forma participativa en materia forestal, vida silvestre, áreas protegidas, cuencas hidrográficas y sistemas hídricos (SINAC, 2016).

Esta institución gestiona integralmente la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales, desarrollando una gestión participativa que incluye a la sociedad civil, la empresa privada y a cada individuo del país interesado y comprometido con la construcción de un ambiente sano y ecológicamente equilibrado (SINAC, 2016).

Dentro del marco estratégico del SINAC, encontramos la misión y visión, que se muestran en la siguiente figura (1.1):

Misión

El SINAC gestiona integralmente la conservación y manejo sostenible de la vida silvestre, los recursos forestales, las áreas silvestres protegidas, cuencas hidrográficas y sistemas hídricos, en coordinación con otras instituciones y actores de la sociedad, para el bienestar de las actuales y futuras generaciones.

Visión

Un Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) que lidera la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y los recursos naturales, con gestión participativa y equitativa para mejorar y mantener los servicios ecosistémicos, que contribuya al desarrollo sostenible de Costa Rica.

Figura 1.1 Misión y visión del Sistema de Áreas de Conservación
Fuente: Plan Estratégico del SINAC

El SINAC está dividido en once áreas de conservación (Figura 1.2), en donde se interrelacionan actividades tanto públicas como estatales ¹ y se buscan soluciones conjuntas, orientadas por estrategias de conservación y desarrollo sostenible de los recursos naturales (SINAC, 2016).

¹ Se reconoce doctrinalmente el concepto de institución pública no estatal como aquella que, si bien se rige por el Derecho Público, no pertenece al encuadramiento estatal. Así: 'Si bien es frecuente en el lenguaje común (incluso en muchos autores contemporáneos) hablar indistintamente de 'entes públicos' y 'entes estatales' como sinónimos, tales conceptos no son intercambiables entre sí (Procuraduría General de la República, 2018)

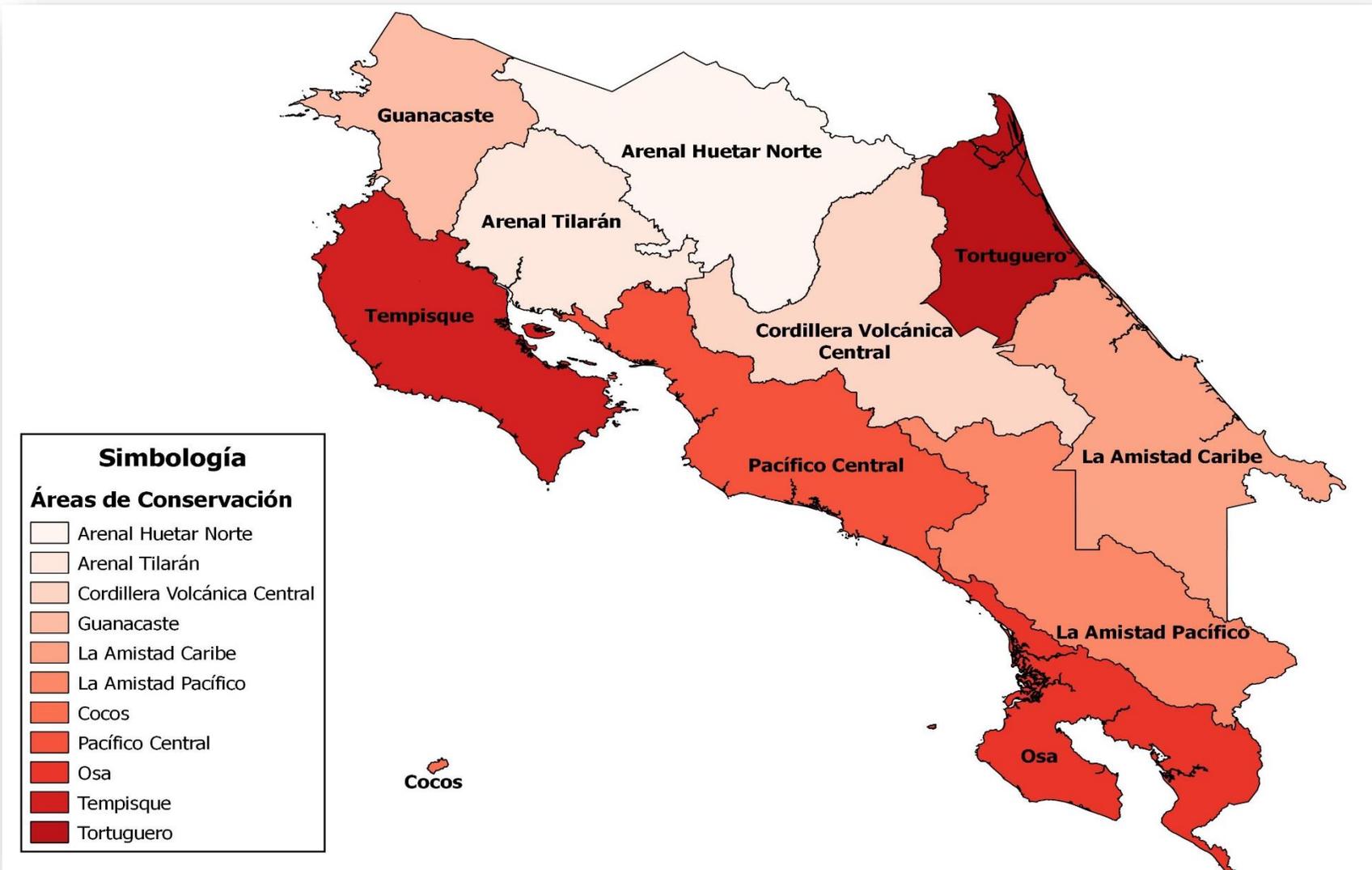


Figura 1.2 Áreas de Conservación
Fuente: Autoría Propia

1.1.2 Área de Conservación Guanacaste

Una de las once áreas de conservación que conforman el SINAC, es el Área de Conservación Guanacaste (ACG). Ésta se consolida geográficamente en 1986, teniendo como base los ya existentes Parque Nacional Santa Rosa y Rincón de la Vieja (SINAC, 2016).

El ACG, se encuentra ubicada al noroeste de Costa Rica en la provincia de Guanacaste (figura 1.3), comprende un solo bloque bio-geográfico ininterrumpido de área silvestre protegida de 163,000 hectáreas. Actualmente está compuesta por los Parques Nacionales: Santa Rosa, Guanacaste y Rincón de la Vieja; además de la Estación Experimental Forestal Horizontes y la Refugio de Vida Silvestre Bahía Junquillal.

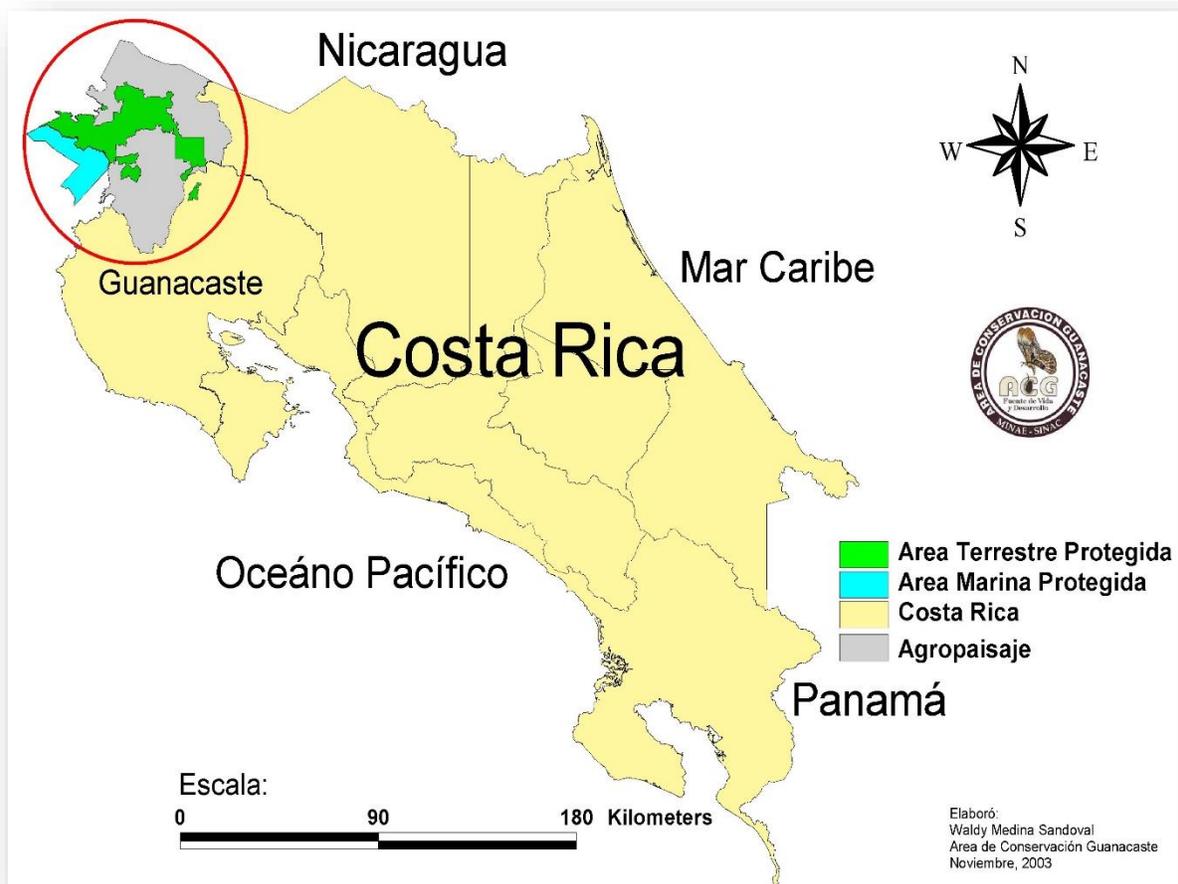


Figura 1.3 Área de Conservación Guanacaste
Fuente: ACG

Por toda su riqueza biológica y belleza escénica, el ACG se convirtió desde 1999 en un Sitio de Patrimonio Natural de la Humanidad, esta declaratoria fue otorgada por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) al considerar que esta zona tiene valores universales excepcionales y que merece ser conservada a perpetuidad (SINAC, 2013).

El ACG es administrado y operado integralmente como un solo “megaparque”, y su plan de manejo tiene como objetivo dirigir el manejo del Área de Conservación Guanacaste (ACG) en función de un conjunto de elementos focales de manejo, sus principales amenazas y las estrategias adecuadas dirigidas a mejorar o mantener la integridad de esos elementos (SINAC, 2014). Ésta área de conservación no solo busca la protección estricta de los recursos naturales, sino que también se ha visualizado como un sector productivo de la región que usa inteligentemente la biodiversidad.

1.1.2.1 Estructura Organizacional del ACG

Organizacionalmente el ACG opera bajo una sola dirección administrativa y operativa, con funcionarios laborando en programas técnicos especializados que implementan las diferentes actividades de interés del área. El director del ACG representa el nivel estratégico del manejo, supervisa y provee la orientación para que todos los programas lleven a cabo sus actividades, con el apoyo de un conjunto de sectores administrativos en distintas áreas (SINAC, 2013).

La figura 1.4 detalla la estructura organizacional y los programas técnicos que forman parte del ACG.

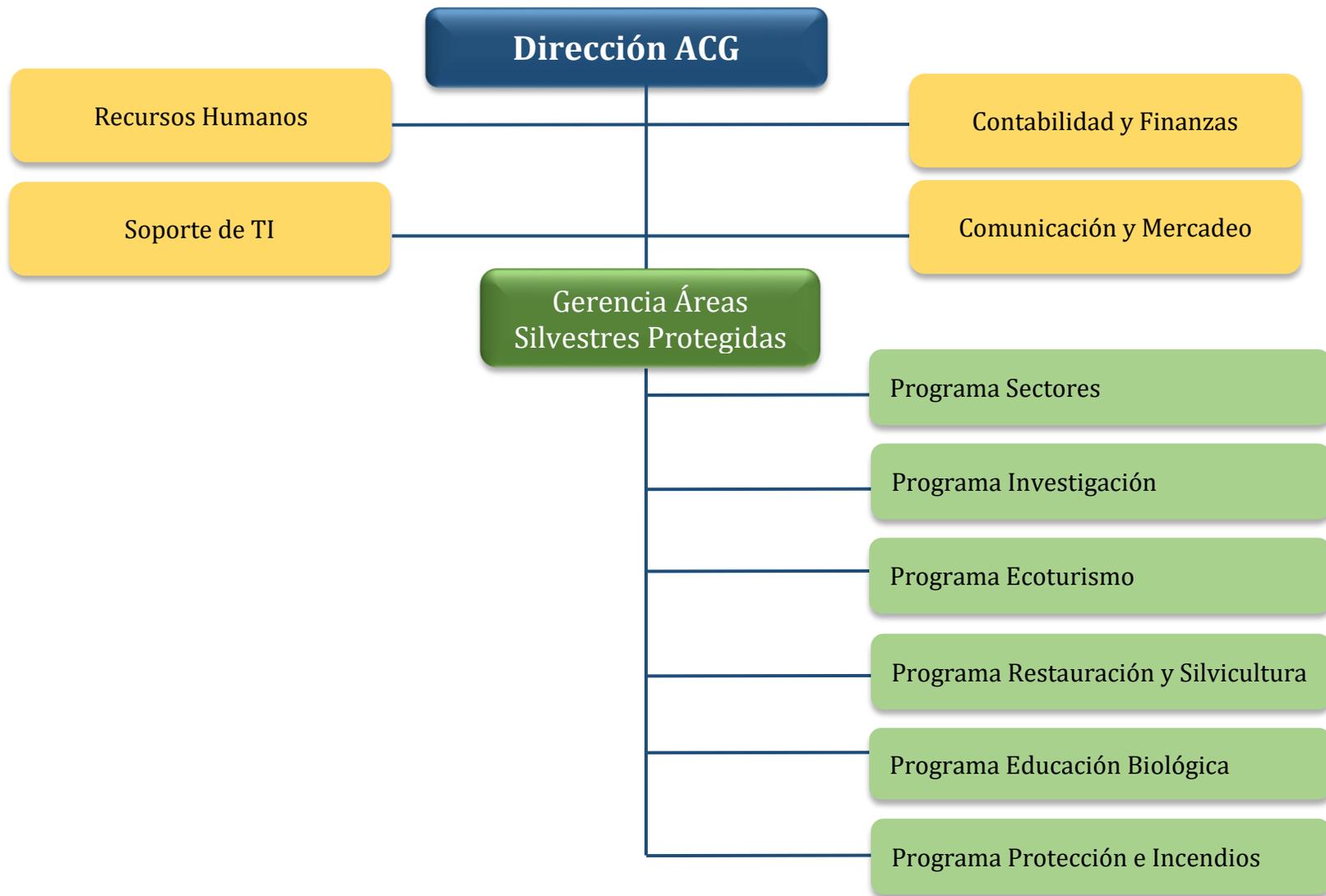


Figura 1.4 Organigrama de ACG
Fuente: Autoría Propia

1.1.3 Programa de Ecoturismo

La planificación y organización para el Programa de Ecoturismo (PET) del ACG se realizó a través del análisis de los sitios turísticos para establecer el estado de sus atractivos y servicios. Además, de determinar su potencialidad y su organización en una oferta de un producto turístico acorde con los propósitos de conservación del área protegida (SINAC, 2016).

Antes de la creación del PET, se contaba con un programa llamado Uso Público, enfocado a proveer información a los visitantes. Posteriormente, se analizaron y evaluaron las actividades turísticas que se llevaban a cabo en el área, y se evidenció la necesidad de la implementación de una administración responsable de los recursos naturales, culturales y socio-productivos con fines ecoturísticos, por lo que, a partir de 1989 el programa pasa a llamarse Programa de Ecoturismo (SINAC, 2016).

1.1.3.1 Estructura Organizacional del Programa de Ecoturismo (PET) del ACG

La Figura 1.5 detalla el organigrama del PET, el cual está conformado por una coordinación a la cual responden directamente un asistente y cinco unidades de trabajo:

- Unidad de atención a visitas
- Unidad de información y divulgación
- Unidad de proyectos
- Unidad de mantenimiento
- Unidad del centro de investigación biológica (CIB)



Figura 1.5 Organigrama del PET
Fuente: Autoría Propia

1.1.3.2 Marco Estratégico

Ese elemento alineador y unificador de la actividad de la organización es su marco estratégico. A continuación, se muestra la misión y los objetivos del PET.

1.1.3.2.1 Misión

Facilitar a los visitantes la exploración y disfrute de los atractivos naturales y culturales dentro el ACG, promoviendo un uso no destructivo de los recursos, y tratando que el impacto negativo sea el menor (SINAC, 2013).

1.1.3.2.2 Objetivos

- Dar la oportunidad al visitante de interactuar con la biodiversidad de los ecosistemas presentes en el ACG.

- Facilitar la apreciación de los atractivos a través de la información e interpretación de la naturaleza.
- Evaluar y organizar los sitios turísticos para minimizar los impactos y propiciar una mejor oferta turística en el área protegida del ACG.
- Buscar mecanismos de generación de recursos para contribuir a la sostenibilidad financiera del ACG. (SINAC, 2016)
- Elaborar y promover la implementación de un portafolio de proyectos impulsando así la adopción de prácticas innovadoras para promover el uso eficiente de los recursos turísticos (ICT, 2017).

1.1.3.3 Normativas

Entre las normativas que utiliza el PET para su adecuado funcionamiento están:

- Plan General de Manejo del ACG
- Plan Estratégico del SINAC
- Plan Nacional de Turismo Sostenible del Instituto Nacional de Turismo (ICT)
- Política de Turismo Sostenible del SINAC
- Plan de Turismo Sostenible del Parque Nacional Santa Rosa

1.1.3.4 Proyectos

El Programa de Ecoturismo tiene una unidad específica para el manejo de los proyectos; esta unidad de acuerdo con el Plan de Turismo del Parque Nacional Santa Rosa, cumple con funciones como desarrollo y ejecución de los proyectos específicos para la mejora de la oferta turística del ACG. Del mismo modo, debe realizar diseños de sitio, supervisar los estudios de factibilidad ambiental, así como la construcción de obras, verificar el cumplimiento y seguimiento de convenios, contratos, consultorías y acuerdos para garantizar el manejo responsable de los recursos naturales dentro de las Áreas Silvestres Protegidas. Y de esta forma, desarrollar propuestas de financiamiento para mejorar la oferta turística (SINAC, 2016).

Como se ha mencionado anteriormente, el PET está conformados por cinco unidades de trabajo y cada una de estas desarrolla sus propios proyectos, por esta razón se puede decir que el Programa de Ecoturismo cuenta con cinco tipos de proyectos:

- Proyectos de atención al visitante: encargados de la atención del visitante a las zonas turísticas.
- Proyectos de comunicación que facilitan el conocimiento del producto turístico.
- Proyectos de mantenimiento, encargados de dar mantenimiento a las zonas de atracción turística, así como a los senderos e instalaciones.
- Proyectos del CIB, responsables de la visita del segmento de turismo de investigación en las estaciones biológicas de ACG
- Proyectos enfocados en la planificación y diseño de nuevos productos y/o experiencias turísticas

Cada proyecto, establece sus propios objetivos y al mismo tiempo identifica los objetivos de la Estrategia de Turismo Sostenible del SINAC que se cumplirán con dicho proyecto. De igual forma, se establece lo que se desea alcanzar, asimismo, el encargado del proyecto programa reuniones de seguimiento con el coordinador, para dar a conocer el avance del proyecto y los resultados obtenidos. (Carrillo J., comunicación personal, 7 noviembre del 2017).

1.2 Planteamiento del problema

El Programa de Ecoturismo (PET) del Área de Conservación Guanacaste (ACG) cuenta con el Plan de Turismo Sostenible 2016-2021; de acuerdo con lo expuesto por el coordinador del Programa, Juan Carlos Carrillo (Carrillo J., comunicación personal, 7 de noviembre de 2017), con base en este plan y de forma anual, se proponen y asignan una serie de proyectos a los funcionarios, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos.

Los proyectos asignados anualmente son desarrollados sin contar con prácticas estandarizadas en la gestión de proyectos; durante los últimos diez años, de acuerdo

con el coordinador del programa los diferentes equipos de trabajo han ejecutado los proyectos basándose en el sentido común y previas experiencias (Carrillo J., comunicación personal, 7 de noviembre de 2017).

Cada colaborador se limita a cumplir con la entrega del producto o el servicio, pero no se realiza una adecuada planificación del proyecto, el alcance no es validado y, el tiempo y los gastos no son controlados. Asimismo, los proyectos ni las lecciones aprendidas son documentados.

Al no existir una guía generalizada y formal para todos los proyectos, la coordinación del PET se ve grandemente afectada ya que ésta no es capaz de tener un control sobre todos los proyectos activos del programa.

Asimismo, al no gestionarse de manera adecuada los proyectos ecoturísticos del Área de Conservación Guanacaste, diferentes grupos de interesados se ven perjudicados tanto de manera directa como indirecta, por ejemplo: comunidades aledañas al ACG, empresas subcontratadas que otorgan servicios dentro de las zonas turísticas, así como el turista que visita cada día las áreas de conservación.

De igual manera, al no haber un control apropiado sobre estos proyectos y al no tomarse en cuenta el factor ambiental dentro del alcance de cada uno de estos, los recursos naturales que encierran estas zonas se deteriorarán paulatinamente.

En la figura 1.6 se grafica el planteamiento del problema por medio de un árbol de problemas.



Figura 1.6 Árbol de problemas
Fuente: Elaboración propia

1.3 Justificación

El Programa de Ecoturismo (PET) del Área de Conservación Guanacaste (ACG) se encarga de proveer a los visitantes la exploración y el disfrute de los atractivos naturales y culturales que se encuentre en el Área de Conservación Guanacaste.

Los proyectos que se llevan a cabo en las unidades del PET, son realizados sin contar con directrices en gerencia de proyectos, esto conlleva a que la coordinación del programa así como los equipos de proyectos tenga un pobre control y seguimiento sobre dichos proyectos.

De acuerdo con el coordinador del PET, actualmente la organización, al no presentar lineamientos adecuados y estandarizados para la gestión de sus proyectos, ocasiona que los equipos de trabajo no tengan control sobre el tiempo y los costos presupuestados para cada proyecto, y por consiguiente causa cierto grado de insatisfacción por parte de quienes patrocinan los proyectos (Carillo J., comunicación personal, 7 noviembre del 2017).

Como ha sido mencionado anteriormente, el programa cuenta con proyectos que se desarrollan en diferentes áreas como: mantenimiento, zonas turísticas, investigación biológica, información y divulgación; sin embargo, de acuerdo con Carrillo, nada es documentado durante el ciclo de vida de cada proyecto, sucediendo lo mismo con las lecciones aprendidas proyectos (Carillo J., comunicación personal, 7 noviembre del 2017).

La falta de documentación ha llegado a originar desorientación en el equipo del proyecto debido a que los objetivos no están siendo claramente definidos, igualmente ocasiona sobrecostos. Asimismo el conocimiento adquirido en proyectos anteriores no es registrado, provocando reprocesos en proyectos futuros.

Un ejemplo de mala planificación y un inexistente control, se presentó en la Unidad de Mantenimiento en el proyecto encargado de rehabilitar el camino que lleva al Sector Naranjo, ubicando dentro del Parque Nacional Santa Rosa. Esta es una de las zonas más

visitadas del ACG durante la época seca y por consiguiente genera más divisas para dicho parque en éste período.

Después de la época lluviosa el camino que lleva al Sector Naranjo es prácticamente intransitable por lo que uno de los proyectos del PET tiene como objetivo permitir el paso hacia dicha zona. Actualmente, el Sector Naranjo se encuentra cerrado, debido a que el proyecto de rehabilitación, no fue capaz de planificar ni controlar los recursos destinados a habilitar el camino. Este es un claro ejemplo donde hubo una pobre gestión del proyecto.

La UNESCO señala que de no contarse con un manejo integral que permita una gestión sustentable del turismo, se producirá degradación ambiental, destrucción de los recursos patrimoniales y alienación social (UNESCO, 2006). Del mismo modo, el manejo y conservación de los recursos naturales que forman parte de ACG, se verán fuertemente afectados si no se logra la estandarización de los proyectos pertinentes al Programa de Ecoturismo.

Uno de los objetivos que incluye el Plan Nacional de Turismo (PNT) de Costa Rica 2017-2021 es “Impulsar la adopción de prácticas innovadoras para promover el uso eficiente de los recursos turísticos en beneficio de los turistas, las empresas y la población en general” (ICT, 2017), y una de las estrategias propuestas para alcanzarlo consiste en elaborar y promover la implementación de un portafolio de proyectos (ICT, 2017). De esta forma, el Área de Conservación Guanacaste en su Programa de Ecoturismo está llamada a implementar dicha estrategia; siendo la estandarización de la gestión de los proyectos una de las formas de alcanzarlo.

Al no contar con un procedimiento único que facilite el desarrollo de los proyectos en la organización del PET, se estaría incumpliendo con lo solicitado por el PNT de Costa Rica y esto desembocaría, en una posible llamada de atención y, a la vez podrían verse en riesgo los fondos que son dirigidos al ACG por parte del Gobierno para la conservación de sus recursos.

Es por esto, que el Programa de Ecoturismo así como su coordinación, se verían considerablemente beneficiados al estandarizar la forma en que se gestionan los

proyectos; ya que un único proceso para la dirección de proyectos garantizará que exista uniformidad, permitiendo la aplicación de herramientas y metodologías comunes, así como un adecuado seguimiento del estado de cada uno de ellos (Alfaro, 2007).

Asimismo, al reconocer que la gerencia de proyectos es un elemento clave del éxito, se entenderá que es un medio para salir de la crisis, que otorga método y rigurosidad, y que da un lenguaje común a los miembros del equipo (Urso, 2004), logrando de esta forma la fácil consecución de los objetivos estratégicos tanto del Plan de Turismo del Parque Nacional Santa Rosa (PNST) así como los objetivos establecidos en Plan Nacional de Turismo de Costa Rica 2017-2021.

El lograr los objetivos estratégicos por medio de una correcta alineación de los procesos que envuelven a los proyectos del PET, traerá beneficios para el programa y los equipos de trabajo que lo componen, esto debido a que se trabajará de manera ordenada y disciplinada, documentando cada actividad, teniendo mayor control sobre los proyectos activos y disminuyendo así la incertidumbre que existe en cada proyecto y en general en todo el programa.

Por su parte, el establecimiento de un lenguaje común en lo que se refiere a proyectos, de forma indirecta favorecerá a diferentes grupos de interesados tales como: comunidades de acogida, las medianas y pequeñas empresas, así como al visitante que llega al sector turístico.

Y muy por encima de ese grupo de interesados, el gran beneficiado de una apropiada gerencia de proyectos es el patrimonio ecológico de esta zona, lográndose esto con una correcta estandarización de los proyectos ecoturísticos del Área de Conservación Guanacaste.

1.4 Antecedentes

El presente apartado realiza una revisión documental de estudios previos en el área de gestión de proyectos, esto con el propósito de proporcionar antecedentes relacionados con el problema planteado en esta investigación.

Ozmen en el 2013, realiza un estudio que muestra que el no utilizar una metodología de gestión de proyectos, puede poner en peligro los esfuerzos de una organización y la eficacia en general (Ozmen, 2013). De la misma manera, la ausencia de una metodología lleva a inventar sobre la marcha, la falta de un análisis factual y objetivo, y la inexistencia de una ruta clara y detallada, hacen que se pierda la orientación del proyecto, ocasionando que el propósito principal no sea alcanzado. Una modalidad no estructurada obtiene resultados impredecibles y productos que no cumplen con los requerimientos solicitados (Urso, 2004).

Urso en su investigación concluye que, la disciplina de administración de proyectos homogeniza el lenguaje, ya que establece pasos a seguir y la documentación a utilizar, para así no omitir acciones importantes y lograr de esta forma los objetivos propuestos (Urso, 2004).

En China, en el 2006, se llevó a cabo un estudio comparativo en proyectos de investigación y desarrollo, donde se evaluó el impacto que tiene una administración de proyectos estandarizada sobre este tipo de proyectos (Zhou, 2006). Los resultados revelaron que aumentar el nivel de estandarización en la gestión de los proyectos aumenta el desempeño de éste y por consiguiente incrementa las posibilidades de obtener un proyecto exitoso. Asimismo, se encontró que una gestión en proyectos estandarizada, puede resultar en menos reprocesos, disminución de errores, menos retrasos y en un mejor uso del tiempo (Zhou, 2006).

Wells, Hany (2012) por su parte, analizó los beneficios de una metodología en gerencia de proyectos en las organizaciones, aplicando diferentes enfoques a cuatro casos distintos, éste obtuvo que, una metodología bien estructurada en gestión de proyectos es altamente beneficiosa tanto para los proyectos como para la organización (Wells,

2012). Asimismo, los resultados en general de su estudio revelaron los siguientes patrones acerca de las metodologías en gerencia en proyectos:

- Otorgan control y monitoreo
- Promueven la estandarización y la comunicación
- Guían y dan apoyo a los gerentes de proyectos (Wells, 2012)

Gloria Betervide (2004), tuvo como objetivo implantar una única metodología en gestión de proyectos en una empresa del gobierno latinoamericano. Después de la implementación de dicha metodología, la empresa experimentó los siguientes beneficios:

- Sistematización del uso de las mejores prácticas, a través de la creación y adecuada utilización de la metodología
- Uso de un lenguaje común en gestión de proyectos que facilita la comprensión y comunicación
- Mayor precisión en la definición de los proyectos, a través del uso de una formulación estándar
- Seguimiento uniforme y obtención de indicadores
- Expectativas más realistas de los resultados
- Registro institucional de lecciones aprendidas y uso de registros históricos
- Mejora continua
- Aumento de la capacidad de gestionar proyectos (Betervide, 2004).

Por su parte, Chin y Spowage (2012), compararon metodologías de gestión de proyectos personalizadas en tres sectores diferentes (instituciones académicas, organizaciones industriales y organizaciones vinculadas con el gobierno); y encontraron que dichas metodologías a pesar de desarrollarse en áreas diferentes, presentaban características comunes que afectan positivamente el desempeño de los proyectos:

- Facilitan la identificación y gestión de riesgos y oportunidades.

- Facilitan la clarificación de los objetivos y el alcance del proyecto incorporando las mejores prácticas.
- Adaptables a los diferentes tamaños de los proyectos; donde debería ser específico para la organización pero personalizable para proyectos individuales.
- Aprovechan las mejores prácticas en un entorno o disciplina específica para minimizar los obstáculos y los errores.
- Se basan en normas y reglamentos específicos de la organización, el gobierno y el sector (Chin & Spowage, 2012)

Romero y Diez (2013) al aplicar las prácticas del PMBOK® a un proyecto ecoturístico, encontraron beneficios importantes, ya que las actividades ejecutadas mostraron mejores índices de organización, lo que trajo como consecuencia una mejor interrelación entre involucrados y por consiguiente índices muy favorables de satisfacción. De igual manera, el estudio demostró que la utilización de ésta guía permitió el fortalecimiento de las relaciones dentro de la transparencia y el trabajo eficiente (Romero & Diez, 2013).

Ozmen concluye, que elegir una metodología de proyectos unificada y singular, es un enfoque eficiente para consolidar los esfuerzos en proyectos de la organización. De esta forma, una metodología en gerencia de proyectos no solo juega un papel importante en garantizar la presencia de un lenguaje común y procesos comunes, sino que también, hace posible obtener retroalimentación continua para la organización (Ozmen, 2013).

Estos autores muestran, que la aplicación de una metodología en gerencia de proyectos estandarizada, aporta grandes ventajas a las organizaciones. Por esta razón, el Programa de Ecoturismo del ACG, se dará a la tarea de alinear los procesos que se desarrollan en el manejo de proyectos, con el objetivo de obtener una mayor organización y control de los mismos.

1.5 Objetivos

A continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto

1.5.1 Objetivo General

Proponer una mejora en la gestión de los proyectos del Programa de Ecoturismo del Área de Conservación Guanacaste mediante una estrategia de estandarización de procesos para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del Programa de Ecoturismo mediante el estudio de la gestión de sus proyectos que permita la identificación de la situación actual de la organización.
- Identificar las mejores prácticas en la gestión de proyectos por medio de una investigación de estándares que permita establecerlas como marco de comparación con la situación actual.
- Realizar un análisis de la situación actual y las mejores prácticas por medio de un estudio comparativo que permita la identificación de la brecha existente
- Desarrollar una estrategia que permita la estandarización de los procesos mediante el análisis de la brecha identificada orientada al fortalecimiento de la gestión de los proyectos.

1.6 Alcance

El presente trabajo de graduación se llevó a cabo en el Área de Conservación Guanacaste (ACG), específicamente en el Programa de Ecoturismo (PET).

Los entregables de dicho proyecto fueron los siguientes:

- Diagnóstico que revele la situación actual de la organización en relación a la gestión de sus proyectos.
- Mejores prácticas identificadas en el área de la administración de los proyectos.

- Brecha existente entre la situación vigente del PET en lo que se refiere al manejo de los proyectos versus las mejores prácticas identificadas en dicha área.
- Propuesta que permita estandarizar la gestión de los proyectos que se ejecutan en el Programan de Ecoturismo del ACG.

Para obtener los entregables mencionados, inicialmente se valoraron la manera en que los proyectos se desarrollan dentro de la organización. Posteriormente, se exploró aquella literatura que demuestre cuáles son las correctas prácticas utilizadas en la actualidad en el área de la gerencia de proyectos. Seguidamente, se contrastaron las mejores prácticas en gestión de proyectos contra la realidad actual de la organización, con el propósito de determinar la brecha presente.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos y las mejores prácticas documentadas en gerencia de proyectos, se diseñó una propuesta que permita estandarizar los procesos relacionados con el manejo de los proyectos del PET, con la finalidad de fortalecer su gestión.

Para el primer entregable (diagnóstico de la situación actual), se realizó una reunión inicial con el coordinador del PET, esto con el objetivo de establecer las áreas en las cuales se enfocaría el proyecto. Posterior a esa primera conversación, fue posible determinar cuáles eran las necesidades de la organización con respecto a la gestión de proyectos y se determinó que las áreas que debían ser tomadas en cuenta prioritariamente eran: partes interesadas, comunicación, alcance, tiempo y calidad.

Capítulo 2 Marco Conceptual

En el siguiente capítulo se desarrollan los aspectos teóricos de los temas que serán presentados para este proyecto.

2.1 Articulando la administración de proyectos

El presente apartado define y caracteriza lo que es un proyecto y su ciclo de vida, asimismo describe la administración de proyectos.

2.1.1 La definición de proyecto

Hay una gran variedad de proyectos que se pueden encontrar en la sociedad actual. Aunque algunos pueden argumentar que la construcción de la Torre de Babel o las pirámides egipcias fueron algunos de los primeros "proyectos", es probable que los hombres de las cavernas hayan formado un proyecto para reunir la materia prima para el estofado de mamut (Meredith & Mantel, 2009).

Es cierto que la construcción de la represa Hoover en Arizona y Nevada, y la invención de la bombilla eléctrica de Edison fueron proyectos por cualquier definición sensata. Sin embargo, se dice que la gestión moderna de proyectos comenzó con el Proyecto Manhattan (primera arma nuclear). En sus inicios, la gestión de proyectos se utilizaba principalmente para proyectos grandes y complejos de investigación y desarrollo como por ejemplo, el desarrollo del misil balístico intercontinental Atlas. También se organizaron proyectos masivos de construcción como: la construcción de represas, barcos, refinerías y autopistas, entre otros (Meredith & Mantel, 2009).

Como se mencionó anteriormente, los proyectos han existido desde los inicios de la historia del ser humano; pero antes de continuar se debe definir qué es un proyecto. A continuación algunos autores nos detallan su significado:

El concepto proyecto proviene del vocablo latino *proiciere-proieci-proiectum* que significa arrojar adelante (proyección, proyectar, proyecto); esto es, el proyecto es toda idea que se tiene en el presente con miras a que se materialice en el futuro (Torres & Torres, 2014).

El método PRINCE2™, define a los proyectos como una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de acuerdo con lo establecido en el caso de negocio (PRINCE2™, 2009).

También se ha descrito a un proyecto como un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente (Gray & Larson, 2009).

Por su parte, el PMBOK® indica que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Asimismo, señala que los proyectos son imprescindibles para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones; crean valor en forma de procesos de negocio mejorados, son indispensables para el desarrollo de nuevos productos y servicios y facilitan a las compañías la respuesta ante los cambios del entorno, la competencia y el mercado (PMI, 2013).

2.1.1.1 Características de un proyecto

A continuación se muestran algunos atributos que describen de una mejor manera lo que es un proyecto:

- Tiene un objetivo singular que se puede o no alcanzar
- Tiene características específicas que lo hacen único (o singular)
- Tiene un inicio y un final determinados, es decir, es temporal y su duración puede ser muy corta o de ser de largo alcance en el tiempo
- Tiene asignación de recursos humanos, materiales y financieros para todo su ciclo de vida
- Tiene roles de equipo que hacen el proyecto sinérgico (Torres & Torres, 2014).

2.1.1.2 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la

organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (PMI, 2013).

El lapso de tiempo y el nivel correspondiente de esfuerzo que se dedican en cada fase varían en función del proyecto específico. Los ciclos de vida varían en duración desde unas cuantas semanas a varios años, dependiendo del contenido, la complejidad y la magnitud del proyecto (Gido & Clements, 2012).

El ciclo de vida del proyecto presenta cuatro fases (figura 2.1) que se presentan a continuación (PMI, 2013):



Figura 2.1 Fases del ciclo de vida del proyecto
Fuente: Elaboración propia con información del PMBOK® (PMI, 2013)

El PMBOK® en su quinta edición comparte la siguiente figura (2.2) para ilustrar el ciclo de vida de un proyecto:

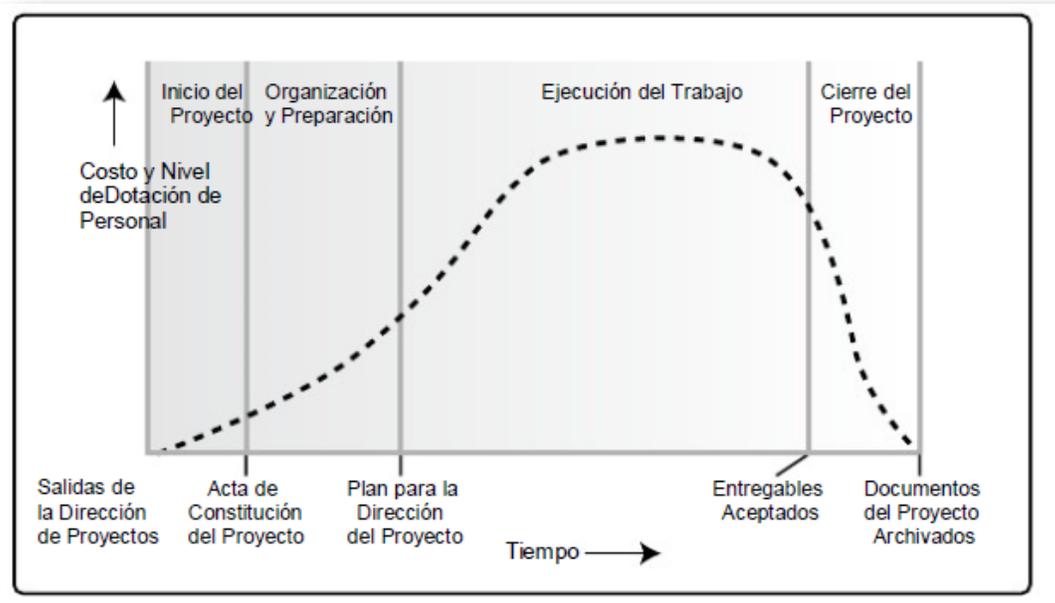


Figura 2.2 Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto
Fuente: PMI, 2013

2.1.2 Administración de proyectos

La administración de proyectos se ha empleado desde la antigüedad para gestionar la entrega de monumentos tales como *Stonehenge*, y la Gran Muralla China, más recientemente el Canal de Panamá y el edificio *Empire State*. Desde entonces, la gestión de proyectos ha sido cada vez más reconocida por el público en general a través de esfuerzos contemporáneos como por ejemplo el avión Concorde, el programa espacial *Apollo* y el túnel del Canal de la Mancha (Morris, 2013).

Resulta casi imposible tomar un periódico o una revista de negocios y no encontrar algo que haga referencia a un proyecto. Hoy día existen equipos para realizar proyectos tan diversos como ampliar puertos, reestructurar hospitales o mejorar los sistemas de información. Fabricantes de automóviles como Toyota, Nissan y BMW atribuyen su capacidad para ganar un segmento importante del mercado automotriz al uso de equipos de administración de proyectos, los cuales pronto desarrollan nuevos vehículos que incorporan la última tecnología automotriz (Gray & Larson, 2009).

Autores que han escrito acerca de la administración de proyectos, han utilizado distintas palabras para definirla sin embargo, todos apuntan a lo mismo. A continuación se muestran algunas definiciones:

La administración de proyectos es una parte de la administración enfocada al desarrollo de actividades secuencialmente organizadas para la obtención de un producto, servicio o resultado. Es la práctica y teoría requeridas para cumplir los objetivos y alcanzar las metas de los proyectos, visualizados por los administradores de proyectos con el propósito de generar los resultados esperados en las organizaciones a que pertenecen (Torres & Torres, 2014).

Por su parte, William Wallace define la administración de proyectos como las habilidades, los procesos de planificación y control necesarios para finalizar un proyecto con recursos de éste, respetando o mejorando los límites de tiempo, costo, calidad y seguridad a un nivel de riesgo aceptable (Wallace, 2014).

Adrienne Watt en su libro "*Project Management*" señala, que la gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas aplicadas a las actividades del proyecto con el fin de cumplir con los requisitos del éste. Continúa diciendo, que la gestión de proyectos es un proceso que incluye la planificación, la puesta en práctica del plan del proyecto y la medición del progreso y el rendimiento (Watt, 2014).

Desde el punto de vista del *Project Management Institute* (PMI), la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades que componen los proyectos, con el fin de satisfacer los requisitos de éste. Según el PMI, la dirección de proyectos se logra mediante la ejecución de procesos, usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección (PMI, 2013).

De esta manera podemos decir, que el objetivo de la gestión del proyecto es prever o predecir la mayor cantidad posible de peligros y problemas. Planificar, organizar y controlar las actividades para que los proyectos se lleven a cabo con éxito a pesar de todos los riesgos (Dennis, 2009).

2.1.2.1 Grupos de procesos de la administración de proyectos

El PMI apunta que, la aplicación de conocimientos requiere de la gestión eficaz de los procesos de dirección de proyectos (PMI, 2013).

El PMBOK® en su quinta edición, define la palabra proceso como un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Asimismo, alude que cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen (PMI, 2013).

El PMI en su guía acerca de la dirección de proyectos, señala cinco procesos, los cuales se muestran en la figura (2.3) a continuación:

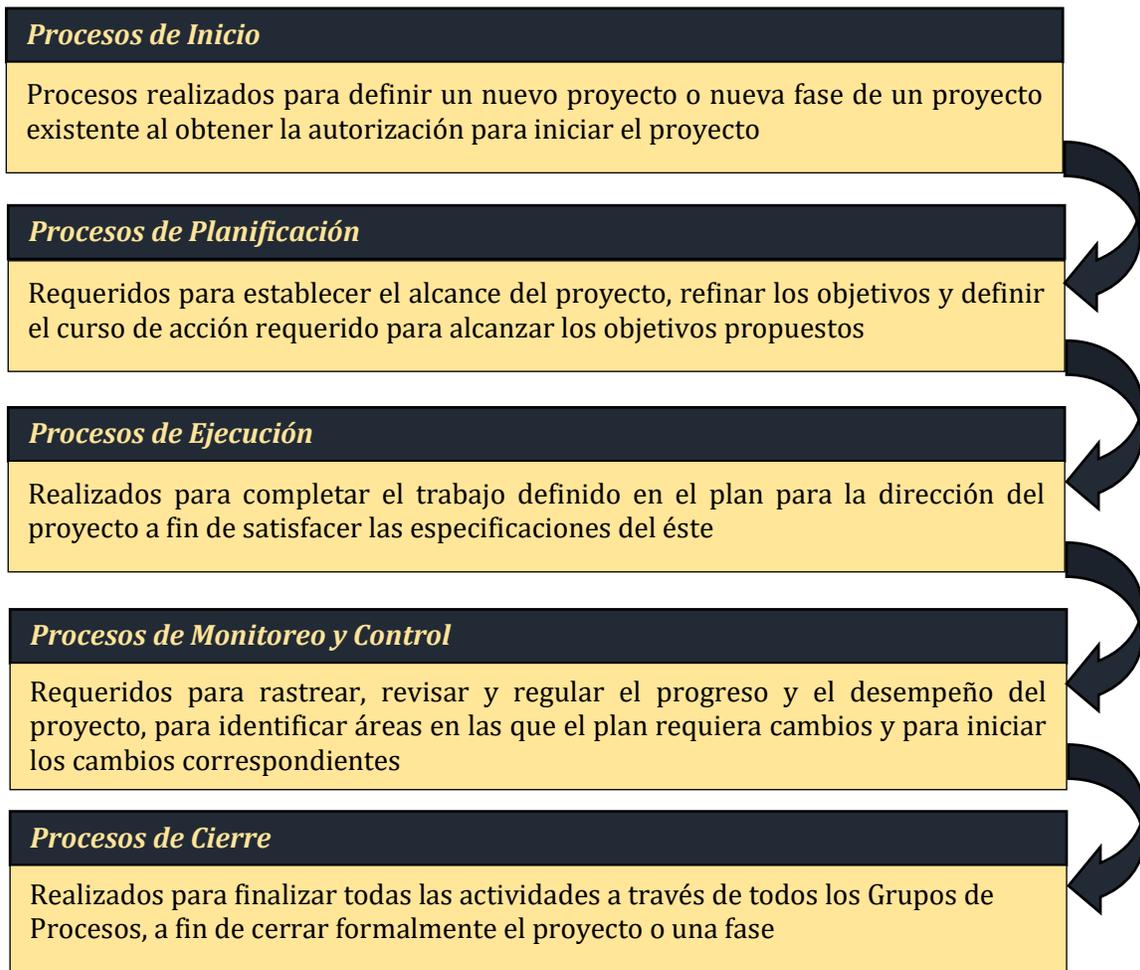


Figura 2.3 Grupos de procesos

Fuente: elaboración propia con información del PMBOK® (PMI, 2013)

Cabe destacar que los grupos de procesos no son áreas independientes entre sí, tampoco es necesario que termine un grupo al 100% para que comience el próximo grupo, sino que existe una fuerte interrelación entre todos los grupos de procesos como se esquematiza en la figura a continuación (Lledó, 2013).

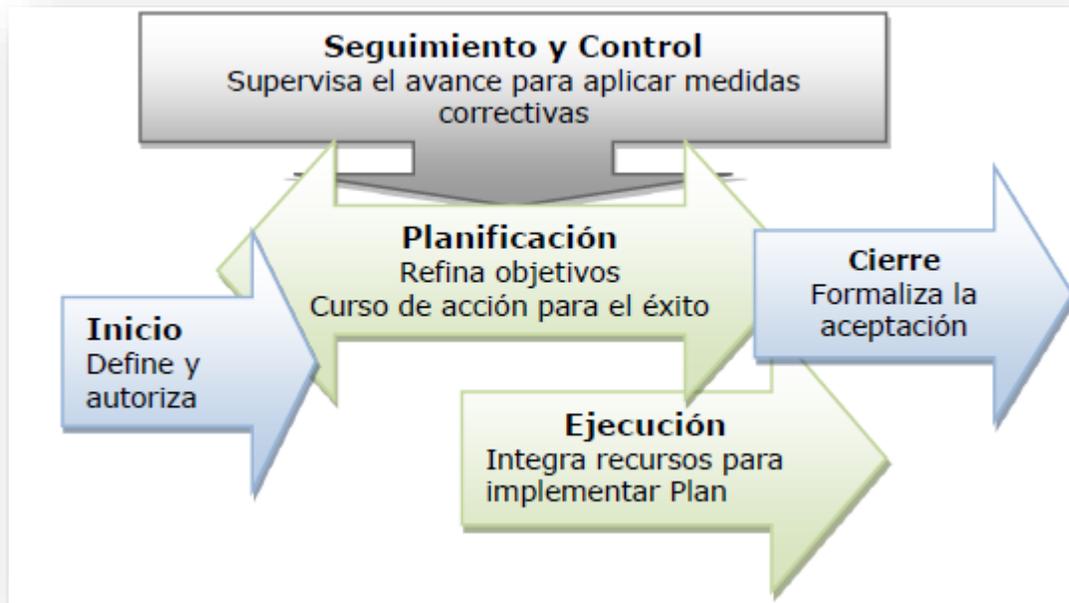


Figura 2.4 Interrelación entre los grupos de procesos
Fuente: Lledó, 2013

2.1.2.2 Beneficios de la administración de proyectos

El beneficio primordial de la aplicación de técnicas de administración de proyectos es tener un cliente satisfecho, sin importar si se es el cliente de un proyecto propio, por ejemplo, la remodelación del sótano, o es una empresa (contratista) a quien un cliente paga para que realice un proyecto. La finalización del alcance completo del proyecto con calidad, a tiempo y dentro del presupuesto proporciona una gran sensación de satisfacción (Gido & Clements, 2012).

Algunos beneficios asociados al uso de la administración de proyectos son los siguientes:

- Los proyectos son necesarios para la evolución de la organización, y la gestión de proyecto es el conjunto de herramientas que permite que los proyectos alcancen sus criterios de éxito
- La gestión de proyectos puede permitir a una organización producir una gama de productos más amplia con el mismo nivel de recursos
- La gestión de proyectos alienta a los empleados funcionales a comunicarse entre ellos y a compartir un propósito común
- La gestión de proyecto puede alentar a una organización a desarrollar nuevos productos con más rapidez. A menudo, las innovaciones y la investigación y desarrollo se pueden llevar a cabo más rápidamente cuando se cuenta con equipos de proyecto multidisciplinarios
- La gestión de proyectos ayuda a la gestión eficaz del cambio. Permite que las organizaciones lleven a cabo proyectos complejos y de baja tolerancia que de otra manera, serían demasiado riesgosos (Wallace, 2014).

2.1.2.3 Factores de éxito en la administración de proyectos

Existen diferentes factores que pueden ser tomados en consideración para asegurar una administración de proyectos exitosa. Dennis Lock en su libro *Project Management*, menciona que los factores a continuación son claves para una adecuada gestión de proyectos:

- Buena definición del proyecto y un sólido caso de negocio
- Elección apropiada de la estrategia del proyecto
- Fuerte apoyo para el proyecto por parte de la alta gerencia
- Disponibilidad de fondos suficientes y otros recursos
- Control firme de los cambios en el proyecto autorizado
- Competencia técnica
- Una sólida cultura de calidad en toda la organización
- Una estructura de organización adecuada

- Buena comunicación
- Personal bien motivado
- Resolución rápida y justa del conflicto (Dennis, 2009)

Asimismo, Gido y Clements en el libro *Administración Exitosa de Proyectos*, señalan los siguientes factores críticos de éxito:

- Una planeación y comunicación son vitales para una administración de proyectos satisfactoria
- Diseñar un plan eficaz antes de iniciar el proyecto
- Objetivo muy definido: un producto o servicio o resultado esperado, determinado en función del alcance, tiempo y costo y aceptado por el cliente
- Involucrar al cliente como socio en el resultado exitoso del proyecto por medio de su participación activa
- Comunicación continua con el cliente para mantenerlo informado y determinar si las expectativas han cambiado
- Medir el alcance real y compararlo con el avance planeado de manera regular y oportuna, y aplicar acciones correctivas en caso necesario.
- Evaluar el desempeño una vez concluido el proyecto, para saber que podría mejorar. Debe obtenerse realimentación del cliente y hacer un recuento de las lecciones aprendidas (Gido & Clements, 2012).

2.1.3 El director del proyecto

El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto (PMI, 2013). No se debe confundir el rol de un gerente funcional con el rol del director del proyecto. Mientras que el gerente funcional generalmente se dedica a gestionar algún área de la empresa y a resolver problemas, el director del proyecto se enfoca en alcanzar los objetivos del proyecto asignado y a ser pro-activo para evitar problemas (Lledó, 2013).

Los autores Meredith y Mantel, señalan las siguientes tareas (figura 2.5) como las primeras que debe realizar un director de proyectos:

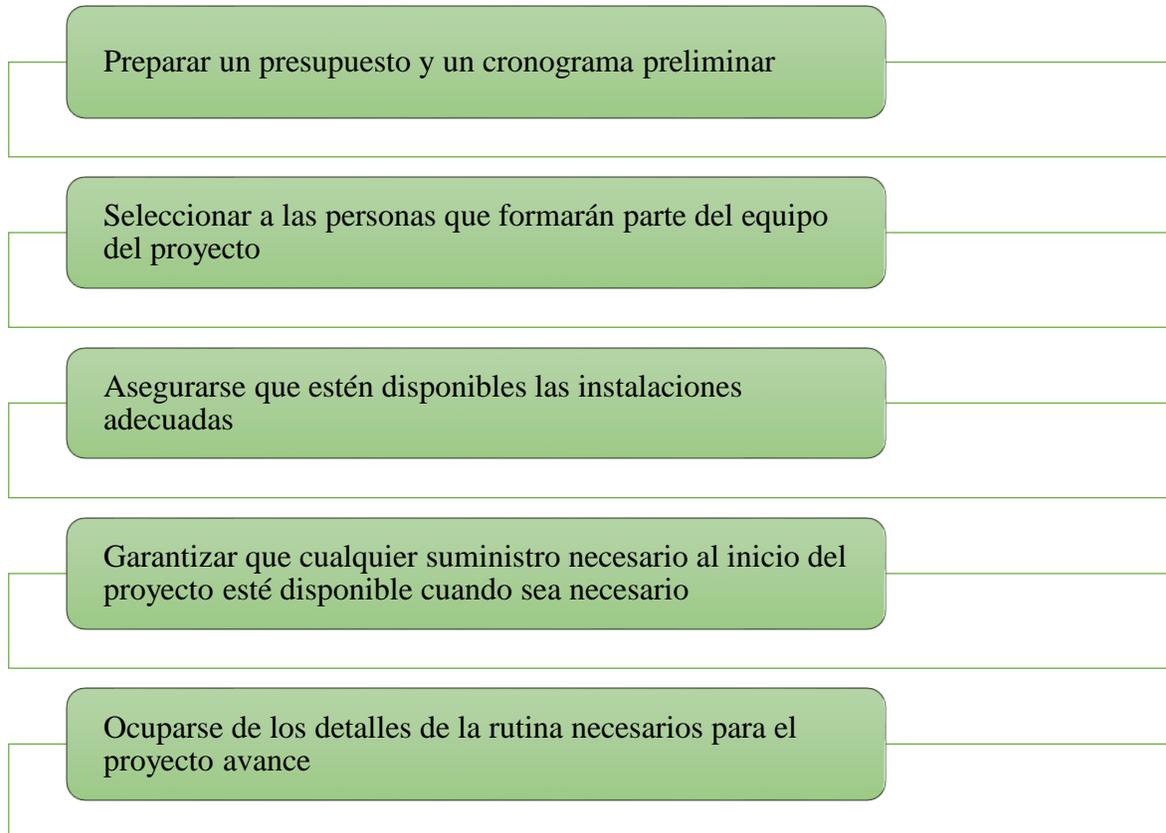


Figura 2.5 Primeras tareas de un Director de Proyectos
Fuente: Elaboración propia con información del libro *Project Management: A managerial approach* (Meredith & Mantel, 2009).

De acuerdo con el PMBOK®, el director de proyectos debe contar con las siguientes competencias para que la administración del proyecto sea eficaz:

- **Conocimiento:** Se refiere a lo que el director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- **Desempeño:** Se refiere a lo que el director del proyecto es capaz de hacer o lograr cuando aplica sus conocimientos sobre la dirección de proyectos.
- **Personal:** Se refiere a la manera en que se comporta el director del proyecto cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas con el mismo. La eficacia personal abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, lo cual proporciona la capacidad de guiar al equipo del proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones (PMI, 2013).

2.1.3.1 Programas y Portafolios

A continuación se definirá lo que son los programas y portafolios, así como las funciones que cumplen los gerentes a cargo de estos.

2.1.3.1.1 Programa

Un programa es típicamente un esfuerzo estratégico más amplio. El alcance del programa a menudo involucra multidisciplinas o departamentos múltiples dentro de una organización; en algunos casos, los programas abarcan toda la organización. La duración de los programas varía de mediano a largo plazo, y los recursos requeridos por un programa pueden ser bastante significativos. Los objetivos y las métricas de un programa son más complicados y pueden incluir medidas tanto cualitativas como cuantitativas (IAPPM, 2007).

Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otro trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio (PMI, 2013).

- **Gerente de Programas**

El administrador del programa puede verse como un súper gerente de proyecto. Gestionará el éxito del programa general, incluidos todos los proyectos posteriores dentro del programa. El administrador del programa se asegurará de que se administre y controle lo siguiente:

- Definición de la hoja de ruta general del programa a nivel general y detallado
- Identificar los recursos para los proyectos y equipo del programa
- Detallar todos los entregables así como la integración de todas las actividades del proyecto
- Gobernabilidad para la estructura del programa (IAPPM, 2007)

Es probable que el administrador del programa tenga uno o varios gerentes de proyectos reportándole por lo que es importante que se definan de forma clara los roles, requisitos y métricas de rendimiento (IAPPM, 2007).

2.1.3.1.2 Portafolio

Un portafolio gestiona múltiples proyectos o programas dentro de un marco estratégico. La cartera es de naturaleza estratégica y, a menudo, es difícil cuantificar los recursos y las medidas en relación con una cartera. Sin embargo, las organizaciones son cada vez más conscientes de la importancia de una buena gestión de cartera y prestan cada vez más atención a este asunto (IAPPM, 2007).

- **Gerente de Portafolio**

El gerente de la cartera generalmente es un miembro senior de la alta gerencia y es responsable de una cartera estratégica de proyectos y/o programas relacionados. En algunas corporaciones, la función de gestión de carteras se lleva a cabo por jefes de división o departamentales, mientras que en otras organizaciones, una oficina de estrategia suele desempeñar esta función (IAPPM, 2007).

2.2 La estandarización en la administración del proyecto

En esta sección se menciona lo que es un estándar, lo que es una metodología en administración de proyectos, sus beneficios y los enfoques más reconocidos.

2.2.1 ¿Qué es se entiende por estándar?

El diccionario de la Real Academia define la palabra estándar de la siguiente forma:

“Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia” (RAE, 2018).

Por su parte, la Organización Internacional para la Estandarización en su página web, especifica que un estándar es un documento que proporciona requisitos, especificaciones, pautas o características que pueden usarse de manera consistente para garantizar que los materiales, productos, procesos y servicios sean adecuados para su propósito (ISO, 2018).

A su vez, el PMI, detalla que un estándar es un documento establecido por consenso, aprobado por un cuerpo reconocido, y que ofrece reglas, guías o características para que se use repetidamente (PMI, 2018).

2.2.2 Metodologías para administrar proyectos

En el apartado a continuación, se definirá el concepto de metodología, se mencionarán diferentes enfoques metodológicos, así como guías y estándares reconocidos para administrar proyectos, y las razones por las cuales es conveniente utilizar una metodología para administrar proyectos.

2.2.2.1 Definición

El término método se deriva del Griego *methodus* y se define como un procedimiento particular para lograr o acercarse a algo, especialmente de manera sistemática o establecida (Pearsall, Soanes, & Stevenson, 2011).

El PMI define a la metodología como un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizadas por quienes trabajan en una disciplina (PMI, 2018).

El IPMA (*International Project Management Association* por sus siglas en inglés), explica que una metodología de gestión de proyectos es un conjunto de procesos repetibles apropiados que ayudan a introducir consistencia, flexibilidad y eficiencia, al tiempo que mejoran la calidad en la gestión de los proyectos de una empresa (o departamento). Por lo general, consta de descripciones de procesos, plantillas, roles y responsabilidades, ciclos de vida y estructuras de desglose de tareas, junto con otra información de soporte (IPMA, 2013).

2.2.2.2 Estándares, guías y metodologías en administración de proyectos

Existen varias formas en que se pueden abordar los proyectos y se han desarrollado una gran cantidad de metodologías, guías, marcos y procesos que durante los últimos 60 años aproximadamente se han utilizado como estándares. Algunos de estos tienen orígenes en investigaciones académicas mientras que otros han crecido fuera de los

métodos patentados por organizaciones que están altamente enfocadas en los proyectos (Newton, 2015).

Entre los estándares más mencionados se encuentran: PMBOK® PRINCE2™, Cadena Crítica (*Critical Chain*) y Ágil.

PMBOK® describe las prácticas de dirección de proyectos más comunes en la mayoría de proyectos y en la mayoría del tiempo. Esta guía es publicada por PMI, dicho instituto fue formado en Estados Unidos en 1969.

PRINCE2® se centra en los procesos, provee una metodología adaptable al manejo de todos los tipos de proyectos. Este método es estándar para el sector público de Inglaterra y es practicado a nivel mundial.

La Cadena Crítica (*Critical Chain*) no es muy diferente a los enfoques actuales pero, difiere en la manera en que gestiona el riesgo y la contingencia. Fue desarrollado en 1997 como un método para planificar y gestionar la ejecución del proyecto y así lidiar con los imprevistos inherentes en la administración de proyectos.

El enfoque Ágil utiliza un método iterativo para determinar los requisitos para proyectos de ingeniería y desarrollo de software de una manera altamente flexible e interactiva (Newton, 2015).

2.2.2.3 ¿Por qué utilizar una metodología para administrar proyectos?

Después de entender lo que es una metodología para gestionar o administrar proyectos y los diferentes enfoques, existen algunas razones por las cuales una organización debe implementar una metodología de proyectos, las cuales se indican a continuación:

- Mejorar la alineación de los proyectos con la Estrategia Empresarial
- Incrementar la ventaja competitiva, cuando corresponda
- Produce mejores resultados de negocios, más rápido y más barato
- Ayuda a predecir los requisitos de personal en los esfuerzos prioritarios
- Asegura el mejor uso de los fondos y recursos de la empresa
- Identifica las necesidades de conocimiento, habilidad y competencia de PM

- Mejorar las habilidades y el rendimiento de los equipos de proyecto
- Mejorar la satisfacción de las partes interesadas con todos los proyectos (IPMA, 2013).

2.1 Áreas Protegidas

Las áreas protegidas son esenciales para la conservación de la biodiversidad. Son la piedra angular de prácticamente todas las estrategias nacionales e internacionales de conservación, están destinadas a mantener ecosistemas naturales operativos, actuar como refugios para las especies y mantener procesos ecológicos incapaces de sobrevivir en los entornos terrestres y marítimos con un mayor nivel de intervención (UICN, 2008).

Las áreas protegidas actúan como indicadores que nos permiten entender las interacciones humanas con el mundo natural. Frecuentemente constituyen la última esperanza con la que contamos para impedir la extinción de muchas especies amenazadas o endémicas (UICN, 2008).

La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) define a un área protegida como un área terrestre o marina especialmente dedicada a la protección y el mantenimiento de la diversidad biológica, y de los recursos naturales y culturales asociados, gestionada mediante medios legales o efectivos de cualquier otro tipo (UICN, 2008).

2.3.1 Áreas Protegidas en Costa Rica

El Estado Costarricense dentro de su legislación ha contemplado nueve categorías de manejo para las Áreas Protegidas (AP), que están bajo la administración del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), órgano desconcentrado del Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET), de conformidad con el artículo 3 de la Ley Orgánica del Ambiente Nº 7554 :

- Parques Nacionales.
- Reservas Biológicas.

- Reservas Forestales.
- Zonas Protectoras.
- Refugios Nacionales de Vida Silvestre: Con tres tipos:
 - Refugios de propiedad estatal.
 - Refugios de propiedad privada.
 - Refugios de propiedad mixta.
- Humedales.
- Monumentos Naturales.
- Reservas Marinas.
- Áreas Marinas de Manejo (SINAC, 2012).

Estas áreas protegidas representan según se aprecia en la tabla 2.1 a continuación, el 26,28 % de la superficie continental nacional, y el 17,19 % de la superficie marina nacional. Combinando las extensiones continental y marina, tenemos un 22,74 % de la superficie nacional dedicado a áreas protegidas (SINAC, 2012).

Si se toma en consideración la totalidad de la Zona Económica Exclusiva de Costa Rica (25.090,36 Km² en el mar Caribe y 551.901,12 Km² en el océano Pacífico, para un total de 576.991,49 Km²) y la extensión continental, la superficie total del país en áreas protegidas representa el 3,21 % de la superficie total nacional (esto es, tanto terrestre como marina) (SINAC, 2012).

Tabla 2-1. Número y extensión (terrestre y marina) de las Áreas Protegidas de Costa Rica, por categoría de manejo (2012)

Categoría de manejo	Cantidad de áreas protegidas	Superficie continental protegida (ha)	Porcentaje de la superficie continental nacional (51 100 Km ²)	Superficie marina protegida (ha)	Porcentaje de la superficie marina nacional (30 308 Km ²)	Superficie total protegida (ha)
Parques Nacionales	28	629 435	12.32%	477 212	15.75%	1 106 647
Reservas Biológicas	8	21 636	0.42%	5 202	0.17%	26 838
Refugios Nacionales de Vida Silvestre	75	237 587	4.65%	54 424	1.79%	292 011
Zonas Protectoras	31	157 917	3.09%	-	-	157 917
Reservas Forestales	9	216 292	4.23%	-	-	216 292
Humedales (incluye manglares)	13	69 254	1.36%	1 370	0.04%	70 624
Otras categorías (Reservas Naturales Absolutas, Monumento Nacional y Monumento Natural)	5	24 144	0.49%	1 625	0.05	26 769
Totales	169	1 357 265	26.28%	539 833	17.79%	1 897 098

Fuente: Elaboración propia con información del Sistema de Áreas Protegidas (SINAC, 2012).

2.3.2 Sistema Nacional de Áreas de Conservación

La conservación de la biodiversidad de Costa Rica, ha sido una política prioritaria y un esfuerzo constante y sistemático de largo plazo del Estado Costarricense que ha prevalecido aún con los cambios de Gobierno y se debe a la visión estadista de muchos de nuestros antepasados (SINAC, 2012).

Debido a la importancia que le ha dado Costa Rica al tema de conservación, mediante la Ley de Biodiversidad No. 7788 se crea el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), y se reglamenta por Decreto Ejecutivo N° 34433-MINAE, publicado en La Gaceta N° 68 del 8 de Abril del 2008 (SINAC, 2012).

El Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica (SINAC), gestiona integralmente la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales, desarrollando una gestión participativa que incluye a la sociedad civil, la empresa privada y a cada individuo del país interesado y comprometido con la construcción de un ambiente sano y ecológicamente equilibrado (SINAC, 2016).

El SINAC es un sistema de gestión y coordinación institucional del MINAE, que se organiza a través de la estructura administrativa denominada “Áreas de Conservación”, las cuales son unidades de gestión territorial (Fundación MarViva, 2012).

El SINAC tiene como finalidad establecer políticas, planificar y ejecutar procesos dirigidos a la sostenibilidad en el manejo de los recursos naturales de Costa Rica. Incluye también la competencia de protección y conservación del uso de cuencas hidrográficas y sistemas hídrico (Fundación MarViva, 2012).

2.3.2.1 Áreas de Conservación

El Área de Conservación (AC) es la unidad territorial establecida legalmente para la administración de las áreas silvestres protegidas del país.

Las áreas de conservación se encuentran geográficamente delimitadas y regidas por una misma estrategia de desarrollo.

Actualmente existen once áreas de conservación (Fig. 2.6) debidamente establecidas. A su vez, cada AC se compone de un conjunto de áreas silvestres protegidas y áreas marinas protegidas (Fundación MarViva, 2012).



Figura 2.6 Áreas de Conservación de Costa Rica
Fuente: Informe sobre la Sistematización del Proceso de Creación y Desarrollo del SINAC (SINAC, 2017).

2.3.3 Las áreas protegidas en el ámbito político

Era impensable que un país como Costa Rica, con la trayectoria que tiene en materia de esfuerzos de conservación de la biodiversidad, no contara con una política nacional sobre el tema. En 2015 después de un proceso participativo se oficializó la Política Nacional de Biodiversidad mediante el decreto Ejecutivo N° 39118-MINAE del 22 de mayo del 2015 (Estado de la Nación, 2016).

La Política tiene como objetivo direccionar articuladamente las acciones del Estado Costarricense en materia de conservación y uso sostenible de la biodiversidad, así como para la distribución justa y equitativa de los beneficios derivados de su uso, e incorporar los lineamientos de la Política, en los instrumentos y procesos de la planificación del desarrollo nacional, sectorial y municipal, con la participación activa de la ciudadanía s (MINAE, 2015).

Esta política se compone de cuatro ejes. El primero relacionado con mejorar las condiciones y resiliencia de la biodiversidad, salvaguardando la integridad de los ecosistemas, las especies y la diversidad genética.

El segundo busca promover el desarrollo económico, socialmente inclusivo y ambientalmente sostenible, potenciando oportunidades y reduciendo los efectos negativos sobre la biodiversidad.

El tercero busca fortalecer la participación social en la gestión de la biodiversidad, la distribución justa y equitativa de sus beneficios y reducir la vulnerabilidad de poblaciones menos favorecidas, donde hay ecosistemas esenciales, amenazados y de alto valor ecológico.

El cuarto, pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión intersectorial e institucional vinculada a la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos (MINAE, 2015).

2.3.3.1 Políticas para las Áreas Silvestres Protegidas

Entre las políticas que respaldan las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) del SINAC, se encuentran las siguientes:

POLÍTICA 1

Representatividad ecológica: El sistema nacional de áreas silvestres protegidas debe contar con muestras representativas de cada uno de los ecosistemas naturales más relevantes que tengan presencia en el territorio continental, insular y marino del país, así como garantizar la conectividad que permitan mantener y recuperar la integralidad de los ecosistemas (SINAC, 2010).

POLÍTICA 2

Participación pública: La gestión de las ASP incorporará instrumentos y mecanismos de participación pública que permitan la aplicación de diferentes modelos de gobernanza en la gestión de las ASP. A la vez, promoverá en la población, la capacidad de incidir en la toma de decisiones y políticas públicas y su incorporación como sujetos activos de la conservación y protección de la biodiversidad (SINAC, 2010).

POLÍTICA 3

Turismo sostenible: La gestión del turismo en las ASP deberá desarrollarse dentro de un marco de sostenibilidad, integrado con sus áreas de influencia y articulado con las políticas, planes y programas nacionales de conservación y turismo (SINAC, 2010).

POLÍTICA 4

Patrimonio Natural del Estado (PNE) en ASP: Consolidar la propiedad y ejercer el dominio sobre los terrenos que conforman el patrimonio natural del Estado, de acuerdo con su categoría de manejo (SINAC, 2010).

POLÍTICA 5

Manejo, control y protección de las ASP: Establecer un sistema de gestión de ASP sustentada en criterios científicos de manejo, enfatizando en la prevención de daños y con sistemas de control eficaces y eficientes que garanticen la conservación de la biodiversidad (SINAC, 2010).

POLÍTICA 6

Gestión del conocimiento: La gestión de las ASP estará sustentada en una sólida base de conocimiento científico, técnico y tradicional que permita el mejoramiento continuo y mayores niveles de eficacia y eficiencia en la conservación de la biodiversidad (SINAC, 2010).

POLÍTICA 7

Ordenamiento territorial y espacial marino: El ordenamiento territorial en los niveles nacional y regional y en los planes reguladores locales debe incorporar criterios e indicadores ambientales que tomen en cuenta elementos de conectividad y conservación de las ASP (SINAC, 2010).

POLÍTICA 8

Respuesta ante amenazas globales y locales: El cambio climático debe de ser un eje transversal en todas las acciones de conservación in situ, valorando y tomando en cuenta en especial, el rol que las ASP juegan en la mitigación y adaptación al cambio climático para mejorar la gestión y de esa manera reducir la vulnerabilidad (SINAC, 2010).

POLÍTICA 9

Capacidad institucional: El crecimiento continuo de la capacidad institucional orientará todos los procesos técnicos, administrativos y directivos que guían la gestión de las ASP, y se sustentará en procesos permanentes de capacitación y de mejora de las condiciones de los funcionarios que laboran en las ASP (SINAC, 2010).

2.2 El ecoturismo y la administración de proyectos

La siguiente sección define lo que es el turismo, el ecoturismo, así como la relación que tiene la administración de proyectos con esta industria.

2.4.1 El turismo

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico (OMT, 2018).

2.4.1.1 Turismo: clave de desarrollo, de prosperidad y de bienestar

El turismo es uno de los sectores económicos de más rápido crecimiento en el mundo, es cada vez más reconocido como un contribuyente vital para la creación de empleo y riqueza, el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y la reducción de la pobreza (UNWTO, 2017).

La OMT en su reporte “Aspectos destacados del turismo”, publicado en el 2017, señala los siguientes puntos:

- Un número cada vez mayor de destinos en todo el mundo se han abierto al turismo, convirtiéndolo en un motor clave del progreso socioeconómico mediante la creación de empleos y empresas, ingresos de exportación y desarrollo de infraestructura.
- En las últimas seis décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación para convertirse en uno de los sectores económicos más grandes y de más rápido crecimiento en el mundo. Muchos nuevos destinos han surgido además de los favoritos tradicionales de Europa y América del Norte.
- El turismo ha presumido de un crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, lo que demuestra la fortaleza y la resistencia del sector. Las

llegadas de turistas internacionales han aumentado de 25 millones en todo el mundo en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000 y 1.235 millones en 2016.

- Del mismo modo, los ingresos por turismo internacional obtenidos por destinos en todo el mundo han aumentado de US \$ 2 mil millones en 1950 a US \$ 104 mil millones en 1980, US \$ 495 mil millones en 2000 y US \$ 1,220 mil millones en 2016.
- El turismo es una categoría importante de comercio internacional de servicios. Además de los ingresos obtenidos en destinos, el turismo internacional también generó US \$ 216 mil millones en exportaciones a través de servicios de transporte internacional de pasajeros prestados a no residentes en 2016, elevando el valor total de las exportaciones de turismo a US \$ 1,4 billones o US \$ 4 mil millones un día en promedio.
- El turismo internacional representa el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, después de aumentar un punto porcentual desde el 6% en 2015. El turismo ha crecido más rápido que el comercio mundial en los últimos cinco años.
- Como categoría de exportación mundial, el turismo ocupa el tercer lugar después de los productos químicos y combustibles y por delante de los productos del automóvil y los alimentos. En muchos países en desarrollo, el turismo es la principal categoría de exportación (UNWTO, 2017).

2.4.1.2 El turismo en Costa Rica

El turismo en Costa Rica tuvo un primer desarrollo en la década de los 50 con la fundación del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), una entidad de carácter oficial que en ese entonces tenía como objetivo principal “incrementar el turismo en el país” (INCAE, 2013).

Hasta el final de los años 70, la oferta se limitó a actividades convencionales de ciudad, playa y pesca deportiva, principalmente para el mercado doméstico y de Centroamérica. A mediados de los 80, surgieron innovadoras actividades de naturaleza

y aventura, orientadas a un mercado incipiente de ecoturismo en Norteamérica y Europa. Se desarrollaron eco-albergues en la selva, recorridos con guías naturalistas especializados y operadores especializados en el ecoturismo. Para los años 90, Costa Rica se había posicionado como el primer destino ecoturístico en el mundo (INCAE, 2013).

Otros hechos que reforzaron la imagen internacional del país son su estabilidad democrática, el tener más del 25% del territorio nacional como áreas naturales protegidas y el reconocimiento como un lugar pacífico en Centroamérica, por ejemplo, cuando Costa Rica abolió el ejército en 1948 y cuando le fue otorgado el Premio Nobel de la Paz en 1987 al presidente Oscar Arias por su destacado papel en el proceso de paz en Centroamérica. Fue el momento en que Costa Rica tomó delantera en el panorama mundial (INCAE, 2013).

Costa Rica ha sabido integrarse rápidamente a las tendencias mundiales en este campo, por lo que paulatinamente la infraestructura del país ha ido creciendo y convirtiéndose en un destino con una mayor capacidad de atender visitantes. El hecho de ser un país conservacionista ha servido como aliciente para el crecimiento de la afluencia de turistas, ya que la visita a las ASP se ha convertido en un atractivo importante (SINAC, 2016)

Costa Rica ha contribuido al crecimiento del turismo en Centroamérica, como se muestra en la tabla 2.2, sin embargo aún el país mantiene la predominancia en el tema (SINAC, 2016).

Tabla 2-2. Llegada de turistas internacionales a Centroamérica entre el 2010 y el 2016

Destinos	Llegadas de turistas internacionales				
	(1000)				
	2010	2014	2015	2016	% por país
Belice	242	321	341	386	4%
Costa Rica*	2.100	2.527	2.660	2.925	27%
El Salvador	1.150	1.345	1.402	1.434	13%
Guatemala	1.119	1.455	1.464	1.585	15%
Honduras	863	868	880	908	8%
Nicaragua	1.011	1.330	1.386	1.504	14%
Panamá	1.324	1.745	2.110	2.007	19%
Total	7.809	9.591	10.243	10.749	100%

Fuente: Elaboración propia con información de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2017).

2.4.1.3 Ecoturismo

El ecoturismo representa una posibilidad de ingresos para las áreas de protección, como también de generación de empleo y de encadenamientos productivos en las comunidades aledañas. El ecoturismo costarricense, que empezó a practicarse desde la década de 1980, junto con los otros tipos de turismo del país, ha tenido tanto éxito como para que el país sea considerado uno de los destinos ecoturísticos más importantes del mundo, haciéndose un uso cada vez más intensivo y eficiente del patrimonio natural y cultural (Hernández, Luna, & Ramírez, 2014).

La década de los setenta y ochenta marcaron el inicio de un proceso de desarrollo histórico en el turismo de Costa Rica, tanto por su acelerado crecimiento, como por la modalidad relacionada con el ecoturismo y otras formas de turismo llamadas de naturaleza y observadores de aves, entre otros (SINAC, 2017).

Para esa época el Dr. Rolando Mendoza, catedrático universitario y ambientalista, hace una de las primeras contribuciones definiendo el concepto de ecoturismo con las siguientes características:

- Es una actividad recreativa y educativa
- Está dirigido al segmento del turismo con interés por la naturaleza
- Tiene como objetivo interpretar, en forma sencilla, la estructura y funcionamiento de la naturaleza
- Se practica en áreas silvestres protegidas y en sitios donde se revela la acción positiva o negativa del hombre sobre el medio natural
- Da importancia a los rasgos étnicos, geográficos, históricos y culturales de las poblaciones humanas (SINAC, 2017).

2.4.1.3.1 Factores de éxito del ecoturismo

Los siguientes son los factores que deben tomarse en cuenta para que el ecoturismo sea exitoso en nuestro país:

- Investigación científica y apoyo a la ciencia y la conservación
- Amplia plataforma educativa
- Importante red de servicios e infraestructura en todo el país
- Existencia de un Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) y la Red de Reservas Naturales Privadas
- Actitud abierta, pacífica y creativa de los costarricenses
- Condiciones de divulgación positiva: premio Nobel de la Paz, Copa Mundial de Fútbol Italia 1990 y otros eventos
- Reconocimiento del Gobierno como importante actividad productiva para el país (SINAC, 2017).

Capítulo 3 Marco Metodológico

El marco metodológico que se expone a continuación explica el tipo de investigación utilizada para el desarrollo de la presente propuesta, así como las técnicas, metodología, fuentes, categorías de análisis, sujetos de información y la forma en que serán analizados los resultados.

3.1 Tipos de investigación

En la siguiente sección, la investigación del presente estudio es clasificada de acuerdo al enfoque, el alcance, la temporalidad y finalidad.

3.1.1 ¿Qué es la investigación?

Investigar es realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar el conocimiento de una determinada materia (RAE, 2018). Es simplemente el proceso de llegar con una solución confiable a un problema a través de la recolección, el análisis y la interpretación planificada y sistemática de los datos (Kumar, 2006).

3.1.2 Tipos de investigación según el enfoque

De acuerdo con la orientación que presente la investigación, actualmente se puntualizan dos tipos de enfoques, el cuantitativo y el cualitativo.

3.1.2.1 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede eludir pasos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). La figura 3.1 muestra la secuencia de las fases de este enfoque.

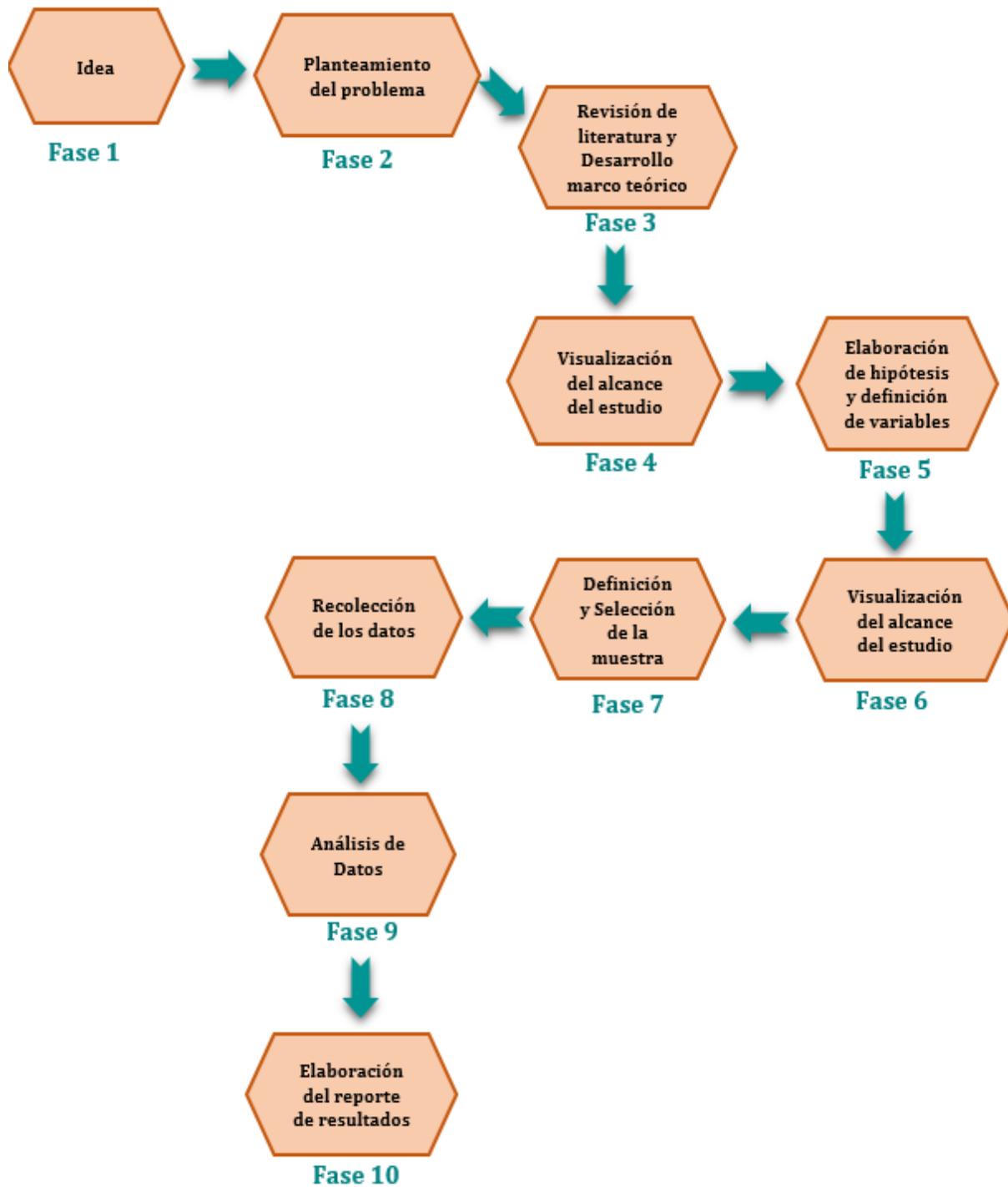


Figura 3.1 Fases del enfoque cuantitativo

Fuente: Elaboración propia con información del libro Metodología de la Investigación de Sampieri, Hernández y Baptista

3.1.2.2 Enfoque cualitativo

En un estudio cualitativo, el investigador puede realizar entrevistas a diferentes personas analizando al final los datos obtenidos y sacando conclusiones de los testimonios obtenidos de cada entrevistado, todo esto para comprender el fenómeno que estudia. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general, hasta la presentación del informe final (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014)

En este enfoque, la revisión de la literatura es fundamental ya que al inicio del estudio se efectúa una exploración de fuentes bibliográficas sin embargo, esta revisión también puede darse en cualquier fase del enfoque (Sampieri, Fernández, y Baptista, 2014). En la figura 3.2, se representan las fases y su relación con la revisión bibliográfica.

En vista de que el presente estudio buscó recolectar información a través de entrevistas, encuestas, análisis documental para así obtener un panorama más amplio, y dado que, la revisión bibliográfica fue primordial para elaborar un informe final, se determinó que el enfoque de éste proyecto fue cualitativo y no cuantitativo.

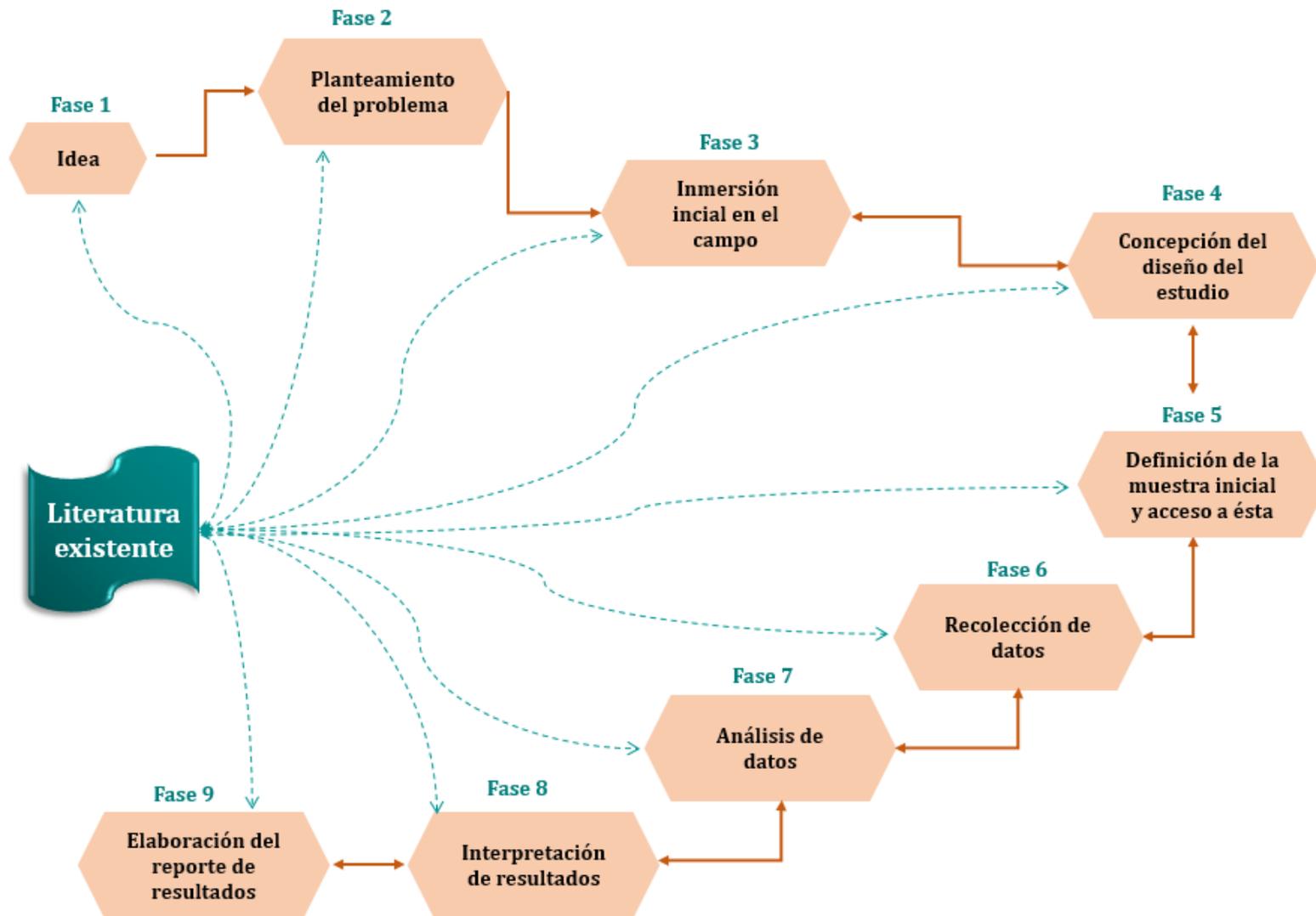


Figura 3.2 Fases del enfoque cuantitativo

Fuente: Elaboración propia con información del libro Metodología de la Investigación de Sampieri, Hernández y Baptista

3.1.2 Tipos de investigación según el alcance

El alcance se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio (Arias, 2012). Sampieri, Hernández y Baptista, los clasifican en cuatro grupos: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1.2.1 Alcance exploratorio

Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimientos (Arias, 2012).

3.1.2.2 Alcance descriptivo

La meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Se pretende medir o recoger información independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es indicar cómo se relaciona éstas (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1.2.3 Alcance correlacional

Tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubica en el estudio de vínculos entre tres, cuatro o más variables (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

3.1.2.4 Alcance explicativo

Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los

eventos y fenómenos físicos o sociales (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos (Arias, 2012).

Partiendo de los alcances anteriormente explicados, el presente trabajo realizó una investigación descriptiva, donde se enfocó en detallar la situación actual de la organización en estudio en materia de administración de proyectos; del mismo modo, se identificaron las prácticas actuales, las herramientas y técnicas que son utilizados en el Programa de Ecoturismo de ACG en lo que respecta el manejo de los proyectos.

3.1.3 Tipos de investigación de según la temporalidad

En relación con el tiempo o número de veces en que se obtiene información del objeto de estudio, existen dos tipos de investigación: la transversal y la longitudinal (Bernal, 2010)

3.1.3.1 Investigación transversal

Recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Cortés & Iglesias, 2004). Según Bernal, las investigaciones transversales son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado. Es como una fotografía instantánea del objeto de estudio (Bernal, 2010).

3.1.3.2 Investigación longitudinal

Se obtienen datos de la misma población en distintos momentos durante un período determinado, con la finalidad de examinar sus variaciones en el tiempo (Bernal, 2010).

Debido a que uno de los objetivos del presente estudio fue conocer la situación actual del Programa de Ecoturismo del ACG, se recolectaron datos en un momento determinado y no a través del tiempo, por lo cual se determinó que la investigación realizada fue de tipo transversal.

3.1.4 Tipos de investigación según la finalidad

De acuerdo con las finalidades con que se aborda la respuesta de una situación, el tipo de investigación puede ser básica o aplicada.

3.1.4.1 Investigación básica

Se denomina también pura o fundamental, se realiza con el objetivo de aumentar los conocimientos teóricos para el progreso de una determinada ciencia, sin tomar en cuenta sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas (Ander, 2011).

3.1.4.2 Investigación aplicada

La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto (Lozada, 2014). Se trata de investigaciones encaminadas a la resolución de problemas, que se caracterizan por su interés en la aplicación y utilización de los conocimientos (Ander, 2011).

Como consecuencia de lo anterior, la finalidad de este estudio fue aplicar los conocimientos adquiridos sobre la administración de proyectos, con el objetivo de generar una solución a un problema que presenta el PET en dicha área; por ende, la investigación realizada fue de tipo aplicada.

3.2 Sujetos y fuentes de información

En el presente apartado se exponen los sujetos de información, así como las fuentes utilizadas para la elaboración este trabajo de investigación.

3.2.1 Fuentes de información

Las fuentes de información se definen como todos aquellos instrumentos que nos ayudan a buscar, localizar e identificar la información que necesitamos (Ferrarn, 2009). La literatura menciona dos tipos de fuentes: primarias y secundarias.

3.2.1.1 Fuentes primarias

Sampierie, Hernández y Baptista señalan que las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos de primera mano, se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

Bernal menciona que se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etcétera), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio (Bernal, 2010).

Las fuentes primarias que se utilizaron en el presente trabajo se enumeran a continuación:

1. Entrevistas a los miembros del equipo del PET
2. Documentación interna del PET
3. Literatura del PMI, específicamente el PMBOK®
4. Literatura del PRINCE2™
5. Literatura del PM4SD™
6. Políticas del SINAC y del ICT

3.2.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, pero no son la fuente original de los hechos (Bernal, 2010). Son los resúmenes, referencias en donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos, relevantes en el campo de dicha investigación (Cortés & Iglesias, 2004).

Dentro de las fuentes secundarias consultadas para este proyecto está:

- Documentos administrativos
- Página web del SINAC
- Página web del PMI
- Libros y artículos relacionados con la administración de proyectos

3.2.2 Los Sujetos de Información

Son aquellas personas de interés en el área de estudio, que proporcionan la información que originará los datos necesarios para el análisis. Son los elementos que aportan la mayor parte de información primaria sobre el problema de investigación (Rodríguez, Gil, & García, 1996).

El Programa de Ecoturismo del ACG está conformado por un coordinador el cual tiene a cargo cinco guardaparques, y estos a su vez se encuentran divididos entre las cinco unidades que integran el PET. Debido a que esta organización tiene limitantes con lo que respecta al personal, el coordinador opta por mover al equipo entre las unidades de acuerdo con las necesidades.

Para el desarrollo de esta investigación se consultó al coordinador del PET, así como a los cinco guardaparques que éste tiene a cargo.

3.3 Características de la población

Como ha sido mencionado anteriormente, los sujetos consultados para esta investigación fueron el coordinador y cinco guardaparques.

El coordinador del PET fue seleccionado ya que tiene la función de programar los proyectos que son ejecutados durante el año, esto con base en el plan estratégico interno. También tiene la responsabilidad asignar a cada proyecto un encargado.

Debido a que la población que integra a la organización en estudio está compuesta por pocas personas, se decidió utilizar a todos los miembros para recolectar la información.

En la figura 3.3 se detallan las personas consultadas.

<p>Coordinador del PET</p> <p>Encargado de la administración del PET, de definir los proyectos anuales conforme al Plan de Turismo del ACG, así como de presentar resultado a la gerencia general</p>	<p>Guardaparque 1</p> <p>Forma parte de la unidad de Información y Divulgación</p> <p>Ha estado a cargo de proyectos de las diferentes unidades</p>
<p>Guardaparque 2</p> <p>Integrante de la unidad de CIEB</p> <p>Ha estado a cargo de proyectos de las diferentes unidades</p>	<p>Guardaparque 3</p> <p>Integrante de la unidad de Atención a Visitas</p> <p>Ha estado a cargo de proyectos de las diferentes unidades</p>
<p>Guardaparque 4</p> <p>Integrante de la unidad de Proyectos</p> <p>Ha estado a cargo de proyectos de las diferentes unidades</p>	<p>Guardaparque 5</p> <p>Integrante de la unidad de Atención a Visitas</p> <p>Ha estado a cargo de proyectos de las diferentes unidades</p>

Figura 3.3 Sujetos de información, características de la población
Fuente: elaboración propia

3.4 Variables o categorías de análisis

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). Por lo general una variable contiene algún factor decisivo en la explicación de un fenómeno (Tovar, 2005).

Según Monje, en la investigación cualitativa, las categorías de análisis surgen a partir del marco teórico y con ellas se define qué y cuáles conceptos son los que se usarán para explicar el tema de investigación (Monje, 2011).

En los cuadros que se muestran a continuación (3-1, 3-2, 3-3, 3-4 y 3-5), se exponen las categorías analizadas que hicieron posible la comprensión de la situación actual de la organización en estudio, en lo que respecta a la administración de proyectos.

Las diferentes categorías fueron divididas en las siguientes subcategorías:

- **Documentos:** La documentación del proyecto es una herramienta de acuerdo, seguimiento y comunicación para todas las partes interesadas. La documentación se desarrolla y utiliza durante todas las fases del proyecto como punto de referencia, para informes y para la gestión continua del proyecto (Tasmanian Government, 2008).
- **Partes interesadas:** Un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como posible afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto (PMI, 2013).
- **Lecciones aprendidas:** El conocimiento adquirido durante un proyecto el cual muestra
 - cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño
 - futuro. (PMI, 2013).
- **Recursos:** Recursos humanos especializados (disciplinas específicas, ya sea en forma individual o en equipos o grupos), equipos, servicios, suministros, materias primas, materiales, presupuestos o fondos (PMI, 2013).
- **Calidad:** El grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos (PMI, 2013).

- **Comunicación:** La comunicación del proyecto es el intercambio de información específica del proyecto con énfasis en la creación de entendimiento entre el emisor y el receptor. La comunicación efectiva es uno de los factores más importantes que contribuyen al éxito de un proyecto (The State of California, Department of Transportation, 2007).
- **Alcance:** La suma de productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto (PMI, 2013).
- **Tiempo:** Magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro (RAE, 2018). El tiempo de un proyecto es planificado por medio de cronograma, que es programación que presenta actividades vinculadas con fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos (PMI, 2013).
- **Beneficios:** La mejora medible resultante de una salida, percibido como una ventaja por uno o más interesados (PRINCE2™, 2009). El grado en el que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos (PMI, 2013).

Cuadro 3-1 Categoría de análisis. Procesos de Inicio

Categoría	Sub Categoría	Interrogantes	Sujetos y Fuentes	Técnicas
INICIO Los procesos de inicio son procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase (ISO, 2012)	Documentos	¿El inicio del proyecto es documentado? ¿Los objetivos y el alcance del proyecto son resgistrados? ¿El proyecto es autorizado formalmente?	Miembros del PET Coordinador del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Entrevista abierta Juicio experto Verificación documental
	Partes Interesadas	¿Las partes interesadas son reconocidas? ¿Se crea un registro de los interesados? ¿Se realiza un análisis de las partes interesadas?		
	Lecciones aprendidas	¿Proyectos previos son revisados para obtener mejores prácticas? ¿Lecciones previas de proyectos externos son recopiladas?	Miembros del PET Coordinador del PET Colaborador con mayor antigüedad	Encuesta Entrevista abierta Juicio experto
	Recursos	¿Se nombra el director del proyecto?	Miembros del PET Coordinador del PET Documentación interna del PET	Encuesta Entrevista abierta Verificación documental

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3-2 Categoría de análisis. Procesos de Planificación

Categoría	Sub Categoría	Interrogantes	Sujetos y Fuentes	Técnicas
PLANIFICACIÓN Los procesos de planificación son procesos realizados para desarrollar el detalle de la planificación. Se establece la línea base contra las cuales se gestiona la implementación del proyectos, se mide y controla el desempeño (ISO, 2012)	Documentos	¿El proyecto es planificado? ¿Se define la forma en que se va a ejecutar el proyecto? ¿Se documenta el plan del proyecto?	Miembros del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Juicio experto Verificación documental
	Partes Interesadas	¿La gestión de los interesados es planificada? ¿Se recopilan los requisitos de los interesados?	Miembros del PET Coordinador del PET Colaborador con mayor antigüedad	Encuesta Entrevista abierta Juicio experto
	Comunicación	¿La comunicación es planificación? ¿Existe un plan para la gestión de la comunicación? ¿Se registran las necesidades de comunicación de los interesados?	Miembros del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Juicio experto Verificación documental
	Alcance	¿Existe un registro de los requisitos? ¿La estructura de desglose del trabajo es creada? ¿Se crea el enunciado del alcance?	Miembros del PET Coordinador del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Entrevista abierta Juicio experto Verificación documental
	Tiempo	¿Se elabora un cronograma para los proyectos? ¿Se estima la duración de las actividades? ¿Las actividades son identificadas y se vinculan entre sí?	Miembros del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Juicio experto Verificación documental
	Beneficios	¿Los beneficios esperados son registrados? ¿Se planifica una revisión de beneficios?	Miembros del PET Coordinador del PET Colaborador con mayor antigüedad	Encuesta Entrevista abierta Juicio experto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3-3 Categoría de análisis. Procesos de Ejecución

Categoría	Sub Categoría	Interrogantes	Sujetos y Fuentes	Técnicas
EJECUCIÓN Los procesos de ejecución se emplean para realizar las actividades de la gestión del proyecto (ISO, 2012).	Calidad	¿Los requisitos son verificados? ¿Las actividades del proyecto son auditadas? ¿Los productos son revisados?	Miembros del PET Coordinador del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Entrevista abierta Juicio experto Verificación documental
	Lecciones aprendidas	¿Las lecciones aprendidas son recopiladas? ¿Existe una plantilla que ayude a la recolección de las lecciones?	Miembros del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Juicio experto Verificación documental

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3-4 Categoría de análisis. Procesos de Monitoreo y Control

Categoría	Sub Categoría	Interrogantes	Sujetos y Fuentes	Técnicas
MONITOREO Los procesos de monitoreo y control se emplean para seguir, medir y controlar el desempeño del proyecto con respecto al plan del proyecto. (ISO, 2012).	Alcance	¿Informes del estado del proyecto son creados? ¿El alcance es controlado? ¿Se crea un registro de los entregables que son aceptados?	Miembros del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Juicio experto Verificación documental
	Comunicación	¿Las comunicaciones dentro del proyecto son controladas? ¿La comunicación durante el proyecto es evaluada?	Miembros del PET Coordinador del PET Colaborador con mayor antigüedad	Encuesta Entrevista abierta Juicio experto
	Tiempo	¿Se le da seguimiento al cronograma? ¿Existen plantillas para conocer el estado actual del cronograma? ¿Fechas programadas para las actividades son revisadas?	Miembros del PET Coordinador del PET Colaborador con mayor antigüedad	Encuesta Entrevista abierta Juicio experto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3-5 Categoría de análisis. Procesos de Cierre

Categoría	Sub Categoría	Interrogantes	Sujetos y Fuentes	Técnicas
CIERRE Realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo (ISO, 2012).	Documentos	¿Se lleva a cabo una reunión para cerrar el proyecto? ¿Existe un documento que formalice el cierre del proyecto? ¿Se verifica que todos los entregables hayan sido completados?	Miembros del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Juicio experto Verificación documental
	Lecciones aprendidas	¿Es creado el registro de lecciones aprendidas? ¿Todas las lecciones aprendidas son documentadas?	Miembros del PET Coordinador del PET Documentación interna del PET	Encuesta Entrevista abierta Verificación documental
	Beneficios	¿Se le da seguimiento al los beneficios esperados? ¿Se verifica que los beneficios planificados sean alcanzados? ¿Los beneficios son revisados después del cierre del proyecto?	Miembros del PET Colaborador con mayor antigüedad Documentación interna del PET	Encuesta Juicio experto Verificación documental

Fuente: Elaboración propia

3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Habiendo establecido, las fuentes de información, los sujetos de estudio, así como el tipo de la investigación, la siguiente sección describe las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección de la información.

- **Técnicas**

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. Se pueden mencionar como técnicas de recolección de información la observación (ver o experimentar), la encuesta (preguntar), la entrevista (dialogar), la revisión documental (leer), las sesiones en profundidad (hacer o participar) (Hurtado, 2010).

- **Instrumentos**

Constituyen las vías mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información, algunos de estos instrumentos son el cuestionario, guía de observación, guía de entrevista y prueba de conocimientos (Hurtado, 2010).

A continuación se detallan las técnicas empleadas para la toma de la información.

3.5.1 Entrevista no estructurada

Las entrevistas no estructuradas, conocidas también como entrevistas cualitativa o de profundidad, a diferencia de la estructurada, siguen el modelo de una conversación entre iguales, donde el propio investigador es el instrumento y no lo que está escrito en el papel: éste avanza lentamente al principio, intenta establecer una *rapport* inicial, plantea preguntas no directivas, aunque eso se lleve a cabo en un situaciones preparadas (Monje, 2011).

Debido a que el primer acercamiento con la organización en estudio se realizó a través del coordinador del PET, se decidió seleccionar la entrevista no estructurada, ya que sigue el modelo de conversación y por ende ayuda a romper el hielo.

Asimismo, este tipo de entrevista se tomó en cuenta para el primer contacto debido a que es muy utilizada al inicio de un estudio, antes de comenzar la observación, haciendo posible la toma de decisiones sobre aspectos centrales del problema a investigar, de igual forma guía en la selección de escenarios, en la recogida de documentos, antes de entrar en el campo de estudio (Begoña, 1991).

En el apéndice uno, se muestra la guía de entrevista con la cual se llevó a cabo la entrevista no estructurada.

3.5.2 Encuesta

Los estudios que obtienen datos mediante entrevistas a personas se denominan encuestas. Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias (de Canales, et al, 1994). Dicha técnica se tomó en cuenta para la presente investigación ya que es muy utilizada para obtener y elaborar datos de un modo rápido y eficaz.

Como instrumento se utilizó el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). En el cuestionario las respuestas son formuladas por escrito y no se requiere la presencia del entrevistador (de Canales, et al, 1994). Las preguntas planteadas en dichos cuestionarios se realizaron con base en el conocimiento adquirido mediante el estudio de grandes referentes en área de la gestión de proyectos, tales como el PMBOK®, ISO 21500, PRINCE2™ y PM4SD™.

Los cuestionarios que se muestra en el apéndice tres y cuatro, fueron aplicados tanto al coordinador del programa como a cinco guardaparques que trabajan en proyectos.

3.5.3 Juicio de expertos

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar & Cuervo, 2008).

Esta técnica fue tomada en consideración para el presente trabajo, debido a que con ella se pudo validar la información provista por las otras técnicas antes mencionadas.

El juicio de expertos se aplicó a uno de los cinco guardaparques, aquel con mayor antigüedad en el Programa de Ecoturismo, la guía utilizada se encuentra en el apéndice dos.

3.5.4 Verificación documental

La verificación documental o análisis de contenido, se considera una técnica indirecta que consiste en el análisis de la realidad social a través de la observación y análisis de los documentos que se crean o producen en ella. Combina la observación y el análisis documental (Monje, 2011).

El análisis documental que se efectuó en esta investigación cualitativa, se realizó a través de una lista de verificación, la cual consistía en verificar entre los activos de la organización aquellos documentos relacionados con la administración de proyectos. Dicha lista de chequeo se encuentra en el apéndice cinco.

3.6 Análisis de datos

El análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos. La acción esencial del análisis de datos, consiste en que se reciban datos no estructurados, y posteriormente se les debe proporcionar estructura (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

El análisis de datos para esta investigación se dividió en tres apartados, que son: análisis de la situación actual, mejores prácticas del área de la administración de proyectos y la brecha existente al comparar la situación actual con las mejores prácticas; estos apartados corresponden a los objetivos específicos planteados al inicio del presente trabajo.

A continuación se detalla la manera en que los datos fueron recolectados y analizados.

3.6.1 Diagnóstico de la situación actual

Esta sección se encuentra relacionada con el primer objetivo específico, el cual tiene el fin de conocer la realidad actual del Programa de Ecoturismo del ACG con respecto a la manera en que los proyectos son gestionados.

La recopilación de información se hizo mediante una entrevista abierta, dos encuestas, la técnica de juicio de expertos y la verificación documental. La entrevista abierta, como se mencionó anteriormente, fue realizada al coordinador del PET (apéndice 1), de igual forma una guía de entrevista se aplicó al colaborador más antiguo con la técnica de juicio experto.

A parte de las técnicas anteriores, dos encuestas fueron aplicadas a todos los integrantes de la organización. Asimismo se llevó a cabo una revisión documental entre los activos del PET, esto con el objetivo de verificar la existencia de técnicas, plantillas, herramientas y procesos que estuvieran relacionados con la administración de proyectos. Lo descrito anteriormente se resume en el cuadro 3.6.

Cuadro 3-6 Procesamiento de datos para el diagnóstico de la situación actual en la administración de proyectos del Programa de Ecoturismo del ACG

Objetivo	Técnicas	Instrumentos	Presentación de la información
Realizar un diagnóstico del Programa de Ecoturismo mediante el estudio de la gestión de sus proyectos que permita la identificación de la situación actual de la organización.	Entrevista abierta	Guía de entrevista (apéndice 1)	- Figuras que muestran la situación actual por grupos de procesos - Tablas que resumen los principales hallazgos
	Juicio Experto	Guía de entrevista (apéndice 2)	
	Encuestas	Cuestionario (apéndice 3 y 4)	
	Verificación documental	Lista de chequeo (apéndice 5)	

Fuente: Elaboración propia

Después de haber recolectado la información por medio de las técnicas antes mencionadas, se llevó a cabo una triangulación de datos, la cual comprende el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos) al estudiar un mismo fenómeno, ofreciendo de esta forma la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos (Benavides & Gómez, 2005).

La finalidad de utilizar la triangulación, consistió en cruzar los datos obtenidos mediante los instrumentos señalados en el cuadro 3.6 y así validar la información obtenida, del mismo modo con este procedimiento fue posible ampliar y profundizar la comprensión de la información colectada.

3.6.2 Mejores prácticas en administración de proyectos

Esta parte del trabajo se basó fundamentalmente en el análisis de contenido, técnica de investigación que pretende descubrir los componentes básicos de un fenómeno determinado, extrayéndolos de un contenido dado (López, 2002).

El objetivo principal de la aplicación del análisis de contenido, fue recopilar las mejores prácticas en el área de la gestión de proyectos, para realizar dicha tarea se utilizaron cuatro estándares en área de proyectos, los cuales son ampliamente reconocidos a nivel mundial, estas son:

- PMBOK®
- ISO 21500
- PRINCE2™
- PM4SD™

Los resultados obtenidos, se presentaron en cuadros resumen, estableciendo de esta forma los procedimientos que deben seguirse en cada grupo de procesos, con el fin de mejorar la manera en que los proyectos son gestionados.

El cuadro 3-7 presenta un resumen de lo comentado anteriormente.

Cuadro 3-7 Procesamiento y análisis de datos para la identificación de las mejores prácticas en la administración de proyectos según el PMBOK®, ISO 21500, PRINCE2™ y PM4SD™

Objetivo	Técnicas	Presentación de la información
<p>Identificar las mejores prácticas en la gestión de proyectos por medio de una investigación de estándares que permita establecerlas como marco de comparación con la situación actual</p>	<p>Análisis de contenido</p>	<p>Cuadros resumen que identifica las mejores prácticas en la administración de proyectos</p>

Fuente: Elaboración propia

3.6.3 Brecha existente en el PET

Después haber determinado la situación actual de la organización y posterior a la identificación de las mejores prácticas encontradas en las metodologías de proyectos; el siguiente paso consistió en realizar una comparación de ambos aspectos, esto con el propósito de hallar áreas de oportunidad (brecha existente), esto en cuanto al manejo de proyectos.

3.6.4 Estrategia para estandarizar la gestión de proyectos

Posterior a la identificación de la brecha existente, se procedió a analizarla, con el objetivo de definir aquellos procesos, plantillas o herramientas inexistentes en la organización y que por consiguiente afectan el éxito de sus proyectos y la consecución de sus objetivos estratégicos.

Capítulo 4 Análisis de Resultados

De acuerdo con lo establecido en el capítulo tres, este apartado presentará los resultados y el análisis de la información obtenida por medio de las encuestas, entrevistas, juicio de expertos y la verificación documental aplicadas a los sujetos de información. Estos datos harán posible la comprensión de la situación actual del Programa de Ecoturismo del ACG en relación con la gestión de los proyectos.

Posteriormente mediante cuadros resumen, se identifican las mejores prácticas establecidas en las metodologías de proyectos, como son PMBOK®, ISO 21500, PRINCE2™ y PM4SD™.

Seguido a esto, se señalarán aquellos procesos de la administración de proyectos que no se están llevando a cabo en la organización en estudio, de acuerdo con lo documentado en las mejores prácticas.

4.1 Análisis de las prácticas actuales de la administración de proyectos en el Programa de Ecoturismo del ACG

En los siguientes apartados se presentan los principales resultados en lo que respecta a la administración de proyectos. Estos datos se obtuvieron al aplicar las técnicas de recolección de información expuestas en secciones anteriores.

4.1.1 La gestión de proyectos en el PET

Después de haber realizado una entrevista abierta al coordinador del PET, así como la aplicación de la herramienta de juicio experto al colaborador con mayor antigüedad en la organización, se obtuvo los siguientes resultados (figura 4.1 y 4.2).

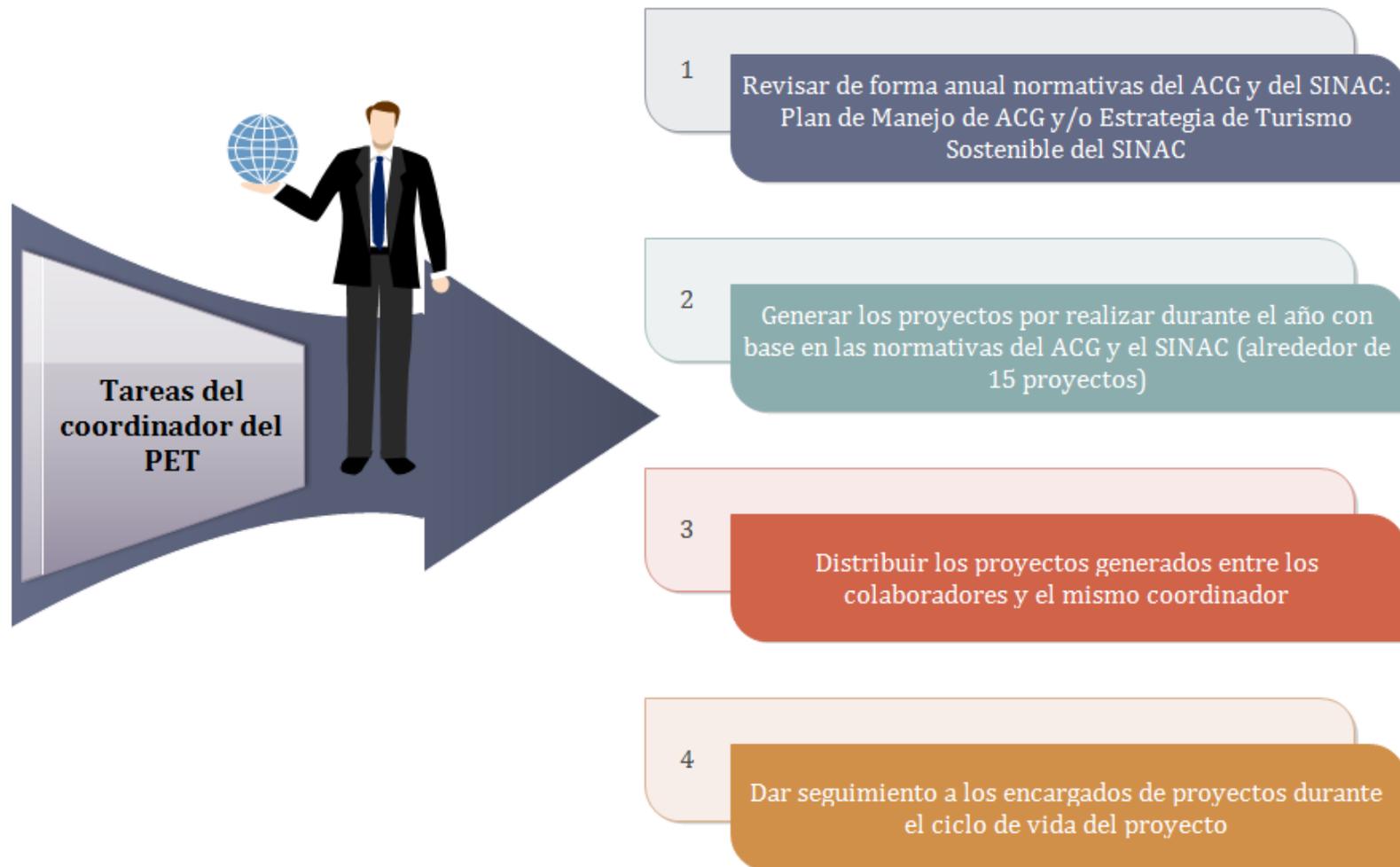


Figura 4.1 Tareas del coordinador del PET con respecto a la gestión de los proyectos
Fuente: Elaboración propia

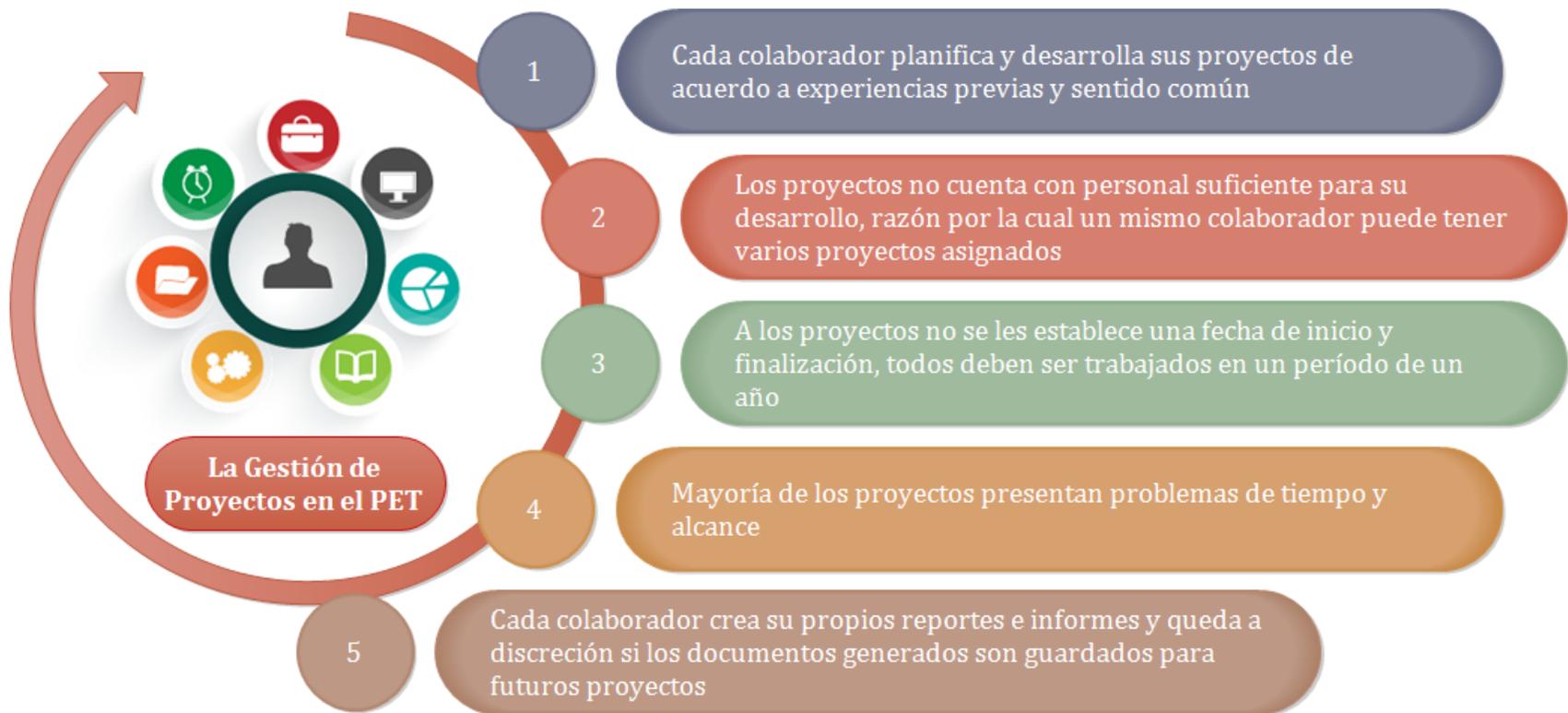


Figura 4.2 Principales hallazgos en la gestión de proyectos del PET
Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Indicadores en administración de proyectos

A todos los miembros del PET se les aplicó una encuesta (apéndice 2) con la finalidad de determinar el grado de conocimiento, así como las técnicas utilizadas con relación a la gestión de los proyectos. En la figura (4.3) a continuación se muestran los principales hallazgos:



Figura 4.3 Diagnóstico del grado de madurez del Programa de Ecoturismo del ACG
Elaboración propia

Partiendo de los resultados señalados en la figura anterior (4.3), así como los resultados mostrados en la figura 4.2, se determina que la estructura organizacional es funcional, en donde no existe un área específica para los proyectos (de acuerdo con el coordinador de la organización, la unidad de proyectos no es una unidad funcional y debido a la falta de personal no existe una persona encargada de ésta.) y los encargados de proyectos

deben incluir los proyectos asignados dentro de sus tareas operativas, siendo gerentes de su proyecto al mismo tiempo ejecutándolo.

Asimismo, a pesar de que no fue posible evaluar el grado de madurez en gestión de proyectos, con la información recabada anteriormente, es posible considerar que el PET se encuentra en un nivel incipiente en lo que respecta a la administración de proyectos, esto debido a que el equipo reconoce la existencia de procesos en dicha área, sin embargo, no cuentan con guías establecidas, y los encargados de proyectos no están sujetos a responsabilidades específicas, como lo sería la planificación o la documentación.

4.1.3 Grupo de procesos de inicio

A continuación se analizan las subcategorías de documentación, interesados, lecciones aprendidas y recursos, para así conocer como el PET desarrolla la fase inicial de los proyectos.

4.1.2.1 Documentos

Los resultados de la entrevista realizada al empleado de mayor antigüedad (juicio experto) y de la entrevista hecha al coordinador del PET, señalan que nunca se ha creado un documento que autorice el inicio del proyecto, a cada colaborador se le entrega una hoja con el nombre de los proyectos que deben ser ejecutados en el año sin embargo, después de asignados no se genera un acta que muestre información relevante como objetivos, entregables, fechas de inicio y finalización, justificación y otro tipo de información que sea relevante.

Por su parte la encuesta aplicada a todos los miembros del PET, evidenció que cinco de seis personas dijeron que nunca se ha creado un documento que formalice el inicio del proyecto y solo una persona contestó que algunas veces.

Asimismo la revisión documental, demostró que la organización no tiene registro alguno de la existencia de documentos formales que autoricen el inicio de un proyecto. Lo único registrado son los informes con los proyectos asignados al equipo del PET (figura 4.4).



¿Se crea acta de constitución?
Resultado de la encuesta

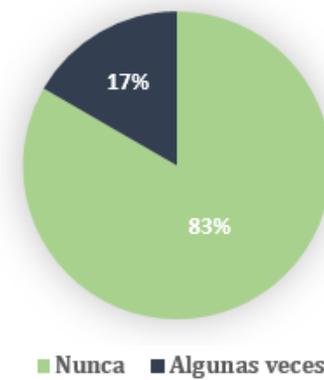


Figura 4.4. Resultados obtenidos al preguntar si se crea el acta de constitución del proyecto
Fuente: Elaboración propia

Con los resultados anteriores, se evidencia que la organización en estudio no genera un documento que formalice el comienzo del proyecto, donde se muestren los objetivos, las partes involucradas así como las fechas estimadas de inicio y cierre.

4.1.2.2 Partes interesadas

Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de las personas contestaron que las partes interesadas algunas veces son identificadas al iniciar el proyecto. Sin embargo, la incongruencia se hace evidente entre los miembros de la organización, ya que un encuestado contestó que la identificación de involucrados ocurre para todos los proyectos, y otro mencionó que nunca se lleva a cabo (figura 4.5).

Los resultados antes expuestos, reflejan la necesidad de uniformidad en los procesos que se realizan al iniciar un proyecto.

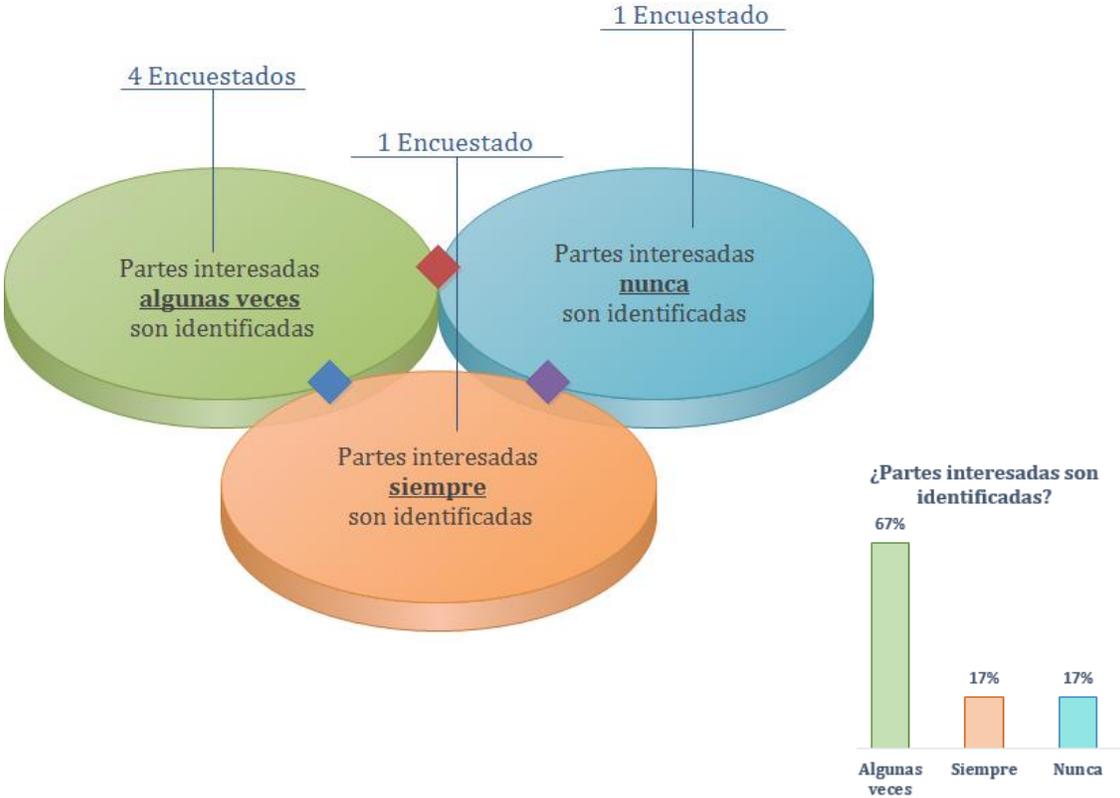


Figura 4.5. Resultados de la encuesta en relación con la identificación de las partes interesadas

Fuente: Elaboración propia

No obstante, el juicio experto así como la entrevista abierta realizada al coordinador del PET, señalaron que las partes involucradas al interior del ACG muy pocas veces son identificadas y se indicó que dichas partes nunca quedan registradas en ningún documento. Por otro lado, fue confirmado que los involucrados externos al ACG nunca son tomados en cuenta.

La verificación documental concuerda con lo señalado por el juicio experto y la entrevista abierta, ya que no se halló registro alguno donde las partes interesadas hayan sido identificadas y documentadas. Por tanto, se puede afirmar que la identificación y documentación de las partes interesadas no se lleva a cabo al inicio de cada proyecto (figura 4.6).



Figura 4.6. Resultado final obtenido con respecto a la identificación de las partes interesadas

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.3 Lecciones aprendidas

La totalidad de los encuestados coincidieron en que nunca se hace una revisión de lecciones aprendidas antes de iniciar un proyecto. Encargados de proyectos afirmaron que no es costumbre hacer una revisión de proyectos anteriores o similares para encontrar aquellas experiencias o buenas prácticas que puedan ser aplicadas al proyecto que está por iniciar.

La entrevista abierta realizada al coordinador del PET así como los resultados obtenidos del juicio experto, comprobaron que la búsqueda de las lecciones aprendidas provenientes de proyectos anteriores no es una práctica común en la organización. Por ende, se puede reafirmar que al inicio de un proyecto, la organización no hace una búsqueda de lecciones aprendidas que puedan ser aprovechadas de manera positiva.

La figura 4.7, muestra el resultado general obtenido con respecto a la revisión y recopilación de lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

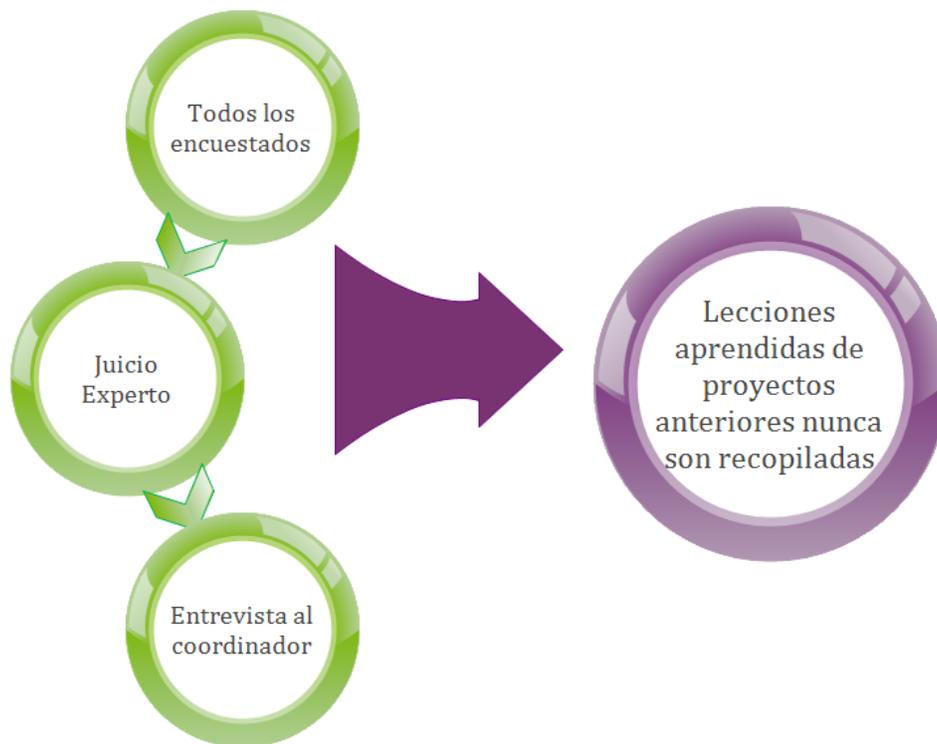


Figura 4.7. Resultado final obtenido respecto a las lecciones aprendidas al inicio del proyecto

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.4 Recursos

Cuatro de las seis personas encuestadas confirmaron que para cada proyecto se asigna un encargado, las otras dos personas dijeron que algunas veces se designa un encargado.

La verificación documental confirmó que sí existe un registro donde quedan documentados los colaboradores que se encargan de cada proyecto, asimismo la entrevista aplicada al coordinador del PET ratifica que al iniciar el año a cada proyecto se le asigna una persona encargada. Como se mencionó anteriormente, debido a la falta de personal, un mismo colaborador puede tener asignado varios proyectos a la vez.

La figura 4.8 muestra los resultados obtenidos de la encuesta, la verificación documental y la entrevista al coordinador.

Con los resultados anteriores, se comprueba que a cada proyecto se le asigna un responsable, el cual lleva a cabo la ejecución el proyecto.

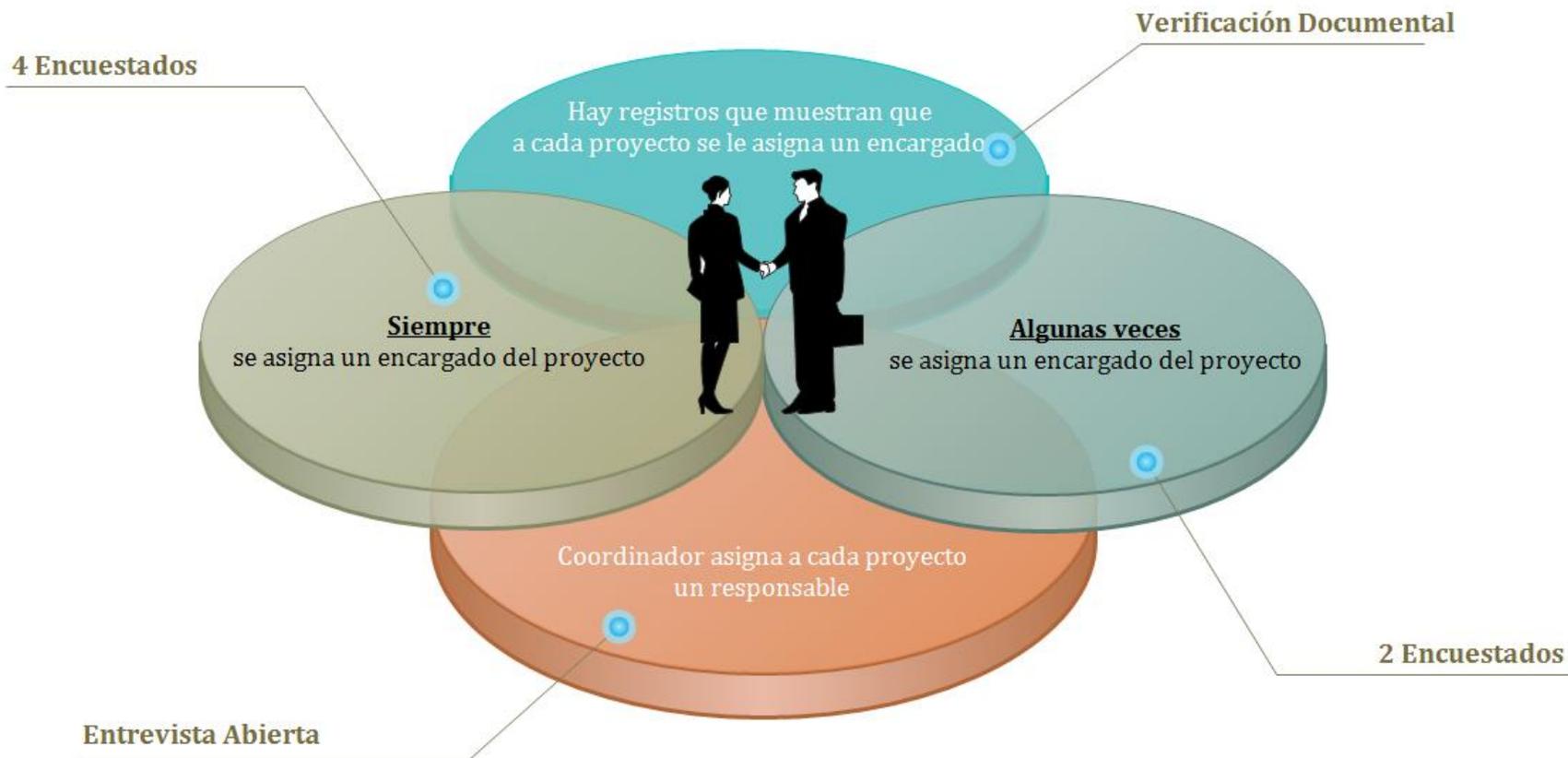


Figura 4.8. Resultados obtenidos con respecto a la asignación del encargado del proyecto
Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Grupo de procesos de planificación

En este apartado se muestra la manera en que la organización en estudio, lleva a cabo la planificación de los proyectos, esto en las áreas de documentación, interesado, comunicaciones, alcance, tiempo y beneficios.

4.1.3.1 Documentos del proyecto

La encuesta aplicada a los funcionarios del PET, señala que la mayoría coinciden en que algunas veces los proyectos son planificados y que algunas veces se genera un plan para la dirección del proyecto. De la misma forma, la mayoría concuerda en que algunas veces se planifican las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. Los resultados de dicha encuesta se muestran en la figura 4.9.

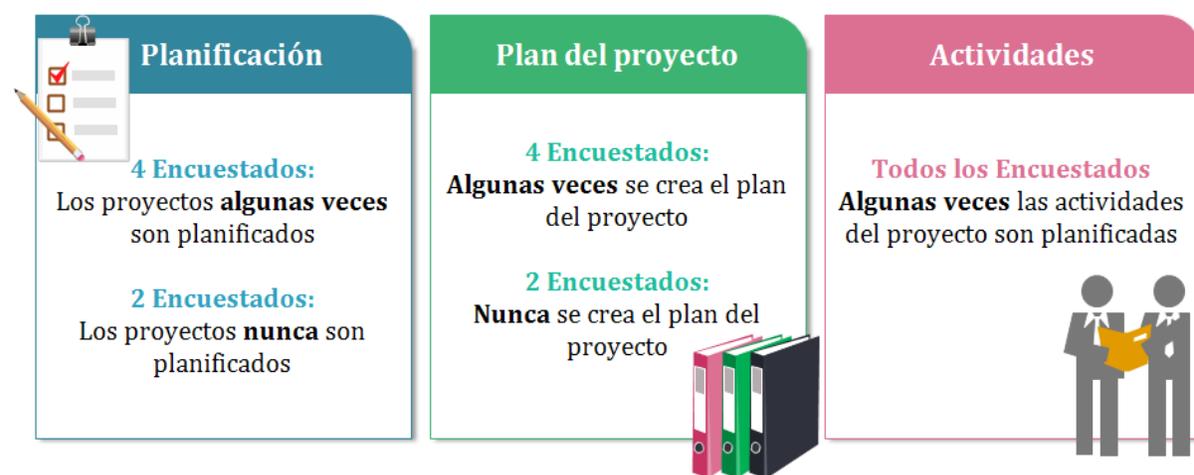


Figura 4.9. Resultados de la encuesta con respecto a los procesos de planificación
Fuente: Elaboración propia

El colaborador con mayor antigüedad afirma que queda a criterio de cada encargado de proyecto realizar una planificación previa antes de empezar con la etapa de ejecución, de realizarse algún tipo de planificación nunca queda registrada en los archivos de la organización; del mismo modo advierte que en los últimos 11 años nunca ha visto que se elabore un plan formal que funcione de guía para el desarrollo, monitoreo y control del proyecto.

Por otra parte, al efectuarse la revisión de los activos de la organización, no se encontraron registros de la creación de un plan para dirigir y controlar los proyectos, tampoco se halló ningún tipo de documento que muestre la planificación de las actividades por realizar.

En resumen, al analizar la información anterior, se puede determinar que el equipo del PET no crea documentos que ayuden a la planificación del proyecto.

4.1.3.2 Partes interesadas

Al estudiar las respuestas del cuestionario relacionadas con el área de las partes involucradas, se encontró que todo el equipo de trabajo coincide en que no se planifica la gestión de los involucrados durante el ciclo del proyecto. La entrevista realizada al coordinador también indica que nunca se planifica la gestión de los interesados durante la ejecución ni durante monitoreo del proyecto.

Por otro lado, el juicio experto también revela que las partes relacionadas con el proyecto nunca son tomadas en cuenta y por consiguiente nunca se ha visto necesario hacer una planificación de la forma en que se trabajará con dichas partes.

En definitiva, se demuestra que los miembros de la organización no planifican la manera en que las partes interesadas del proyecto deben ser involucradas en la participación de éste. La figura 4.10 muestra el resultado general obtenido de las tres herramientas utilizadas para conocer acerca de la gestión de los interesados.



Figura 4.10. Resultado obtenido referente a la planificación de los involucrados
Fuente: Elaboración propia

4.1.3.3 Comunicaciones

Por lo que corresponde a la planificación, se obtuvo que cuatro de seis encuestados estuvieron de acuerdo con que algunas veces las comunicaciones son planificadas para los proyectos, las otras dos personas negaron que se realice algún tipo de planificación en dicha área. La figura 4.11 muestra los resultados obtenidos de la encuesta con respecto a la planificación de la comunicación.

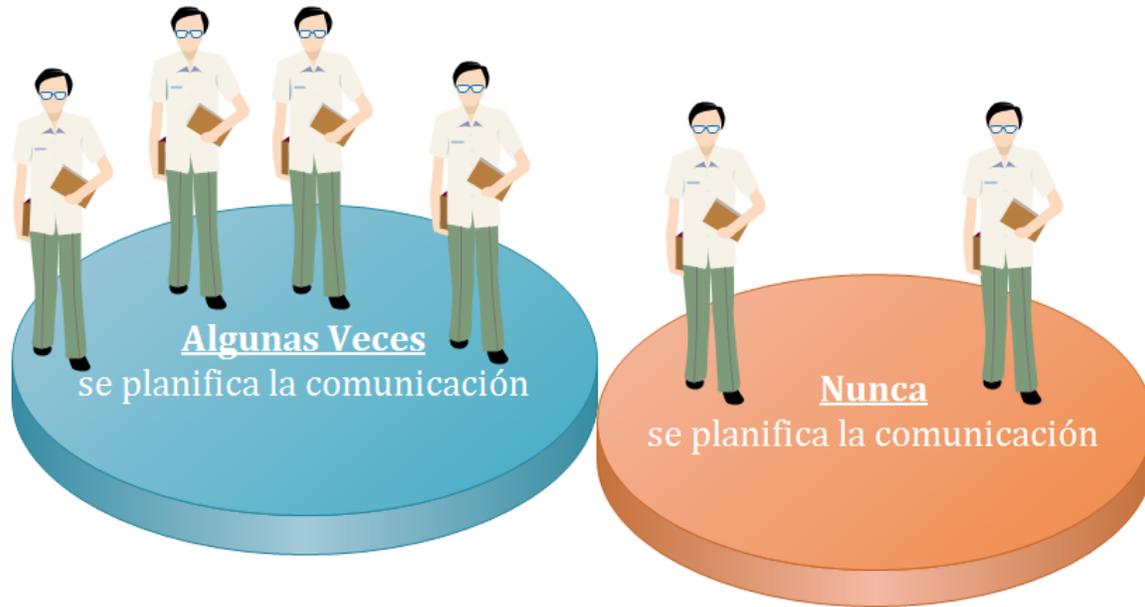


Figura 4.11. Resultados de la encuesta acerca de la planificación de las comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la verificación documental concuerda con las dos personas que aseguraron que las comunicaciones no son planificadas, ya que no fue posible encontrar ningún tipo de evidencia entre los activos del PET que muestre que las comunicaciones son planificadas en los proyectos.

De igual forma, después de realizar la validación por juicio experto, también se determinó que la organización en estudio en los últimos 11 años, nunca ha planificado las comunicaciones para los proyectos. Asimismo, al preguntar si en la organización utilizan algún tipo de herramienta para comunicar el avance del proyecto, o información relevante, el entrevistado dijo que no emplean ninguna.



Figura 4.12. Resultados recopilados de la verificación documental y del juicio experto con respecto a la planificación de las comunicaciones
Fuente: Elaboración propia

De la misma manera, cinco encuestados afirmaron que las reuniones de seguimiento no se planifican, lo mismo fue validado por el juicio experto ya que en su entrevista aseguró que las reuniones se efectúan cuando el coordinador lo ve pertinente, pero que nunca se han planificado al inicio del proyecto. Del mismo modo, la revisión de documentos de la organización comprobó que el PET no programa reuniones de seguimientos durante el ciclo de vida del proyecto, ni ningún tipo de comunicación entre los encargados de los proyectos y el coordinador, ni entre el equipo en general.

Como consecuencia de lo anterior, se puede decir con certeza que actualmente, el PET no implementa ningún tipo de planificación de las comunicaciones en los proyectos que realiza.

4.1.3.4 Alcance

En cuanto a la recopilación de los requisitos, tres encuestados contestaron, que algunas veces se recopilan los requisitos del proyecto, y los restantes tres manifestaron que esta acción nunca se lleva a cabo, como se muestra en la figura 4.10.

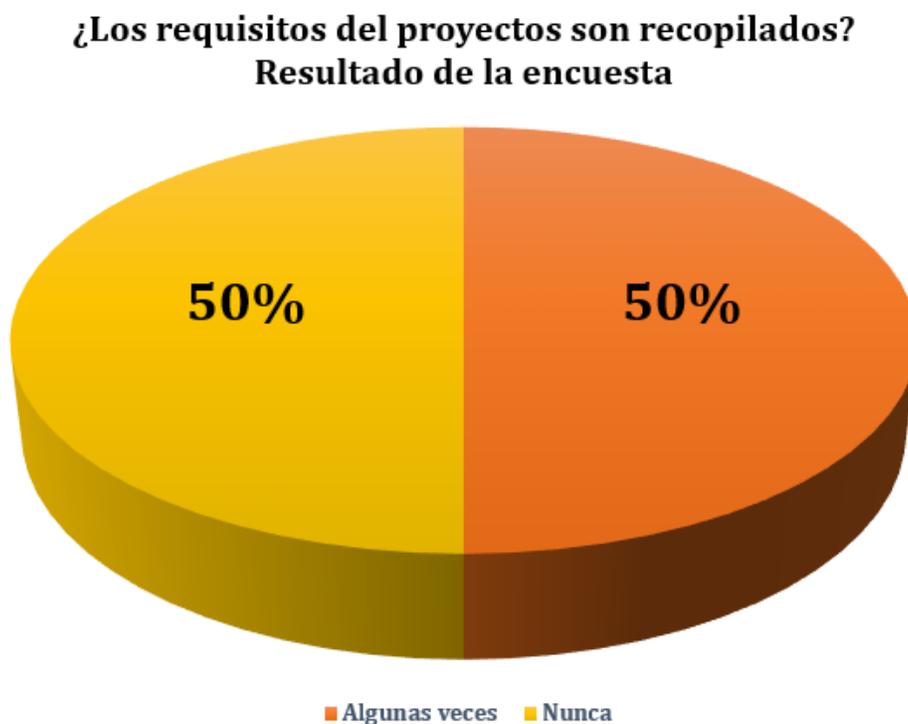


Figura 4.13. Resultados colectados de la encuesta en relación con la recopilación de requisitos
Fuente: Elaboración propia

Desde otro punto de vista, la entrevista aplicada al coordinador del programa, dejó en evidencia que la recopilación de requisitos del proyecto sólo ha ocurrido una vez, en un proyecto de gran magnitud y de mucha importancia tanto para el ACG como para el SINAC; para el resto de los proyectos del PET, esto nunca se ha realizado. Esta declaración fue validada por medio de la revisión documental del PET, ya que no fue posible encontrar ningún tipo de informe con los requisitos recolectados de algún proyecto.

Por lo que corresponde a la planificación del alcance, así como a la creación del enunciado; la validación mediante el juicio experto reflejó, que para los proyectos del PET no se efectúan ninguna de las actividades anteriores, de acuerdo con lo comentado en la entrevista realizada al experto, los encargados de los proyectos no destinan tiempo a la definición del alcance y mucho menos a planificar la manera en que se va a lograr.

De igual modo, el juicio experto, evidenció que nunca se les ha solicitado a los encargados de proyectos realizar una descripción detallada del producto o del servicio que se quiere lograr con el proyecto, asimismo explicó que queda a decisión de cada dueño de proyecto realizar una planificación del alcance.

La verificación documental y la entrevista aplicada al coordinador del PET, comprobaron lo antes declarado por el miembro con más experiencia, ya que no se encontró documentación referente a la planificación del alcance o relacionado con el enunciado del éste. Tampoco se hallaron estructuras de desglose del trabajo o documentos similares.

Tal como lo muestra la figura 4.14, los resultados del juicio experto, la entrevista al coordinador así como la verificación documental, comprueban que la organización en estudio no planifica la gestión del alcance en sus proyectos.



Figura 4.14 Resultados correspondientes a la planificación del alcance
Fuente: Elaboración propia

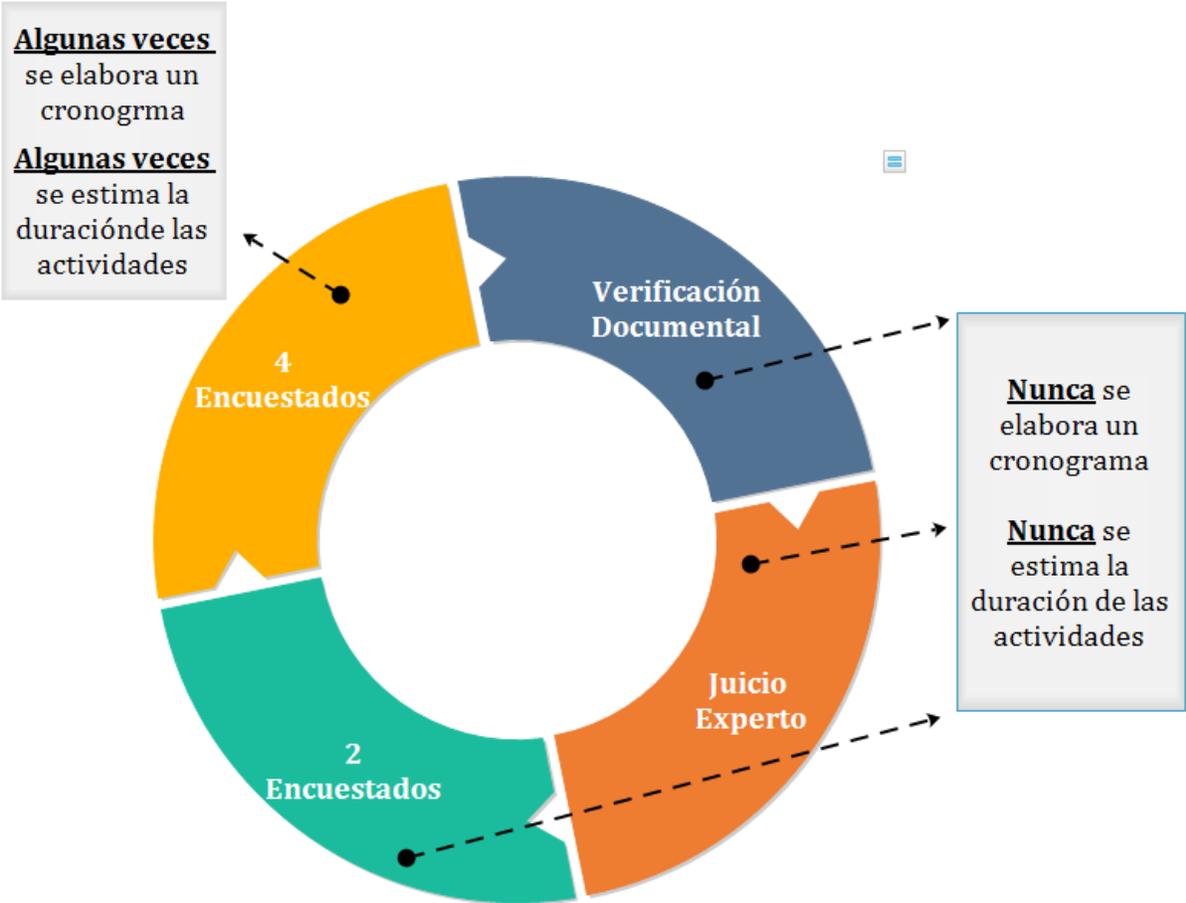
4.1.3.6 Tiempo

Cuando los encuestados respondieron las preguntas relacionadas con la planificación del tiempo, cuatro colaboradores dijeron que algunas veces se elabora un cronograma del proyecto, y dos contestaron que nunca se crea un cronograma. La misma respuesta fue obtenida cuando se preguntó acerca de la estimación de la duración de las actividades del proyecto.

Durante la aplicación del juicio experto, el colaborador entrevistado aseguró que la duración de las actividades no es planificada, y que en los últimos 11 años nunca ha visto que se elabore un cronograma para cada proyecto. Comentó, que los proyectos son asignados anualmente y que durante el transcurso de esos 12 meses, el encargado debe desarrollar el proyecto y llevarlo a su finalización, asimismo mencionó que, gran parte de los proyectos no son terminados durante ese periodo de tiempo.

La verificación documental, comprueba lo declarado en el juicio experto y por dos de los entrevistados, ya que entre los documentos del PET no se encontraron pruebas de que se elabore un cronograma del proyecto, o que se estime el tiempo necesitado para cada actividad.

La figura 4.15, muestra la relación de los resultados obtenidos de la encuesta, el juicio



experto así como la verificación documental en lo que respecta la planificación del tiempo.

Figura 4.15. Resultados obtenidos en relación con la planificación del tiempo
Fuente: Elaboración propia

4.1.3.7 Beneficios

Al preguntar a los encuestados si antes de iniciar un proyecto se documentan los beneficios que se esperan obtener, la totalidad del equipo dijo que nunca se lleva a cabo

este tipo de actividad. La misma respuesta fue dada por los colaboradores cuando se les cuestionó si se planifica la revisión de dichos beneficios.

Al conversar con el coordinador del proyecto durante la entrevista abierta, este mencionó que nunca se registran los posibles beneficios que el proyecto puede traer, ni mucho menos se planifica la revisión de los mismos. Esto mismo fue constatado en la validación por juicio experto, ya que durante la entrevista se afirmó, que a pesar de que se sabe que los proyectos son beneficiosos desde muchos ámbitos (económico, social, ambiental) nunca ha sido algo relevante durante el desarrollo de un proyecto. Y nunca se ha analizado la importancia de registrar y dar seguimiento a estos beneficios.

En consecuencia a todo lo antes mencionado, se puede asegurar que la organización en estudio, nunca documenta los beneficios esperados del proyecto, ni mucho menos planifica la constatación de dichos beneficios, tal como lo muestra la figura 4.16.

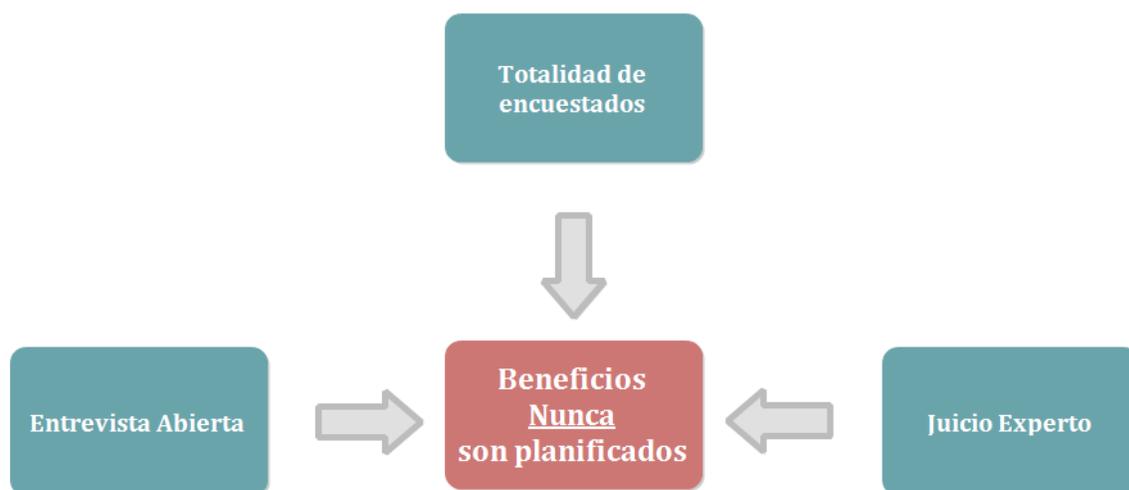


Figura 4.16. Resultados obtenidos acerca de la planificación de los beneficios
Fuente: Elaboración propia

4.1.4 Procesos de Ejecución

En la sección a continuación, se muestra la forma en que el PET ejecuta los proyectos, en lo que respecta a la calidad y lecciones aprendidas.

4.1.4.1 Calidad

En el cuestionario aplicado al equipo del PET, se pudo observar que cuatro colaboradores opinaron que nunca se verifica que los entregables sean desarrollados de acuerdo con los requerimientos, y los otros dos encuestados respondieron que algunas veces se verifican los requerimientos (figura 4.17).

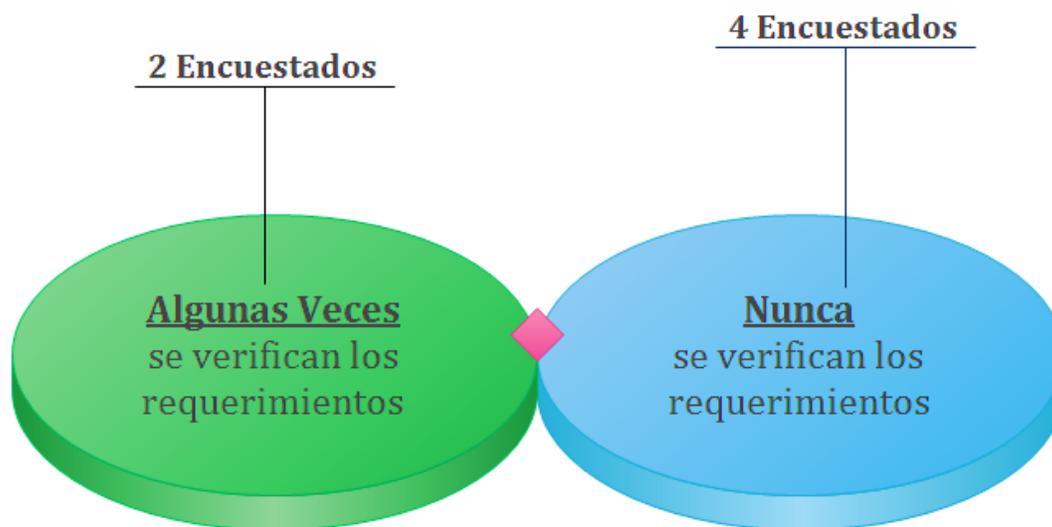


Figura 4.17. Resultados obtenidos relacionados con la verificación de los requisitos
Fuente: Elaboración propia

Al realizar la entrevista abierta al coordinador, este confirmó que la verificación de los requerimientos de los entregables sólo se ha realizado en un proyecto, y como se comentó en secciones anteriores, este fue un proyecto de gran magnitud, gestionado por personas con gran experiencia en proyectos. De no tomarse en cuenta dicho proyecto, el coordinador asegura que nunca se verifican los requerimientos, lo cual coincide con cuatro de los seis encuestados. Asimismo, el coordinador confirmó que nunca se realiza una revisión de las actividades y de los entregables del proyecto.

Del mismo modo, al hacerse la revisión de los documentos internos de la organización, se constató que ésta no tiene plantillas o listas de chequeo que faciliten a los dueños de los proyectos efectuar una correcta verificación de los requerimientos. Tampoco fue posible observar reportes que muestren algún tipo de inspección de las actividades o los entregables.

Las figuras 4.18 y 4.19, resumen los resultados obtenidos después de aplicar las técnicas de recopilación de datos para análisis de los proceso de ejecución.



Figura 4.18. Resultados en relación con la verificación de los requerimientos
Fuente: Elaboración propia



Figura 4.19. Resultados con respecto a la auditoría de actividades y entregables
Fuente: Elaboración propia

4.1.4.2 Lecciones aprendidas

Con respecto a la documentación de las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, la figura 4.20 muestra los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los colaboradores, donde la mayoría contestó que las lecciones aprendidas nunca son documentadas.

Nuevamente la disparidad se hace presente, al obtenerse tres respuestas diferentes entre todos encuestados, evidenciándose así la necesidad que existe en el PET de estandarizar los procesos referentes a la gestión de los proyectos.

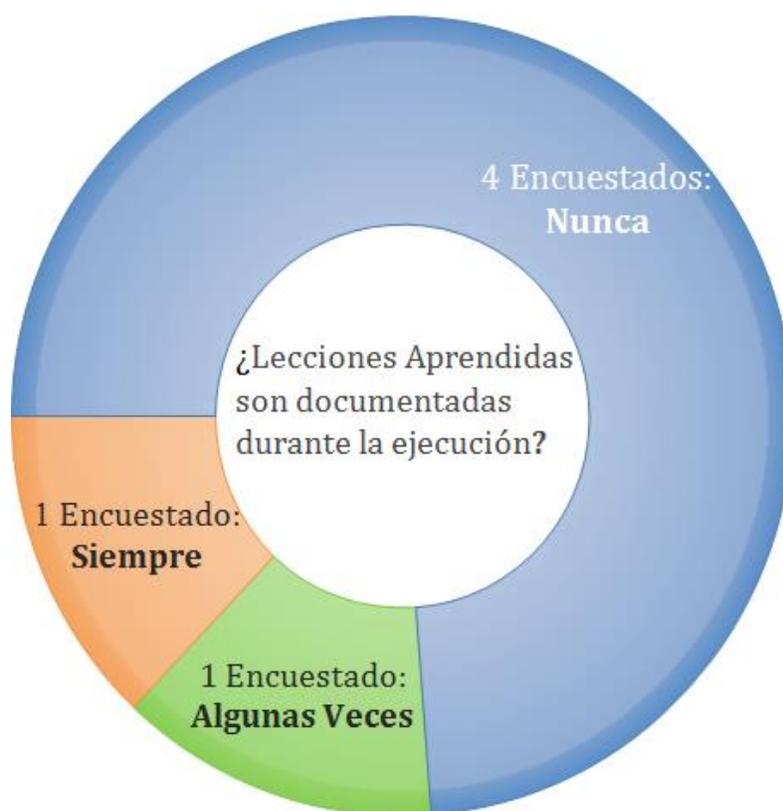


Figura 4.20. Resultados obtenidos en la encuesta en relación con la documentación de lecciones aprendidas
Fuente: Elaboración propia

Al hacer la evaluación mediante el juicio experto, los resultados afirman que las lecciones aprendidas nunca son recopiladas durante el desarrollo del proyecto, el entrevistado asegura que todos los colaboradores conocen el concepto y la importancia, pero éstas nunca son registradas. El mismo resultado fue hallado cuando se hizo la

revisión de activos, donde no fue posible encontrar reporte o plantillas con información relacionada con las lecciones aprendidas.

A partir de lo antes expuesto, la figura 4.21 resume los resultados obtenidos en relación con a la recopilación de lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.

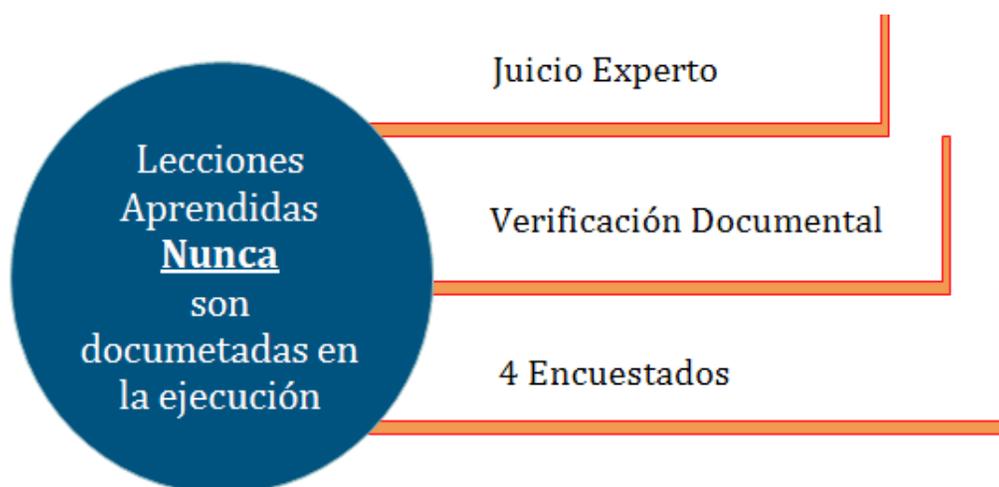


Figura 4.21. Resultados de tres fuentes de información acerca de las lecciones aprendidas
Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Procesos de monitoreo y control

A continuación se detalla la manera en que los encargados de proyectos del PET realizan el monitoreo y control, en lo referente al alcance, comunicaciones y tiempo.

4.1.5.1 Alcance

Al preguntar a los encargados de proyectos acerca del control que se le realiza al alcance durante el proyecto, se obtuvieron los resultados que se resumen en la figura 4.22, en lo que respecta a: informes de desempeño, informes de estado y aceptación de entregables.



Figura 4.22. Resultados de la encuesta en relación con el monitoreo del proyecto
Fuente: Elaboración propia

De los resultados anteriores se muestra unanimidad entre los encuestados, en lo que es la ausencia de informes de estado y de desempeño, y se observa cierta disparidad en lo que es la aceptación formal de los entregables, dejando en descubierto en este tema, la

escasa estandarización existente entre los procedimientos seguidos para ejecutar los proyectos.

Por otra parte, al examinar la documentación que pertenecen a la organización, no fue posible encontrar informes del estado de los proyectos.

Del mismo modo, al realizar la evaluación por medio del juicio experto, el entrevistado aseguró que los entregables no se planifican al inicio del proyecto y por ende nunca se ha realizado una aceptación formal de los mismos. Comentó que, nunca se les ha solicitado a los dueños de proyectos crear informes sobre el estado del proyecto o de su avance.

De esta forma, se puede asegurar que el control y monitoreo del alcance no son elementos a los que la organización del PET le otorgue la prioridad requerida, la figura 4.23, destaca los aspectos que evidencian la falta de control del alcance.

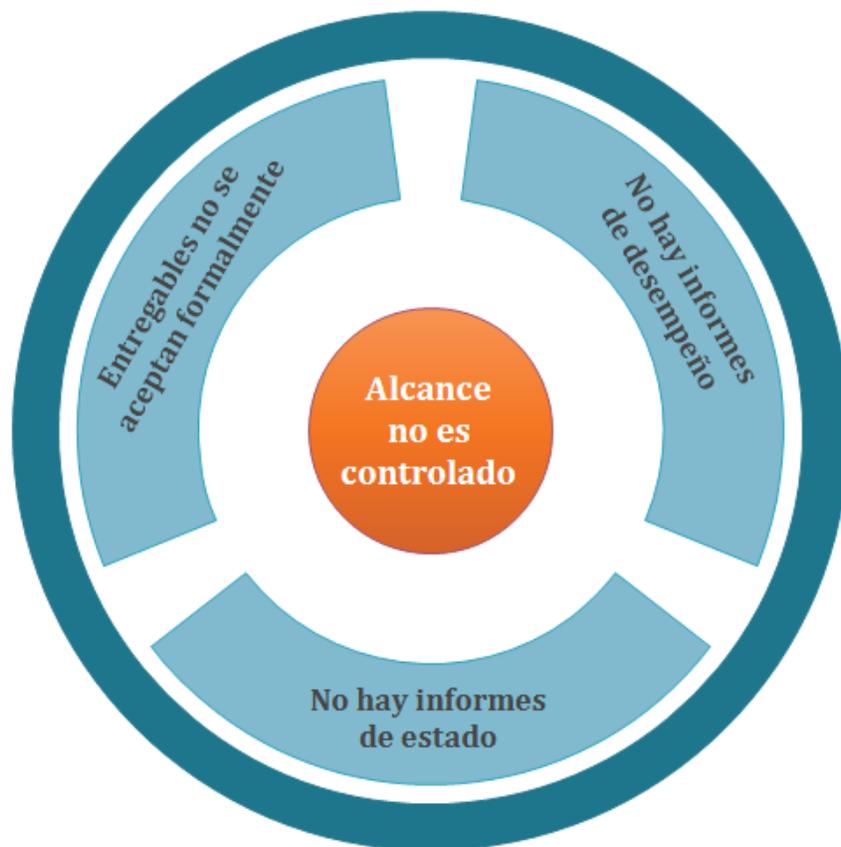


Figura 4.23. Principales hallazgo con respecto al control del alcance
Fuente: Elaboración propia

4.1.5.2 Comunicación

En la encuesta aplicada a todos los miembros del programa, había una pregunta que buscaba indagar si la comunicación durante el ciclo de vida del proyecto era controlada, a lo cual todos aseguraron nunca se han controlado las comunicaciones durante el desarrollo del proyecto.

De la misma forma, al conversar con el coordinador del PET, éste indicó que no se le da seguimiento a las comunicaciones, asimismo confirmó que no existe una adecuada planificación de esta área antes de iniciar un proyecto, de igual manera, los encargados desconocen la importancia de corroborar si la distribución de la información se efectúa apropiadamente.

De la misma forma, la validación por juicio experto constató la información recopilada en la entrevista hecha al coordinador, al igual que los resultados recolectados de la encuesta aplicada a todo el equipo de trabajo. El experto entrevistado aseguró que el encargado del proyecto jamás le da seguimiento a las comunicaciones, explicó que durante el ciclo de vida del éste nunca se constata que las partes interesadas estén recibiendo la información oportuna, igualmente afirma que, nunca se ha verificado si los canales para compartir reportes o avances del proyecto, son los adecuados o si es necesario realizar ajustes en estos.

Por todo lo expuesto en los párrafos anteriores, se puede dilucidar que la organización en estudio no monitorea la comunicación durante el ciclo de vida del proyecto. Los resultados se resumen en la figura 4.24.



Figura 4.24. Resultados obtenidos en relación con el control de la comunicación
Fuente: Elaboración propia

4.1.53 Tiempo

Al preguntar al grupo de encuestados acerca del control de cronograma, tres colaboradores contestaron que el tiempo planificado para cada actividad del proyecto nunca es monitoreado, los tres restantes respondieron que algunas veces el tiempo estimado para las actividades es monitoreado. Estos hallazgos, nuevamente evidencia la falta de uniformidad existente en la organización sondeada.

Por otro lado, la entrevista hecha al colaborador con más antigüedad, dejó al descubierto la ausencia de algún tipo de método para controlar el cronograma y sus actividades. Como fue mencionado por el mismo entrevistado en el apartado de la planificación, los proyectos asignados deben ser trabajados en el período de un año y sin planificación alguna; por lo cual al conversar acerca del control de los tiempos y actividades, el entrevistado hace hincapié en que si el cronograma no se planifica, pues mucho menos se controla durante la ejecución del proyecto.

Del mismo modo, la revisión documental mostró la inexistencia de herramientas o plantillas que sean utilizadas para controlar el cronograma de los proyectos.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la revisión documental, del juicio experto y de tres de los encuestados, se puede afirmar que el cronograma nunca es controlado; desestimando de esta manera la respuesta compartida por tres de los encuestados, en la que afirmaban que algunas veces el cronograma es controlado y monitoreado.

La figura 4.25 resume los hallazgos recopilados con relación al control y monitoreo del cronograma, donde se señala una marca de aprobación (✓) aquellos resultados que muestran la realidad de la organización con respecto al tema y con una marca de desaprobación (✗) lo que realmente no sucede.

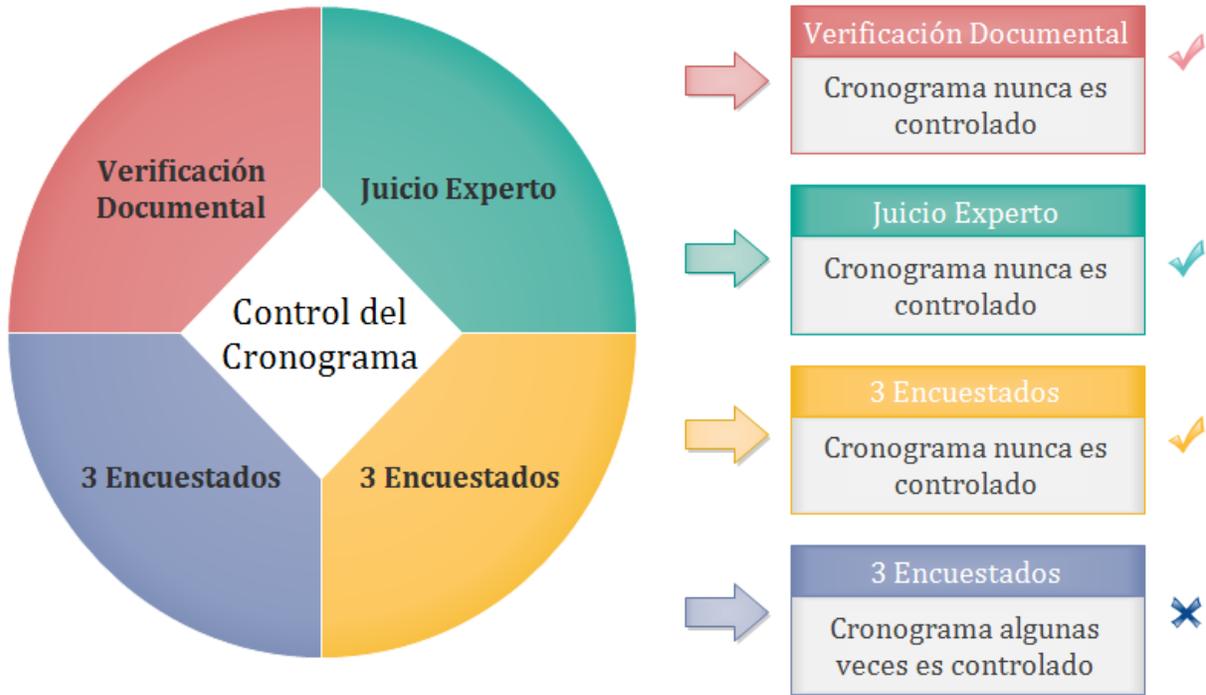


Figura 4.25. Resultados obtenidos en relación con el control del cronograma
Fuente: Elaboración propia

4.1.6 Procesos de cierre

Los procesos de cierre en las áreas de documentación, lecciones aprendidas y beneficios son puntualizados en los siguientes apartados.

4.1.6.1 Documentos de cierre

En la encuesta aplicada a todos los funcionarios del PET, había una pregunta destinada a conocer si para cada proyecto se crea un informe de cierre, a esto, la totalidad de los encuestados contestaron que nunca se ha creado este tipo de informe. Sin embargo, al preguntar si se lleva a cabo una reunión con el coordinador del programa para finiquitar el proyecto asignado, dos colaboradores mencionaron que ésta se realiza algunas veces y los otros cuatro contestaron que nunca. La figura 4.26, muestra los resultados obtenidos de la encuesta.



Figura 4.26. Respuestas obtenidas en relación con los procesos de cierre

Fuente: Elaboración propia

La información proporcionada anteriormente, vuelve a indicar la carente estandarización entre los procesos efectuados durante el desarrollo de un proyecto, asimismo, es bastante notorio que el equipo de proyectos desconocen los procedimientos que se deben seguir para lograr un proyecto exitoso.

En concordancia con las respuestas facilitadas por los encuestados, al revisar entre los activos del programa aquellos documentos relacionados con el cierre, no fue posible

hallar ninguna muestra de la existencia de informes de cierre o de reuniones que tengan el objetivo de formalizar el término de los proyectos.

Igualmente, la validación por juicio experto proveyó información que corroboraba los resultados obtenidos de la revisión documental, el entrevistado comentó que nunca se ha generado un documento formal que indique la finalización del proyecto, asimismo, al hablar acerca de las reuniones de cierre, explicó que la reunión se lleva a cabo sólo si el coordinador del programa lo solicita sin embargo, nunca se crea ningún tipo de minuta o documentos que resuman los resultados finales.

En conclusión, la figura 4.27, recapitula los resultados finales obtenidos en relación con los documentos que se generan para los procesos de cierre.



Figura 4.27. Resultados obtenidos para los documentos de los procesos de cierre
Fuente: Elaboración propia

4.1.6.2 Lecciones aprendidas

Al preguntar a los colaboradores del PET acerca de la documentación de las lecciones aprendidas, la mitad de los encuestados señalaron que las lecciones aprendidas algunas veces son documentadas y la otra mitad indicó que esto nunca sucedía (figura 4.28). Estos resultados, nuevamente comprueban la necesidad que actualmente existe entre el equipo de la organización, de normalizar la forma de trabajar los proyectos.

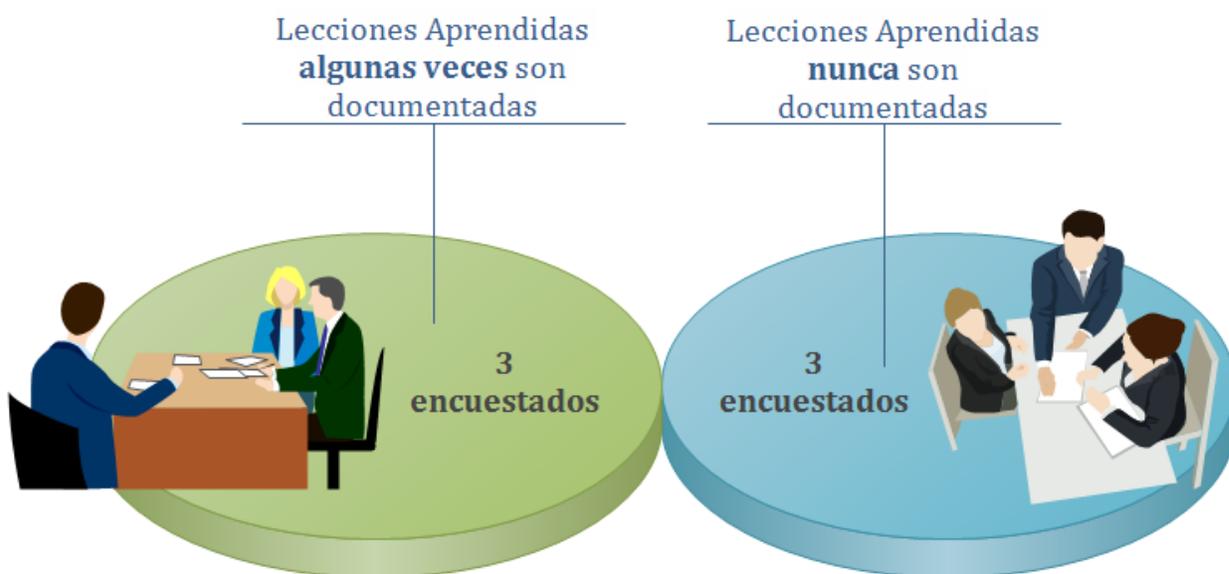


Figura 4.28. Resultados obtenidos en la encuesta, en relación con la documentación de las lecciones aprendidas durante el cierre del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Durante la entrevista realizada al coordinador del PET, éste comenta que todo el equipo conoce la definición de lecciones aprendidas, así como la importancia de éstas, no obstante, aseguró que a los encargados de los proyectos nunca se les ha pedido documentar las nuevas experiencias que se generan al finalizar el proyecto.

La información proporcionada de las herramientas anteriores, fue cotejada con la verificación documental, la cual comprobó lo manifestado por el coordinador, ya que

entre los activos de la organización no se hallaron reportes con las lecciones aprendidas generadas en cada proyecto.

Conforme a los hallazgos antes mencionados, se puede afirmar que entre las buenas prácticas que se realizan en el equipo de proyectos, no se incluye la documentación de las lecciones aprendidas al finalizar el proyecto.

4.1.6.3 Revisión de beneficios

Después de realizar la evaluación por juicio experto, el entrevistado mencionó que al finalizar los proyectos no se revisan los beneficios esperados, los cuales tampoco son documentados. Detalló que, si bien se sabe que hay beneficios que se obtienen mucho tiempo después de la finalización del proyecto, a estos no se les da el seguimiento correspondiente.

Del mismo modo, al preguntar a los encuestados si se lleva a cabo una verificación de los beneficios esperados al finalizar el proyecto, la totalidad de los encuestados contestaron que nunca se realiza. Y al efectuar, la revisión de los documentos de la organización en estudio, no fue posible encontrar ningún tipo de reporte o listas de chequeo, que se hayan utilizado para comprobar si los beneficios están siendo alcanzados.

Con lo antes expuesto, en definitiva se puede asegurar que los posibles beneficios que se pueden lograr con el proyecto, nunca son revisados al término del proyecto ni después del cierre.

La figura 4.30, reúne el resultado unánime obtenido, después de la aplicación de la encuesta, de la verificación documental y del juicio experto.



Figura 4.2929. Resultado obtenido en relación con la revisión de los beneficios al cierre del proyecto
Fuente: Elaboración propia

4.1.7 Principales hallazgos de la situación actual del PET

Las tablas a continuación reúnen los principales hallazgos en los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre (cuadros 4-1, 4-2, 4-3, 4-4 y 4-5)

Cuadro 4 1 Principales hallazgos de la organización en los procesos de inicio

Procesos de Inicio	
Subcategorías	Principales hallazgos
Documentos	No se genera un registro que formalice el comienzo del proyecto, donde se muestren los objetivos del proyecto, las partes involucradas así como las fechas estimadas de inicio y cierre.
Partes Interesadas	La identificación y documentación de las partes interesadas no se lleva a cabo al inicio de cada proyecto.
Lecciones Aprendidas	Al inicio de un proyecto, la organización no hace una búsqueda de lecciones aprendidas que puedan ser aprovechadas de manera positiva.
Recursos	A cada proyecto se le asigna un responsable, el cual está encargado de llevar a ejecución el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-1 Principales hallazgos de la organización en los procesos de planificación

Procesos de Planificación	
Subcategorías	Principales hallazgos
Documentos	No se crea ningún tipo de documento donde se planifique la manera en que los proyectos serán ejecutados.
Partes Interesadas	No se planifica la manera en que las partes interesadas deben ser involucradas en la participación del proyecto.
Comunicación	La comunicación nunca es planificada. No se utilizan herramientas de comunicación para transmitir información relevante. Reuniones de seguimiento no son planificadas.
Alcance	El alcance no se planifica. No crea el enunciado del alcance. No se recopilan los requisitos. El trabajo del proyecto no es dividido en tareas más sencillas.
Tiempo	Proyectos son asignados anualmente. No se genera un cronograma del proyecto. No se estima la duración de las actividades.
Beneficios	Nunca se documentan los beneficios que se esperan obtener. No se planifica la revisión al término del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-2 Principales hallazgos de la organización en los procesos de ejecución

Procesos de Ejecución	
Subcategorías	Principales hallazgos
Calidad	<p>Nunca se ha realizado la verificación de requerimientos</p> <p>No se crean listas de chequeo ni informales ni estandarizadas</p> <p>No se realizan auditorías de las actividades ni los entregables</p>
Lecciones Aprendidas	<p>Lecciones aprendidas nunca son recopiladas durante el desarrollo del proyecto</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-3 Principales hallazgos de la organización en los procesos de monitoreo y control

Procesos de Monitoreo y Control	
Subcategorías	Principales hallazgos
Alcance	<p>Entregables no son aceptados formalmente</p> <p>No se crean informes del estado las actividades</p> <p>No se lleva un registro de los entregables</p>
Comunicación	<p>Se desconoce la importancia de corroborar si la distribución de la información se efectúa apropiadamente</p> <p>No se le da seguimiento a las comunicaciones</p> <p>Nunca se ha verificado si los canales para compartir reportes o avances del proyecto, son los adecuados</p>
Tiempo	<p>El cronograma no es controlado</p> <p>No existe ningún método o herramientas que ayuden a controlar el cronograma</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-4 Principales hallazgos de la organización en los procesos de cierre

Procesos de Cierre	
Subcategorías	Principales hallazgos
Documentos	<p>Nunca se ha generado un documento formal que indique la finalización del proyecto.</p> <p>No se realizan reuniones para el cierre del proyecto.</p>
Lecciones Aprendidas	<p>A los encargados de los proyectos nunca se les ha solicitado documentar las nuevas experiencias obtenidas del proyecto.</p> <p>No se crea un reporte final con las lecciones aprendidas.</p>
Revisión de Beneficios	<p>No se verifican los beneficios que se espera que el proyecto genere.</p> <p>No se generan listas que ayuden a verificar cuales beneficios han sido alcanzados y cuales todavía están pendientes.</p>

Fuente: Elaboración propia

4.2 Buenas prácticas en la administración de proyectos

Los cuadros a continuación (4-6, 4-7, 4-8, 4-9 y 4-10) recopilan las buenas prácticas más sobresalientes en la administración de proyectos.

La información contemplada en dichas tablas fue tomada de cuatro grandes estándares en el área de proyectos como son los:

- *Projects IN Controlled Environments (PRINCE2™)*
- *Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*
- *Project Management for Sustainable Development (PM4SD™)*
- *ISO 21500:2012 - Guidance on project management*

Cuadro 4-5 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de inicio

Procesos de Inicio				
	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Documentos	<p>Se crea el plan para la etapa de iniciación del proyecto, el cual utiliza como base el caso de negocio. Este autoriza el inicio del proyecto. Dicho plan contiene la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descripción el producto del proyecto. -Criterios de aceptación. -Objetivos, alcance, exclusiones, restricciones -Enfoque del proyecto. 	<p>Se genera el acta de constitución del proyecto que autoriza formalmente la existencia de un proyecto. Este proceso marca el inicio y los límites, así como la creación de un registro formal del proyecto y el establecimiento de una forma directa para que la dirección general acepte formalmente y se comprometa con el proyecto.</p>	<p>Se elabora el mandato del proyecto, el cual también autoriza el inicio del éste. Cuando se inicia un proyecto, significa que se ha firmado y aprobado el mandato del proyecto. Este mandato es crucial en proyecto de desarrollo sostenible ya que contiene todos los términos de referencia.</p>	<p>Se formaliza el inicio del proyecto con el acta de constitución, la cual documenta las necesidades de negocio, objetivos, resultados esperados y aspectos económicos del proyecto.</p>
Partes Interesadas	<p>Es importante que el proyecto tenga una estructura de equipo clara; de lo contrario, podría ser imposible administrar el proyecto. Es importante reconocer quiénes son las partes interesadas y cómo involucrarlos durante el proyecto. Algunas partes interesadas serán muy valiosas para el proyecto, proporcionando mucha información, sugerencias y apoyo.</p>	<p>El identificar a los involucrados es una de las más importantes prácticas, en donde se señalan las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.</p>	<p>La industria del turismo se caracteriza por una diversidad de partes interesadas privadas y públicas, por lo cual es necesario identificarlas al inicio del proyecto. La etapa de iniciación debe caracterizarse por reuniones y la organización de actividades y dinámicas grupales, con lo cual se podría conocer a todos los involucrados y sus intereses.</p>	<p>Se recomienda determinar los individuos, grupos u organizaciones que impactan o pueden verse afectados por el proyecto, y se documenta la información relevante relacionada con sus intereses e implicaciones,</p>

Continuación de cuadro 4-6 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de inicio

Procesos de Inicio				
	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Lecciones Aprendidas	<p>Cuando un proyecto inicia, proyectos previos o similares deben ser revisados para saber si las lecciones aprendidas podrían ser aplicadas.</p> <p>Si el proyecto es "primero" para la organización, entonces es aún más importante aprender de los demás y se debe considerar la búsqueda de experiencia externa.</p>	<p>Antes de iniciar un proyecto, es recomendado revisar los activos de la organización, y uno de estos activos son las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, las cuales pueden ser de ayuda para el equipo del proyecto en la planificación de éste.</p>	<p>El aprender de la experiencia es un principio fundamental y una de las mejores prácticas, por lo cual las organizaciones antes de iniciar con un proyecto deben revisarse otros proyectos tanto internos como externos para encontrar aquellas lecciones que pueden ser aplicadas al proyecto.</p>	
Recursos	<p>El gerente del proyecto es asignado y este se encarga de gestionar el proyecto en el día a día y es responsable de todo el proceso.</p> <p>Otro recurso que se asignan es el equipo de gestión del proyecto, y se muestra la estructura del proyecto, la cual señala los roles y responsabilidades del equipo.</p>	<p>Se nombre una persona encargada de la gestión proyecto.</p>	<p>Se designa un gerente de proyecto, que tiene como función gestionar el proyecto Asimismo se selecciona el equipo del proyecto encargado de la ejecución de los entregables.</p>	<p>Se nombra el director del proyecto que lidera y gestiona las actividades del proyecto y es responsable del cierre de éste.</p> <p>Se asigna un equipo de trabajo que da soporte al director y que llevan a cabo las actividades del proyecto.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-6 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de planificación

Procesos de Planificación				
	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Documentos	<p>Se genera un documento con la descripción detallada (proveniente del caso de negocio) del producto que guiará al proyecto, creará las expectativas correctas y ayudará a entregar los productos requeridos. Entre los documentos que se generan en esta etapa</p> <ul style="list-style-type: none"> -El plan de la etapa. - Los planes del equipo. 	<p>Se genera el plan para la dirección del proyecto, el cual define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra.</p> <p>El beneficio clave de este proceso es un documento central que define la base para todo el trabajo del proyecto.</p>	<p>Se elabora un plan completo que proporciona detalles de alto nivel para el proyecto, describiendo el costo pronosticado total y las escalas de tiempo, los principales productos que se entregarán (o los hitos a lograr) y una indicación de los objetivos por cumplir.</p>	<p>Se desarrollan los planes para del proyecto, que definen cómo se emprende, hace seguimiento y controla el proyecto. Este documento debe siempre estar actualizado y comunicado a las partes interesadas pertinentes en el proyecto.</p>
Partes Interesadas	<p>Después de identificar a los involucrados se crea una estrategia conocida como Involucrando a los Interesados, la cual inicialmente define los métodos y el tiempo de las comunicaciones. Se seleccionan los remitentes de información, asimismo es importante seleccionar comunicadores que tengan el respeto y la confianza de la audiencia.</p>	<p>La gestión de las partes interesadas es planificada por medio de estrategias eficaces para lograr la participación de éstos a lo largo del proyecto.</p> <p>Se crea un documento que proporciona un plan claro y realizable para interactuar con los interesados del proyecto a fin de apoyar los intereses de los mismos.</p>	<p>Los problemas asociados con el turismo sostenible son complejos y una gran variedad de partes interesadas se ven afectadas por su impacto. Esto requiere un enfoque holístico que ofrezca una variedad de resultados. Por esta razón se debe hacer una adecuada planificación de la manera en que se involucrarán y se informarán todas las partes interesadas.</p>	

Continuación de cuadro 4-7 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de planificación

Procesos de Planificación				
	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Comunicación	<p>La comunicación es planificada en la estrategia para la gestión de la comunicación: es un documento que define en detalle cómo se realizará la comunicación durante el proyecto, para qué se está comunicando, a quién se lo está comunicando y con qué frecuencia.</p>	<p>Se desarrolla un plan para las comunicaciones del proyecto con base en las necesidades y los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles. El beneficio clave de este proceso es que identifica y documenta el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de la manera más eficaz y eficiente.</p>	<p>Para ayudar al gerente del proyecto a vincular los distintos niveles de la organización, se propone un plan de comunicación claramente definido que se adaptará a las necesidades del proyecto y sus partes interesadas.</p>	<p>Seguido del análisis e identificación de las partes interesadas, se inicia el proceso de planificar la comunicación del proyecto, donde se incluyen las necesidades de información de las partes interesadas y las de información obligatoria, por ejemplo del gobierno.</p>
Alcance	<p>Para la planificación del alcance se crea la descripción del producto del proyecto el cual incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El propósito general del producto. - Su composición. - Expectativas de calidad del cliente. - Criterios de aceptación, método y responsabilidades. - Tolerancias de calidad a nivel de proyecto. 	<p>El plan de gestión del alcance documenta cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto. Este plan contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enunciado detallado del alcance. - La EDT. <p>Criterios de aceptación de los entregables.</p> <p>También se genera el plan de gestión de los requisitos, que describe cómo se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos.</p>	<p>Se elabora un plan claramente definido para describir los procedimientos, las herramientas, las técnicas para asegurar que el proyecto entregue productos que sean aptos para el propósito y que cumplan con las expectativas de los clientes. El plan también describe cualquier medida que se tomará durante el proyecto para garantizar que cada producto individual cumpla con sus requisitos.</p>	<p>Se define el alcance así como objetivos, entregables, requisitos y límites, mediante la definición del estado final del proyecto.</p>

Continuación de cuadro 4-7 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de planificación

Procesos de Planificación				
	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Tiempo	El caso de negocio que se presenta al inicio del proyecto, incluye una sección llamada plazos (<i>timescales</i>), que trata asuntos tales como cuando se espera que el proyecto comience y termine. También incluye cuándo se verán los beneficios y para cuándo se espera que retorne la inversión. Esta misma información es incluida dentro del plan de proyecto.	Se crea un cronograma el cual junto con las actividades planificadas harán posible la consecución del producto final. Según las necesidades del proyecto, el plan de gestión del cronograma puede ser formal o informal, de carácter detallado o más general, e incluye los umbrales de control apropiados.	Uno de los principales factores que afectan el éxito de un proyecto suele ser una definición poco clara de los plazos del proyecto, por esta razón, cada proyecto tendrá un inicio definido y controlado, un desarrollo planificado y un fin conocido y controlado (normalmente identificado con una "entrega" final de los productos del proyecto y un informe).	Se identifican y documentan las actividades del proyecto, se vinculan mediante dependencias. Al mismo tiempo se estima la duración de dichas actividades. Se desarrolla un cronograma con las fechas de inicio y fin del proyecto, estableciendo así la línea base del tiempo.
Beneficios	Se crea el plan de revisión de beneficios, para definir cómo y cuándo se puede realizar una medición del logro de los beneficios del proyecto que espera el usuario principal. El plan se actualiza en cada límite de la etapa y se utiliza durante el proceso de cierre de un proyecto para definir cualquier revisión de beneficios posterior al proyecto que se requiera.		La realización de los beneficios debe planificarse. El plan de realización de beneficios estima los valores futuros de beneficios identificados, programa los puntos en los que se medirán los beneficios (revisiones de beneficios) y cuándo se informarán las mediciones. En PM4ESD los beneficios se dividen en las siguientes categorías: sociales, económicos, culturales, técnicos y ambientales.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-7 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de ejecución

Procesos de Ejecución				
SUBCATEGORÍA	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Calidad	<p>Durante el desarrollo de los productos son implementados y revisados los criterios de calidad establecidos en la descripción del producto.</p> <p>Los métodos de calidad establecidos en el plan inicial se utilizan para especificar las actividades que serán implementadas durante el desarrollo del producto.</p>	<p>Se auditan los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de las medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen los estándares de calidad y las definiciones operativas adecuadas.</p>	<p>Los gerentes de equipo son responsables de crear los productos de acuerdo con sus descripciones de productos y criterios de calidad, de igual forma llevan a cabo cualquier actividad de control de calidad que pueda haber sido planificada.</p>	<p>Se evalúan los entregables y el proyecto</p> <p>Actividades: Asegurar que objetivos sean comunicados, comprendidos y asumidos por la organización.</p> <p>Ejecutar el plan de la calidad conforme avanza el proyecto.</p> <p>Asegurar que herramientas y técnicas establecidas estén siendo utilizadas.</p>
Lecciones aprendidas	<p>Las lecciones deben ser incluidas en todos los informes y revisiones, el objetivo es buscar oportunidades para implementar mejoras durante el proyecto.</p> <p>Es responsabilidad de todas las personas involucradas en el proyecto buscar las lecciones aprendidas en lugar de esperar a que alguien más las proporcione.</p>	<p>Se deben recopilar y documentar las lecciones aprendidas e implementar las actividades aprobadas.</p>		<p>A lo largo del proyecto, el equipo del proyecto y las principales partes interesadas, debe identificar las lecciones aprendidas sobre aspectos técnicos, de gestión y procesos del proyecto.</p> <p>Las lecciones aprendidas deben ser recopiladas, formalizadas, archivadas, difundidas y usadas a lo largo del proyecto.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-8 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de control y monitoreo

Procesos de Control y Monitoreo				
	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Alcance	<p>El Gerente del Proyecto debe proporcionar información resumida sobre el estado de la etapa y del proyecto, asimismo debe distribuir la información a los interesados con una frecuencia documentada en la Estrategia para Gestión de la Comunicación. Documentos de inspecciones o pruebas de calidad.</p>	<p>Se formaliza la aceptación de los entregables que se haya completado y se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance. Se reproducen informes del estado del proyecto, así como informes de avance y de desempeño.</p>	<p>Se brinda información del estado del ciclo de vida del proyecto a través del informe del progreso. Se genera el informe de los puntos de control. Toda la información relevante que refleja el término del paquete de trabajo es actualizada. El plan del equipo es actualizado.</p>	<p>Se producen documentos como los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de progreso. - Informes de finalización del proyecto. - Solicitudes de cambio. - Actualización del cronograma.
Comunicación	<p>Es esencial tener un flujo constante de información que brinde una visión general del progreso y sistemas de monitoreo simples y robustos para suministrar esa información. Se verifican todos los interesados más relevantes, sus necesidades de información y que los canales de comunicación más adecuados estén cubiertos.</p>	<p>Se monitorean y controlan las comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.</p>	<p>Comunicación entre todas las partes interesadas y una jerarquía claramente definida dentro del Equipo de Gestión del Proyecto para ayudar a controlar el proyecto y prevenir o gestionar eventos adversos.</p>	<p>Se asegura que las necesidades de comunicación de las partes interesadas sean satisfechas. Se suministra información oportuna, exacta e imparcial. Se resuelven temas de comunicación para que el proyecto no se vea afectado.</p>

Continuación de cuadro 4-9 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de control y monitoreo

Procesos de Control y Monitoreo				
	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Tiempo	Los entregables deben ser completados dentro del tiempo y costo establecido, por lo cual se debe monitorear las fechas en que los productos deben estar listo para entregar.	Se monitorea el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance y gestionar los cambios de la línea base del cronograma a fin de cumplir el plan.	La escala de tiempo es uno de los dos factores de supervisión estándar. Este debe ser monitoreado al comparar los datos reales con los pronósticos y de esta forma conocer el progreso general del proyecto.	Se realiza el seguimiento de las variaciones en el cronograma y se toman las acciones apropiadas. Se enfoca en determinar el estado actual del cronograma comparándolo con la línea base. Pronósticos de la fechas de finalización deben ser periódicamente actualizados.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-9 Buenas prácticas en la administración de proyectos para los procesos de cierre

Procesos de Cierre				
	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Documentos	<p>Se prepara el reporte de cierre del proyecto que incluye: resumen del desempeño del proyecto, revisión del desempeño del equipo, revisión de los productos, evaluación de resultados contra los beneficios esperados en el caso de negocio.</p> <p>Se confirma la aceptación del producto del proyecto y se reconoce que se han alcanzado los objetivos establecidos.</p> <p>Se solicitan los registros de aceptación.</p>	<p>Se actualiza los archivos del proyecto.</p> <p>Se genera los documentos de cierre del proyecto como: documentación formal que indica la terminación del proyecto o fase y se asegura que todo el trabajo del proyecto esté completo y que se han alcanzado los objetivos</p> <p>Se audita el éxito o fracaso del proyecto.</p>	<p>Toda la documentación del proyecto debe ser revisada y actualizada con los últimos datos para proporcionar una evaluación completa del rendimiento del proyecto</p> <p>Se genera el reporte de cierre del proyecto.</p> <p>Se confirma la aceptación del cliente.</p> <p>Se puede confirmar el logro de los objetivos y cualquier beneficio ya alcanzado.</p>	<p>Se deben recopilar todos los documentos del proyecto y archivarlos de acuerdo con las normas vigentes.</p> <p>Se genera el informe de cierre del proyecto.</p> <p>Se verifica que todos los entregables han sido obtenidos y que todos los procesos se completaron adecuadamente.</p>
Lecciones Aprendidas	<p>Al cierre del proyecto, se deben documentar todas las lecciones aprendidas.</p> <p>Se revisa que salió bien, que salió mal y las recomendaciones para dichos casos.</p> <p>Se crea el reporte de lecciones aprendidas</p> <p>Se registra cualquier conocimiento útil obtenido.</p>	<p>Las lecciones aprendidas del proyecto son transferidas a la base de datos de lecciones aprendidas. Esto puede incluir información sobre incidentes y riesgos, así como sobre técnicas que funcionaron bien y que pueden aplicarse en proyectos futuros.</p>		<p>Se evalúa el proyecto y se recopilan las experiencias, para beneficiar a los proyectos presentes y futuros</p> <p>Se crea el documento de lecciones aprendidas del proyecto.</p>

Continuación de cuadro 4-10 Buena práctica en la administración de proyectos para los procesos de cierre

Procesos de Cierre				
	PRINCE2	PMBOK	PM4SD	ISO 21500
Revisión de Beneficios	Se evalúan los beneficios que ya se han realizado y se actualiza la proyección de los beneficios restantes. Se planifica una revisión de los beneficios no realizados.		Se verifican los beneficios que han sido alcanzados durante el proyecto y se planifican la revisión de beneficios posteriores al cierre del proyecto, posterior a esto se reportan los resultados.	

Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis de brechas

En la presente sección se realiza un análisis comparativo, donde se contrastan los hallazgos encontrados en la organización con las buenas prácticas dictadas por los estándares antes mencionados, con el objetivo de identificar aquellas áreas en las que el Programa de Ecoturismo del ACG puede mejorar en lo que respecta a la administración de sus proyectos.

Cuadro 4-10 Análisis de brechas para los procesos de inicio

Procesos de Inicio			
Subcategoría	Situación Actual	Buenas Prácticas	Brecha identificada
Documentos	No se genera un registro que formalice el comienzo del proyecto, donde se muestren los objetivos del proyecto, las partes involucradas así como las fechas estimadas de inicio y cierre.	Se genera el acta de constitución del proyecto que autoriza formalmente la existencia de un proyecto. Este proceso marca el inicio y los límites, así como la creación de un registro formal del proyecto (PMBOK).	Inexistencia de un documento que formalice el inicio del proyecto, que muestre objetivos, justificación, resultados esperados, entregables.
Partes Interesadas	La identificación y documentación de las partes interesadas no se lleva a cabo al inicio de cada proyecto.	La industria del turismo se caracteriza por una diversidad de partes interesadas privadas y públicas, por lo cual es necesario identificarlas al inicio del proyecto (PM4SD).	Falta de un proceso encargado de identificar y documentar las partes involucradas.

Fuente: Elaboración propia

Continuación de cuadro 4-11 Análisis de brechas para los procesos de inicio

Procesos de Inicio			
Subcategoría	Situación Actual	Buenas Prácticas	Brecha identificada
Lecciones Aprendidas	Al inicio de un proyecto, la organización no hace una búsqueda de lecciones aprendidas que puedan ser aprovechadas de manera positiva.	Las organizaciones antes de iniciar con un proyecto deben revisarse otros proyectos tanto internos como externos para encontrar aquellas lecciones que pueden ser aplicadas al proyecto (PM4SD).	Ausencia de una revisión de proyectos antiguos o similares con el objetivo de encontrar lecciones aprendidas que ayuden a lograr el éxito del proyecto.
Recursos	Cada proyecto se le asigna un responsable, el cual está encargado de llevar a ejecución el proyecto.	Se nombra el director del proyecto que lidera y gestiona las actividades del proyecto y es responsable del cierre (ISO 21500).	El coordinador del PET, responsable de la asignación de los proyectos, siempre asigna un encargado para cada proyecto, que tiene la tarea de desarrollarlo.

Fuente: Elaboración

Cuadro 4-11 Análisis de brechas para los procesos de planificación

Procesos de Planificación			
Subcategoría	Situación Actual	Buenas Prácticas	Brecha identificada
Documentos	No se crea ningún tipo de documento donde se planifique la manera en que los proyectos serán ejecutados.	Se genera el plan para la dirección del proyecto, el cual define la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra (PMBOK).	No existe ningún tipo de documento encargado de proporcionar a detalle la forma en que se ejecutará el proyecto.
Partes Interesadas	No se planifica la manera en que las partes interesadas deben ser involucradas en la participación del proyecto.	Se crea estrategia encargada de involucrar a los interesados, inicialmente define los métodos y el tiempo de las comunicaciones. Se seleccionan los remitentes de información, asimismo es importante seleccionar comunicadores que tengan el respeto y la confianza de la audiencia (PRINCE2).	Ausencia de un plan encargado de hacer partícipes a las partes interesadas del ciclo de vida del proyecto.

Cuadro 4-12 Análisis de brechas para los procesos de planificación (continuación)

Procesos de Planificación			
Subcategoría	Situación Actual	Buenas Prácticas	Brecha identificada
Comunicación	<p>La comunicación nunca es planificada.</p> <p>No se utilizan herramientas de comunicación para transmitir información relevante.</p> <p>Reuniones de seguimiento no son planificadas.</p>	<p>La estrategia para la gestión de la comunicación: es un documento que define en detalle cómo se realizará la comunicación durante el proyecto, para qué se está comunicando, a quién se lo está comunicando y con qué frecuencia (PRINCE2).</p>	<p>Si bien se comparte información entre el encargado del proyecto y el coordinador (de forma aislada y no planificada), esto no ocurre con los interesados.</p> <p>Comunicación no planificada.</p> <p>Inexistencia de plantillas para documentar las reuniones de seguimiento.</p>
Alcance	<p>El alcance no se planifica</p> <p>No crea el enunciado del alcance</p> <p>No se recopilan los requisitos.</p>	<p>Se planifica la gestión del alcance</p> <p>Enunciado del alcance es detallado y se crea la EDT.</p> <p>Criterios de aceptación son recopilados.</p> <p>Se planifica la gestión de los requisitos (cómo se analizarán y documentarán) (PBMOK).</p>	<p>Falta definir el alcance de los proyectos.</p> <p>El trabajo del proyecto no es detallado ni dividido en tareas.</p> <p>Carente planificación del alcance</p> <p>Necesidades y expectativas (requisitos) no son recopiladas ni documentadas.</p>

Cuadro 4-12 Análisis de brechas para los procesos de planificación (continuación)

Procesos de Planificación			
Subcategoría	Situación Actual	Buenas Prácticas	Brecha identificada
Tiempo	<p>Proyectos asignados anualmente</p> <p>No se genera un cronograma del proyecto.</p> <p>No se estima el tiempo de las actividades.</p>	<p>Se crea un cronograma el cual junto con las actividades planificadas harán posible la consecución del producto final (PBMOK).</p>	<p>Inexistente planificación del tiempo, los proyectos no tienen fecha de inicio ni de cierre.</p> <p>Ausente calendarización de las actividades necesarias para cumplir con el alcance del proyecto.</p>
Beneficios	<p>Nunca se documentan los beneficios que se esperan obtener.</p> <p>No se planifica la revisión de los beneficios al término del proyecto.</p>	<p>El plan de realización de beneficios estima los valores futuros de beneficios identificados, programa los puntos en los que se medirán los beneficios (revisiones de beneficios) y cuándo se informarán las mediciones (PM4SD).</p>	<p>Se reconoce una debilidad en la identificación de los beneficios esperados y en la programación de la revisión de éstos a lo largo del desarrollo del proyecto así como posterior al cierre.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-12 Análisis de brechas para los procesos de ejecución

Procesos de Ejecución			
Subcategoría	Situación Actual	Buenas Prácticas	Brecha identificada
Calidad	Nunca se ha realizado la verificación de requerimientos. No se crean listas de chequeo ni informales ni estandarizadas. No se realizan auditorías de las actividades o los entregables.	Se auditan los requisitos de calidad y los resultados obtenidos a partir de las medidas de control de calidad, a fin de garantizar que se utilicen los estándares de calidad y las definiciones operativas adecuadas (PMBOK).	Falta de revisión de requerimientos durante la ejecución del proyecto. Ausente inspección los entregables para asegurar que se estén desarrollando de acuerdo con lo planeado.
Lecciones aprendidas	Lecciones aprendidas nunca son recopiladas durante el desarrollo del proyecto.	A lo largo del proyecto, las lecciones aprendidas deben ser recopiladas, formalizadas, archivadas, difundidas y usadas a lo largo del proyecto (ISO 21500).	Ausencia de procesos o plantillas enfocados a la recolección de lecciones aprendidas durante el proceso de ejecución del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-13 Análisis de brechas para los procesos de monitoreo y control

Procesos de Monitoreo y Control			
Subcategoría	Situación Actual	Buenas Prácticas	Brecha identificada
Alcance	<p>Entregables no son aceptados formalmente.</p> <p>No se crean informes del estado las actividades.</p> <p>No se lleva un registro de los entregables.</p>	<p>Se formaliza la aceptación de los entregables que se haya completado y se monitorea el estado del alcance del proyecto y del producto, y se gestionan cambios a la línea base del alcance.</p> <p>Se reproducen informes del estado del proyecto, así como informes de avance y de desempeño (PMBOK).</p>	<p>Ausencia de reportes que indiquen si el proyecto va marchando según lo planeado.</p> <p>Si bien se generan productos en cada proyecto, estos no son revisados o aceptados por el coordinador.</p> <p>Falta de reportes que informen acerca del estado del proyecto.</p>

Continuación de cuadro 4-14 Análisis de brechas para los procesos de monitoreo y control

Procesos de Monitoreo y Control			
Subcategoría	Situación Actual	Buenas Prácticas	Brecha identificada
Comunicación	<p>Se desconoce la importancia de corroborar si la distribución de la información se efectúa apropiadamente.</p> <p>No se le da seguimiento a las comunicaciones.</p> <p>Nunca se verifica si los canales para compartir la información son los adecuados.</p>	<p>Se monitorean y controlan las comunicaciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información (PMBOK).</p>	<p>Falta de evaluaciones enfocadas a revisar la manera en que se difunde la información durante el desarrollo del proyecto.</p> <p>No existe un procedimiento estandarizado para evaluar el impacto de las comunicaciones durante el ciclo de vida del proyecto.</p>
Tiempo	<p>El cronograma no es controlado</p> <p>No existe ningún método o herramientas que ayuden a controlar el cronograma.</p>	<p>La escala de tiempo es uno de los dos factores de supervisión estándar. Este debe ser monitoreado al comparar los datos reales con los pronósticos y de esta forma conocer el progreso general del proyecto (PM4SD).</p>	<p>Falta de procedimientos orientados a dar seguimiento al cronograma.</p> <p>Inexistencia de plantillas encargadas de mostrar el estado del proyecto con relación a las fechas planificadas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-14 Análisis de brechas para los procesos de cierre

Procesos de Cierre			
Subcategoría	Situación Actual	Buenas Prácticas	Brecha identificada
Documentos	Nunca se crea un documento formal que indique que el proyecto concluyó. No se realizan reuniones para finalizar el proyecto.	Se genera el reporte de cierre del proyecto y se confirma la aceptación del cliente. Se confirma el logro de los objetivos y cualquier beneficio ya alcanzado (PM4SD).	Carencia de reportes y reuniones de cierre. Ausencia de procedimientos para aprobar formalmente el producto final de proyecto.
Lecciones Aprendidas	Encargados de nunca han documentado las experiencias obtenidas del proyecto. No se crea un reporte final con las lecciones aprendidas.	Se evalúa el proyecto y se recopilan las experiencias, para beneficiar a los proyectos presentes y futuros (ISO 21500).	Ausencia de informes finales con las lecciones aprendidas recopiladas durante todo el ciclo de vida del proyecto.
Beneficios	No se verifican los beneficios que se espera que el proyecto genere, ni al término de este, ni a después de ya finalizado.	Se evalúan los beneficios que ya se han realizado y se planifica una revisión de los beneficios no realizados (PRINCE2).	Ausencia de reportes que verifiquen la realización de los beneficios esperados.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Síntesis de la brecha identificada

En la presente sección se sintetizan las brechas más sobresalientes en los procesos de inicio, planificación, monitoreo y control y cierre, y se señalan las propuestas necesarias para cerrarlas y así incrementar el éxito de los proyectos.

Cuadro 4-15 Propuestas sugeridas para cerrar la brecha en los procesos de inicio

Procesos de Inicio		
Subcategoría	Brecha Identificada	Propuesta
Documentos	Inexistencia de un documento que formalice el inicio del proyecto, que muestre objetivos, justificación, resultados esperados, entregables.	Diseñar un documento que cumpla la función de acta de constitución, donde se muestren objetivos, justificación, principales entregables, y fechas estimadas.
Partes Interesadas	Falta de un proceso encargados de identificar y documentar las partes involucradas.	Elaborar una plantilla para establecer la manera que se identificarán los involucrados. Crear una plantilla para registrar a los interesados y determinar sus intereses particulares, dicha plantilla incluirá la gestión y la estrategia para el involucrarlos.
Lecciones Aprendidas	Ausencia de una revisión de proyectos antiguos o similares para así registrar lecciones aprendidas que ayuden a lograr el éxito del proyecto.	Elaborar una plantilla que documente las lecciones aprendidas de proyectos anteriores o similares.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-16 Propuestas sugeridas para cerrar la brecha en los procesos de planificación

Procesos de Planificación		
Subcategoría	Brecha Identificada	Propuesta
Documentos	No existe ningún tipo de documento encargado de proporcionar a detalle la forma en que se ejecutará el proyecto.	Elaborar plan para la dirección del proyecto, compuesto por las plantillas: registro de requisitos, enunciado del alcance y EDT (estas plantillas se agruparán en una sola hoja de Excel para que puedan ser ubicadas y seleccionadas fácilmente).
Partes Interesadas	Ausencia de un plan encargado de hacer partícipes a las partes interesadas del ciclo de vida del proyecto.	La brecha identificada en esta área será cubierta en la plantilla propuesta en los procesos de inicio ya que dicha plantilla se encargará de realizar un análisis de los involucrados para así hacerlos partícipes durante el ciclo de vida del proyecto.
Comunicación	Si bien se comparte información entre el encargado del proyecto y el coordinador (se forma aislada y no planificada), esto no ocurre con los interesados. Ausente planificación de la comunicación. Inexistencia de plantillas para documentar las reuniones de seguimiento.	Diseñar documento para la gestión de la comunicación, el cual incluirá: tipo de información a compartir, canales, y frecuencia. Crear un cronograma para planificar las reuniones. Elaborar una plantilla que documente las reuniones por realizarse durante el proyecto.

Cuadro 4-17 Propuestas sugeridas para cerrar la brecha en los procesos de planificación (continuación)

Procesos de Planificación		
Subcategoría	Brecha Identificada	Propuesta
Alcance	<p>Falta definir el alcance de los proyectos</p> <p>El trabajo del proyecto no es detallado ni dividido en tareas</p> <p>Carente planificación del alcance</p> <p>Necesidades y expectativas (requisitos) no son recopiladas ni documentadas</p>	<p>Elaborar una plantilla que detalle el enunciado del alcance así</p> <p>Crear una plantilla para realizar la estructura de desglose del trabajo</p> <p>Establecer un documento que recopile todos los requerimientos del proyecto</p>
Tiempo	<p>Inexistente planificación del tiempo, los proyectos no tienen fecha de inicio ni de cierre</p> <p>Ausente calendarización de las actividades necesarias para cumplir con el alcance del proyecto</p>	<p>Elaborar herramienta que detalle las actividades, la secuencia entre estas, así como el tiempo estimado. Esta herramienta formará parte de la plantilla para la elaboración de la EDT</p>
Beneficios	<p>Debilidad identificada en la identificación de los beneficios esperados y en la programación de las revisión de estos beneficios a lo largo del desarrollo del proyecto así como posterior al cierre de este</p>	<p>Crear el plan para la revisión de beneficios que: identifica beneficios, describe cuando será medidos, cómo y por quién</p>

Fuente: Elaboración apropiada

Cuadro 4-17 Propuestas sugeridas para cerrar la brecha en los procesos de ejecución

Procesos de Ejecución		
Subcategoría	Brecha Identificada	Propuesta
Calidad	Falta de revisión de requerimientos durante. Ausente inspección los entregables para asegurar que se estén desarrollando de acuerdo con lo planeado.	Establecer plantillas para auditar las actividades del proyectos Crear listas de chequeo, para verificar si se está cumpliendo con la lista de requisitos. Creación de una plantilla para asegurar los productos por entregar.
Lecciones Aprendidas	Ausencia de procesos o plantillas enfocados a la recolección de lecciones aprendidas durante el proceso de ejecución del proyecto.	Diseñar una plantilla que faciliten el registro de las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-18 Propuestas para cerrar la brecha en los procesos de monitoreo y control

Procesos de Monitoreo y Control		
Subcategoría	Brecha Identificada	Propuesta
Alcance	<p>Ausencia de reportes que indiquen si el proyecto va marchando según lo planeado</p> <p>Si bien se generan productos en cada proyecto, estos no son revisados o aceptados por el coordinador.</p> <p>Falta de reportes que informen acerca del estado del proyecto.</p>	<p>Crear plantillas para la aceptación formal de los entregables.</p> <p>Elaborar informes que muestren el estado del proyecto así como el avance de las actividades que lo componen.</p>
Comunicación	<p>Falta de evaluaciones enfocadas a revisar la manera en que se difunde la información durante el desarrollo del proyecto</p> <p>No existe un procedimiento estandarizado para evaluar el impacto de las comunicaciones durante el ciclo de vida del proyecto</p>	<p>Establecer un documento que evalúe si los interesados están recibiendo la información pertinente al proyecto y de acuerdo con lo planeado y para conocer si los canales de información son los más apropiados</p>
Tiempo	<p>Falta de procedimientos orientados a dar seguimiento al cronograma</p> <p>Inexistencia de plantillas encargadas de mostrar el avance del proyecto con relación al cronograma planificado.</p>	<p>Crear una plantilla para controlar las fechas de inicio y finalización de las actividades del proyecto y en la que se pueda actualizar el avance de dichas actividades.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4-19 Propuestas para cerrar la brecha en los procesos de cierre

Procesos de Cierre		
Subcategoría	Brecha Identificada	Propuesta
Documentos	Carencia de reportes y reuniones de cierre Ausencia de procedimientos para aprobar formalmente el producto final de proyecto	Elaborar un informe de cierre con los detalles finales del proyecto.
Lecciones Aprendidas	Ausencia de informes finales con las lecciones aprendidas recopiladas durante todo el ciclo de vida del proyecto	Generar un reporte final que reúna todas las lecciones aprendidas recopiladas durante el ciclo de vida del proyecto.
Beneficios	Ausencia de reportes que verifiquen la realización de los beneficios esperados	Crear el plan de revisión, dicho plan formará parte de la plantilla de propuesta en la planificación.

Fuente: Elaboración propia

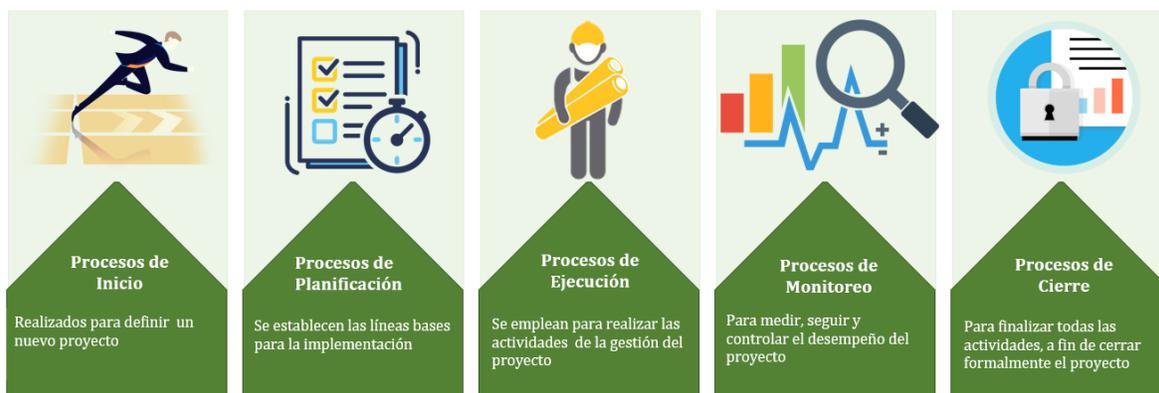
De acuerdo con el análisis de resultados expuesto en el presente capítulo, fue posible determinar que la organización en estudio no cuenta con ningún tipo de herramienta, plantillas o guías, que facilite la gestión de los proyectos. Posterior al análisis que se llevó a cabo en cada uno de los grupos de procesos, se detectaron aquellas áreas de mejora, por lo que se realizaron una serie de propuestas que buscan facilitar el trabajo de los encargados de proyectos durante el ciclo de vida de éstos.

Capítulo 5 Propuesta: Guía metodológica en administración de proyectos para el Programa de Ecoturismo del ACG

En el presente capítulo se muestra la propuesta de la guía metodológica en donde se incluyen las propuestas establecidas en el capítulo anterior. Esta guía contempla un conjunto de plantillas básicas, que se encuentran divididas por grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. Este documento, es considerado como una herramienta de apoyo para la organización del PET con el fin de facilitar la estandarización de los procesos en el tema de la administración de proyectos.

5.1 Estructura de la guía

Como se mencionó anteriormente, la guía metodológica está estructurada en cinco partes (figura 5.1), las cuales corresponde a los grupos de procesos de la gestión de proyectos. Cada una de las secciones está conformada por un grupo de plantillas destinadas a guiar de una manera estandarizada, a los colaboradores del Programa de Ecoturismo durante el desarrollo de los proyectos asignados.



Guía Metodológica en Administración de Proyectos
Programa de Ecoturismo del Área de Conservación Guanacaste



Figura 5.1 Página de inicio de la guía metodológica en administración de proyectos
Fuente: Elaboración propia

5.2 Procesos de inicio

En el cuadro 5-1, se muestran las propuestas establecidas en el capítulo cuatro junto con el nombre del documento creado, así como el código de identificación de cada plantilla. Posteriormente, en las figuras 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 y 5.6 se detalla cada plantilla.

Cuadro 5-1 Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de inicio

Procesos de Inicio			
Subcategoría	Propuesta	Plantilla	Código
Documentos	Diseñar un documento que cumpla la función de acta de constitución.	Acta de Constitución del Proyecto	ActCP_IN
Partes Interesadas	Elaborar una plantilla para establecer la manera que se identificarán los involucrados.	Actividades para la identificación de Interesados	AII_IN
	Crear una plantilla para registrar a los interesados y determinar sus intereses particulares, dicha plantilla incluirá la gestión y la estrategia para el involucrarlos.	Registro de Interesados	RI_IN
Lecciones Aprendidas	Elaborar una plantilla que documente las lecciones aprendidas de proyectos anteriores o similares.	Análisis de los Interesados	AI_IN
		Lecciones Previas	LP_IN

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Documentos

La documentación del proyecto es un proceso elemental para el éxito de éste. Por lo cual, la figura 5.2 muestra el acta de constitución del proyecto, documento que define de forma general los parámetros con los que se guiará el proyecto. Se encarga de documentar el punto de partida del proyecto

Acta de Constitución del Proyecto

ActCP_IN




Fecha: _____ Elaborado por: _____

Nombre del proyecto	Patrocinador
Fecha de inicio	Fecha de finalización

Objetivo General

Objetivos Específicos

Página de Inicio 

Instrucciones 

P. Inicio 

Justificación	Descripción del Producto o Servicio

Criterios de Aceptación

Resumen del cronograma de hitos		
Hito	Entregables	Fecha Programada

Encargado del Proyecto		
Nombre	Rol	Organización

Realizado por: _____	Firma _____
Aprobado por: _____	Firma _____

Figura 5.2. Procesos de Inicio. Acta de Constitución del Proyecto. Instrucciones
Fuente: Elaboración propia 5.2.2 Partes interesadas

5.2.2 Partes interesadas

Los interesados del proyecto son un aspecto que debe ser tomado desde los inicios del proyecto, por lo cual continuación se muestran las plantillas relacionadas con la identificación, registro y análisis de las partes interesadas.

5.2.2.1 Actividades para la identificación de interesados

La plantilla a continuación (figura 5.3), tiene como objetivo describir y programar las actividades que se realizarán para identificar a las diferentes partes involucradas del proyecto.

Actividades para la Identificación de Interesados
AII-IN




Nombre del proyecto

Elaborado por

Fecha de elaboración

Actividad	Responsable	Fecha

➔
Página de Inicio

➔
Instrucciones

➔
P. Inicio







Figura 5.3. Procesos de Inicio. Actividades para la Identificación de Interesados.
Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2 Registro de interesados

Por su lado, el registro de interesados (figura 5.4), tiene como función identificar y documentar todas las partes interesadas que afectarán o serán afectadas por el proyecto.

Registro de Interesados
RI_IN

Nombre del proyecto

Fecha de elaboración

Elaborado por

Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	Interno / Externo

Página de Inicio

Instrucciones

P. Inicio

Figura 5.4. Procesos de Inicio. Registro de Interesados.
 Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Lecciones previas

El realizar una revisión de proyectos anteriores o similares, ya sea internos o externos a la organización, es una práctica que siempre debe ser tomada en cuenta, razón por la cual la plantilla de lecciones previas (figura 5.6), tiene como fin hacer una exploración de otros proyectos para así encontrar aquellas lecciones que sean valiosas .

Lecciones Previas
LP_IN





Nombre del proyecto	Elaborado por

Fecha de elaboración

N°	Fecha	Nombre de documento de origen	Descripción de la lección aprendida	Importancia para el proyecto
001				
002				
003				
004				
005				
006				
007				
008				
009				

Página de Inicio

Instrucciones

P. Inicio





Figura 5.6. Procesos de Inicio. Lecciones Previas.
Fuente: Elaboración propia

5.3 Procesos de planificación

En el cuadro 5-2, se muestra las propuestas planteadas en el capítulo cuatro para los procesos de planificación, del mismo modo, se señala el nombre del documento creado, así como el código de identificación de cada plantilla. Posteriormente, en las figuras 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 5.11, 5.12 y 5.13 se muestran a detalle cada plantilla.

Cuadro 5-2 Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de planificación

Procesos de Planificación			
Subcategoría	Propuesta	Plantilla	Código
Documentos	Elaborar plan para la dirección del proyecto, compuesto por las plantillas: registro de requisitos, enunciado del alcance y EDT (estas plantillas se agruparán en una sola hoja de Excel para que puedan ser ubicadas y seleccionadas fácilmente).	Registro de Requisitos	RR_PL
		Plan de Comunicaciones	PC_PL
		Enunciado del Alcance	EA_PL
		Estructura de Desglose del Trabajo	EDT_PL
Partes Interesadas	La brecha identificada en esta área será cubierta en la plantilla propuesta en los procesos de inicio	Análisis de los Interesados	AI_IN
Comunicación	Diseñar una herramienta para la gestión de la comunicación	Plan de Comunicaciones	PC_PL
	Crear un cronograma para planificar las reuniones	Cronograma de Reuniones	CR_PL
	Elaborar una plantilla que documente las reuniones del proyecto	Minuta de Reunión	MR_PL

Cuadro 5-2 Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de planificación (continuación)

Procesos de Planificación			
Subcategoría	Propuesta	Plantilla	Código
Alcance	Plantilla que detalle el enunciado del alcance	Enunciado del Alcance	EA_PL
	Plantilla para realizar la estructura de desglose del trabajo	Estructura de Desglose del Trabajo	EDT_PL
	Documento que recopile todos los requerimientos	Registro de Requisitos	RR_PL
Tiempo	Herramienta que detalle las actividades, la secuencia entre estas, así como el tiempo estimado	Estructura de Desglose del Trabajo	EDT_PL
Beneficios	Crear el plan para la revisión de beneficios	Plan de Revisión de Beneficios	PRB_PL

Fuente: Elaboración propia

5.3.1 Comunicaciones

En este apartado se exponen las herramientas creadas para llevar a cabo un correcto manejo de las comunicaciones durante el ciclo de vida del proyecto.

5.3.1.1 Plan de comunicaciones

La plantilla del plan de comunicación (figura 5.7), tiene la finalidad de planificar la información por transmitir durante el proyecto, identifica el tipo de documentos por comunicar, los canales y la frecuencia con que ocurrirá esa comunicación.

Plan de Comunicaciones
PC PL




Nombre del proyecto

Elaborado por

Fecha de elaboración

Información a comunicar	Responsable	Grupo Receptor		Canales de comunicación	Frecuencia
		Interno	Externo		



Página de Inicio



Instrucciones



P. Planificación

Figura 5.7. Procesos de Planificación. Plan de Comunicaciones.
 Fuente: Elaboración propia

5.3.1.2 Cronograma de reuniones

Esta herramienta (figura 5.8) tiene como objetivo planificar las reuniones que se realizarán durante el proyecto, estableciendo la fecha, lugar, el motivo (inicio del proyecto, revisión y entrega de entregables, seguimiento, cierre del proyecto), y otra información relevante.

**Cronograma de Reuniones
CR_PL**

Nombre del proyecto

Elaborado por

Fecha de elaboración

Proceso	Fecha	Lugar	Hora	Motivo	Participantes	Comentarios

Página de

Instrucciones

P. Planificación

Figura 5.8. Procesos de Planificación. Cronograma de Reuniones.
Fuente: Elaboración propia

5.3.1.3 Minuta de reunión

Este documento (figura 5.9) registra lo tratado y acordado dentro de cada reunión del proyecto

Minuta de Reunión
MR_PL




Nombre del proyecto

Elaborado por

Fecha de elaboración

Fecha	Hora	Lugar	Reunión de seguimiento

Página de Inicio 

Objetivo de la reunión

Instrucciones 

Asistentes			
Nombre	Rol	Correo electrónico	Teléfono

P. Planificación 

Asuntos a tratar

Asunto	Acuerdos tomados	Actividades por realizar	Responsable	Fecha de entrega

Figura 5.9. Procesos de Planificación. Cronograma de Reuniones.
Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Alcance

La correcta planificación de la gestión del alcance es crucial para el éxito del proyecto, por esta razón se han creado tres plantillas destinadas a identificar y planificar esas tareas necesarias para lograr los objetivos del propuestos al inicio del proyecto.

5.3.2.1 Registro de requisitos

La plantilla a continuación (figura 5.10) recopila todas las necesidades y expectativas obtenidas de los interesados en relación con al proyecto a desarrollar.

ID	Descripción del requisito	Origen	Prioridad
001			
002			
003			
004			
005			
006			
007			
008			

Figura 5.10. Procesos de Planificación.
Fuente: Elaboración propia

5.3.2.2 Enunciado del alcance

El enunciado del alcance, en la figura 5.11, es un documento que describe lo que se desea lograr con el proyecto; detalla los entregables, además, define las restricciones, exclusiones y los criterios de aceptación.

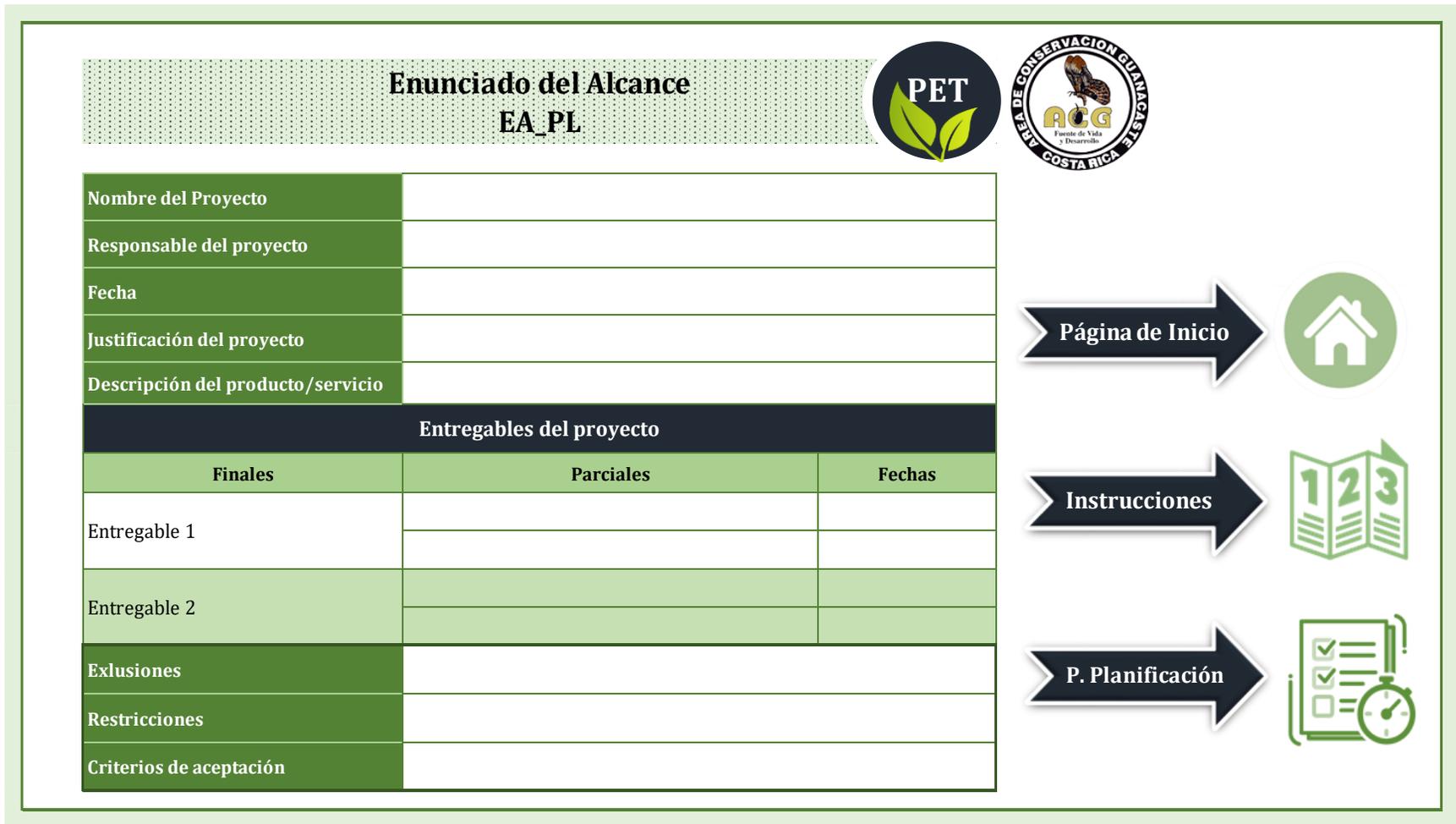


Figura 5.11. Procesos de Planificación. Enunciado del Alcance
Fuente: Elaboración propia

5.3.2.3 Estructura de desglose del trabajo

La plantilla para la estructura de desglose del trabajo (figura 5.12), es una herramienta que descompone en piezas el trabajo del proyecto, para hacerlo más manejable y sencillo. Esta plantilla además de desglosar el trabajo jerárquicamente, también incluye secciones destinadas a la planificación del cronograma (estimación del inicio y fin de tareas, así como la duración de cada actividad), asimismo, ofrece un área para que el encargado del proyecto pueda actualizar el estado de cada hito, entregables y tarea.

Estructura de Desglose del Trabajo
EDT_PL

Nombre del proyecto

Elaborado por

Fecha de elaboración

ID	Nombre del Proyecto		Actividad Predecesora	Actividad Sucesora	Responsable	Inicio	Fin	Días	Estado
0	Hito 1								
1	Entregable 1.1								
2		Tarea 1.1.1							
3		Tarea 1.1.2							
4		Tarea 1.1.3							
5	Entregable 1.2								
6		Tarea 1.2.1							
7		Tarea 1.2.2							

Volver al Inicio →

Instrucciones →

P. Planificación →

Figura 5.12. Procesos de Planificación. Estructura de Desglose del Trabajo.
 Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Beneficios

La planificación y revisión de los beneficios por obtenerse, son elementos que deben ser planificados en todo proyecto, por ende, la plantilla a continuación (figura 5.13) tiene como objetivo identificar los beneficios que se esperan lograr con el proyecto y darles el seguimiento correspondiente.

Plan de Revisión de Beneficios
PRB_PL

Nombre del proyecto

Elaborado por:

Fecha de elaboración

N°	Descripción de beneficio	Responsable	Fecha límite	Evaluación		Comentarios
				Cómo	Cuándo	



→ Página de



→ Instrucciones



→ P. Planificación




Figura 5.13. Procesos de Planificación. Plan de Revisión de Beneficios.
 Fuente: Elaboración propia

5.4 Procesos de ejecución

En el cuadro 5.3, se detallan las propuestas señaladas en el capítulo cuatro para los procesos de ejecución, igualmente, se muestra el nombre de cada documento creado, así como el código de identificación.

En las figuras 5.14, 5.14, 5.16 y 5.17 se detallan cada plantilla.

Cuadro 5-3 Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de ejecución

Procesos de Ejecución			
Subcategoría	Propuesta	Plantilla	Código
Calidad	Establecer plantillas para auditar las actividades del proyecto.	Auditoría de Calidad	AC_EJ
	Crear listas de chequeo, para verificar si se está cumpliendo con la lista de requisitos.	Lista de Verificación de Requisitos	LVR_EJ
	Creación de una plantilla para asegurar los productos por entregar.	Aseguramiento del Producto	AP_EJ
Lecciones Aprendidas	Diseñar una plantilla que faciliten el registro de las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.	Lecciones Aprendidas	LA_EJ

Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Calidad

La gestión de la calidad es necesaria para asegurarse que los requerimientos del proyecto son satisfechos. Las siguientes tres plantillas están orientadas a alcanzar y validar esos requerimientos.

5.4.1.1 Lista de verificación de requisitos

Esta plantilla (figura 5.14) proporciona una lista de control para evaluar los requisitos obtenidos de los involucrados al inicio del proyecto.

**Lista de Verificación de Requisitos
LVR.EJ**

Nombre del proyecto

Elaborado por

Fecha de elaboración

ID	Descripción del requisito	Responsable	Fecha	Evaluación	Estado actual	Comentarios
001						
002						
003						
004						
005						
006						
007						
008						

Página de Inicio

Instrucciones

P. Ejecución

Figura 5.14. Procesos de Ejecución. Lista de Verificación de Requisitos.
Fuente: Elaboración propia

5.4.1.2 Auditoría de calidad

La herramienta a continuación (figura 5.15) realiza una revisión estructurada de las actividades del proyecto, para identificar buenas prácticas o lecciones aprendidas, así como deficiencias que deban ser corregidas.

Auditoría de Calidad
AC_EJ

Nombre del proyecto

Elaborado por

Fecha de elaboración

ID	Categoría	Características de aprobación	Buenas prácticas	Deficiencias	Acción	Resultados	Responsable

Página de

→

🏠

Instrucciones

→

1
2
3

P. Planificación

→

👷

Figura 5.15. Procesos de Ejecución. Auditoría de Calidad
 Fuente: Elaboración propia

5.4.1.2 Aseguramiento del producto

La siguiente plantilla (figura 5.16) hace una evaluación de los productos finales, esto con base en las características de aceptación.

Aseguramiento del Producto AP_EJ	
Nombre del proyecto	Elaborado por
Fecha de elaboración	
Producto:	
Nº de prueba	Fecha
Características de aprobación	
Herramientas o técnicas	
Resultados Obtenidos	
Incidentes	
Resultado Final	
Aceptada: { <input type="checkbox"/> } Fallida: { <input type="checkbox"/> }	
Observaciones	

→ Página de Inicio



→ Instrucciones



→ P. Ejecución



Figura 5.16. Procesos de Ejecución. Aseguramiento del Producto.
Fuente: Elaboración propia

5.4.1 Lecciones aprendidas

Documentar las lecciones aprendidas que suceden durante el ciclo de vida del proyecto, es una de las tareas más importantes que debe realizarse, razón por la cual, el siguiente documento (figura 5.17) tiene la finalidad de registrar cada lección aprendida durante el desarrollo del proyecto.

Lecciones Aprendidas LA EJ	
Fecha de Registro	Nombre del proyecto
Proceso	Fecha
Categoría	Elaborado por
Nº de Lección	
Tipo de Lección	
<input type="checkbox"/> Mejores prácticas	<input type="checkbox"/> Problemas recurrentes
<input type="checkbox"/> Manejo de riesgos	<input type="checkbox"/> Experiencias exitosas
<input type="checkbox"/> Otro	Clasificación
Título	
Descripción de la situación	
Impacto	
Lección aprendida	
Aplicación	



Página de Inicio 

Instrucciones 

P. Ejecución 

Figura 5.17. Procesos de Ejecución. Lecciones Aprendidas
Fuente: Elaboración propia

5.5 Procesos de monitoreo y control

A continuación, en el cuadro 5-4, se explican las propuestas mencionadas en el capítulo anterior para los procesos de monitoreo y control. El cuadro muestra, el nombre de cada documento, así como el código de identificación.

En las figuras 5.18, 5.19, 5.20, 5.21 y 5.22 se detallan cada plantilla.

Cuadro 5-4 Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de monitoreo y control

Procesos de Monitoreo y control			
Subcategoría	Propuesta	Plantilla	Código
Alcance	Crear plantillas para la aceptación formal de los entregables	Aceptación del Entregable	AE_MO
	Elaborar informes que muestren el estado del proyecto, así como el avance de las actividades.	Registro de aceptación de entregables	RAE_MO
		Informe de Avance	IA_MO
Comunicación	Establecer un documento que evalúe si los interesados están recibiendo la información pertinente al proyecto y de acuerdo con lo planeado y para conocer si los canales de información son los más apropiados	Monitoreo de las Comunicaciones	MC_MO
Tiempo	Crear una plantilla para controlar las fechas de inicio y finalización de las actividades del proyecto y en la que se pueda actualizar el avance de dichas actividades.	Control del Cronograma	ContC_MO

Fuente: Elaboración propia

5.5.1 Alcance

El monitoreo y control durante el ciclo de vida del proyecto, hacen posible comprobar la gestión del alcance, por cual, las herramientas que se muestran a continuación se enfocan en controlar la aceptación de los entregables, así como del monitoreo del estado y avance de las actividades del proyecto.

5.5.1.1 Aceptación de entregable

La plantilla a continuación (figura 5.18), documenta la aceptación o el rechazo de cada entregable, incluye los criterios de aceptación, y el método con el que se validará el entregable.

Aceptación del Entregable AE MO			
Nombre del proyecto			
Fecha			
Elaborado por			
ID	Nombre	Descripción	
Criterios de aceptación			
Método de validación			
Fecha de entrega			
Fecha de validación			
Aceptación			
Responsable			
¿Entregable es aceptado?		Comentarios	
Sí <input type="checkbox"/>			
No <input type="checkbox"/>			

→ Página de Inicio 

→ Instrucciones 

→ P. Monitoreo 

Figura 5.18. Procesos de Monitoreo. Aceptación del Entregable.
Fuente: Elaboración propia

5.5.1.2 Registro de aceptación de entregable

La siguiente plantilla (figura 5.19) registra todos los entregables y documenta el estado de cada uno de estos.

Registro de Aceptación de Entregables
RAE_MO





Nombre del proyecto

Elaborado por

Fecha de elaboracion

ID	Nombre	Fecha de entrega	Estado	Fecha de aceptación o rechazo	Comentarios
			En revisión		
			Aceptado		





Página de Inicio





Instrucciones





P. Monitoreo

Figura 5.19. Procesos de Monitoreo. Registro de Aceptación de Entregables
 Fuente: Elaboración propia

5.5.1.2 Informe de avance

El informe de estado (figura 5.20) detalla de manera clara y objetiva el estado del proyecto, describe el estado de los entregables, el porcentaje de ejecución de estos, así como las metodologías empleadas para obtener el entregable.

Informe de Avance
IA_MO




Nombre del Proyecto	Global		
Responsable	Alcance		
Fecha del reporte	Tiempo		
Objetivo General	Costos		

Estado y Avance

Actividad	Nombre	Fecha de finalización	% Ejecución	Metodología	Estado de la actividad	Justificación	Acciones
Hito 1							
Entregable 1							
Entregable 2							
Entregable 3							
Hito 2							
Entregable 1							
Entregable 2							
Entregable 3							

Problemas Encontrados y Alternativas de Solución

Problemas Encontrados	Alternativas de Solución

Página de Inicio



Regresar



P. Monitoreo



Figura 5.20. Procesos de Monitoreo. Informe de Avance.
Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Comunicaciones

Durante el ciclo de vida proyecto es necesario conocer si las comunicaciones son eficientes y que cumplan con lo que se ha planificado. La siguiente encuesta (figura 5.21), tiene como objetivo evaluar las comunicaciones con respecto al punto de vista de las partes interesadas.

Monitoreo de las Comunicaciones
MC MO

Evaluación de las Comunicaciones

Encuesta
La siguiente encuesta busca evaluar su grado de satisfacción con respecto al manejo y distribución de la información en el proyecto

Instrucciones
Seleccione una casilla para cada una de las preguntas según corresponda

Nombre: _____

Organización: _____

1. En general, ¿qué tan satisfecho está con las comunicaciones en el proyecto?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

2. ¿Qué mejor describe su impresión de las comunicaciones dentro del proyecto?

- Nos mantiene completamente informados
- Nos mantiene bastante bien informados
- Nos mantiene adecuadamente informados
- Nos da solo una cantidad limitada de información
- No nos dice mucho sobre lo que está pasando

Página de

Instrucciones

P. Monitoreo

Figura 5.21. Procesos de Monitoreo. Monitoreo de las Comunicaciones
Fuente: Elaboración propia

3. ¿Cómo se sientes con respecto a la información que recibe?

- Casi siempre puedo creerlo
- Normalmente puedo creerlo
- Puedo creerlo la mitad del tiempo
- Usualmente no puedo creerlo

4. ¿Qué tan bien sientes que está siendo informado acerca del proyecto?

- Muy informado
- Informado
- Neutral
- Poco informado
- Totalmente desinformado

5. ¿Qué temas cree que son importantes comunicar y que deberían ser incluidos en futuras comunicaciones?

[Redacted]

6. ¿Cuál es su evaluación general del canal de comunicación utilizado para compartir la información del proyecto?

- Excelente
- Muy bien
- Bueno
- Justa
- Pobre

7. ¿Tiene alguna sugerencia para que el proyecto ayude a mejorar el rendimiento y la eficiencia de la comunicación?

[Redacted]

Continuación figura 5.21. Procesos de Monitoreo. Monitoreo de las Comunicaciones
Fuente: Elaboración propia

5.5. Tiempo

La herramienta para controlar el cronograma (figura 5.22), se encarga de llevar el correcto seguimiento del proyecto, esto en relación con las fechas de inicio y fin planificadas para cada actividad, así como la duración estimada para las mismas.

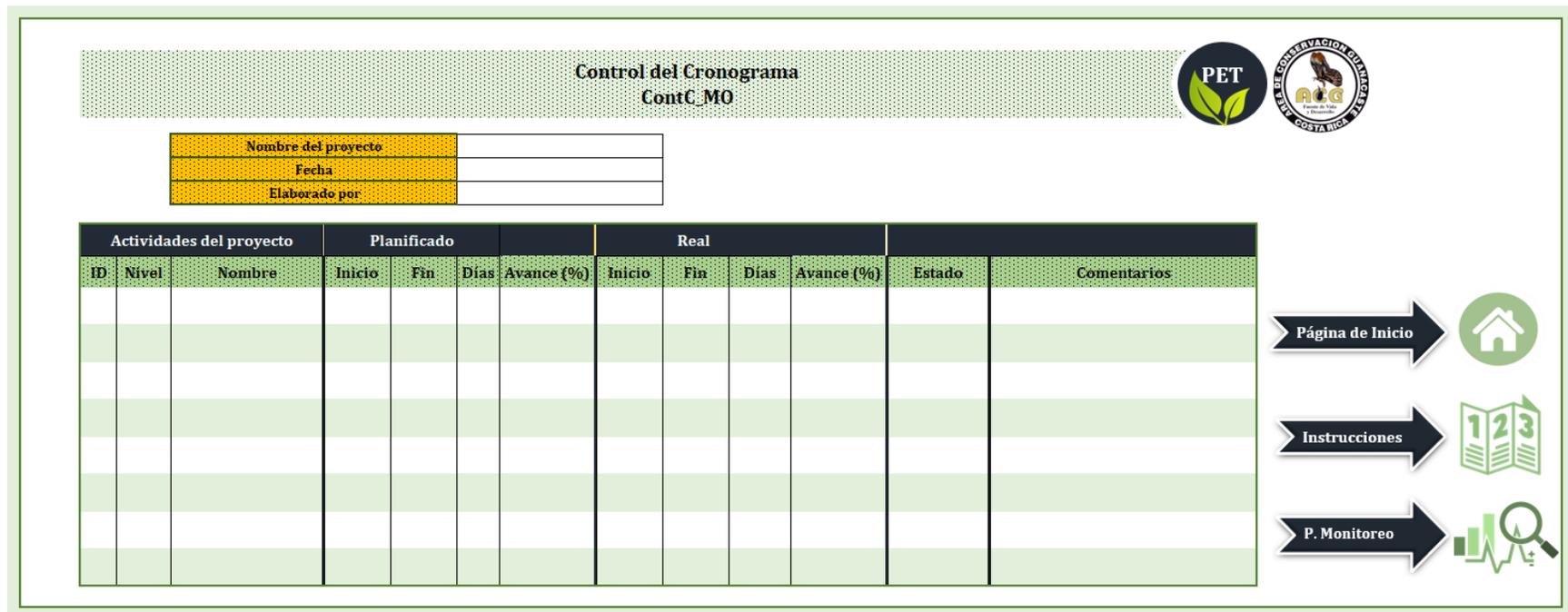


Figura 5.22. Procesos de Monitoreo. Control del Cronograma.
Fuente: Elaboración propia

5.6 Procesos de cierre

En el cuadro 5-5, se explican las propuestas mencionadas en el capítulo anterior para los procesos de cierre. El cuadro describe el nombre de cada documento, así como el código de identificación.

En las figuras 5.23 y 5.24 se muestran las plantillas elaboradas.

Cuadro 5-5. Propuestas, nombre y códigos de plantillas para los procesos de cierre

Procesos de Cierre			
Subcategoría	Propuesta	Plantilla	Código
Documentos	Elaborar un informe de cierre con los detalles finales del proyecto	Acta de Cierre	ActC_CI
Lecciones Aprendidas	Generar un reporte final que reúna todas las lecciones aprendidas recopiladas durante el ciclo de vida del proyecto	Registro de Lecciones Aprendidas	RLA_CI
Beneficios	Crear el plan de revisión, dicho plan formará parte de la plantilla de propuesta en la planificación	Plan de Revisión de Beneficios	PRB_PL

Fuente: Elaboración propia

5.6.1 Documentos

El cierre es la última fase de la gestión del proyecto, para este proceso es fundamental generar un informe con el cual se formaliza la finalización de éste.

La siguiente figura (5.23) muestra la plantilla para el cierre del proyecto, donde se detalla la aceptación de los entregables, los factores positivos y negativos del proyecto y presenta un área destinada a la aprobación de éste.

Acta de Cierre del Proyecto ActC_CR




Información General

Nombre del proyecto _____

Fecha de preparación _____

Organización _____

Encargado del proyecto _____

Resumen del Proyecto

Fecha de inicio planificada _____

Fecha de inicio real _____

Fecha de finalización planificada _____

Fecha de finalización real _____

Aceptación de los entregables

Entregable	Aceptación	Observaciones

Factores Positivos

Factores Negativos

Limitaciones	Observaciones

Aprobación del cierre del proyecto

Aprobado por _____

Fecha de aprobación _____

Firma _____

Página de Inicio

Instrucciones

P. Cierre







Figura 5.23. Procesos de Cierre. Acta de Cierre
Fuente: Elaboración propia

5.6.2 Lecciones aprendidas

El conocimiento adquirido durante el ciclo de vida del proyecto debe ser documentado, con el fin de que sea utilizado en futuros proyectos; por esta razón la plantilla a continuación (figura 5.24), recopila todas las lecciones aprendidas en todos los procesos del proyecto.

Registro de Lecciones Aprendidas
RLA CI




Nombre del proyecto	
Fecha	
Elaborado por	

Número	Fecha	Proceso	Categoría	Tipo de lección	Título	Lección Aprendida

→ **Página de Inicio**



→ **Instrucciones**



→ **P. Cierre**



Figura 5.24. Procesos de Cierre. Registro de Lecciones Aprendidas
 Fuente: Elaboración propia

5.7 Estrategia de implementación

El mejorar y estandarizar la gestión de los proyectos en la organización del PET, no radica solamente en la creación de herramientas y plantillas que guíen a sus colaboradores, sino que también consiste en crear un cambio en la cultura organizacional.

Por lo antes mencionado, es de suma importancia establecer una estrategia de implementación que se enfoque no sólo en enseñar a utilizar las plantillas creadas, sino que también instruya al equipo de trabajo del PET en el tema de la administración de proyectos.

Con el fin de lograr una adecuada implementación se proponen las siguientes fases:

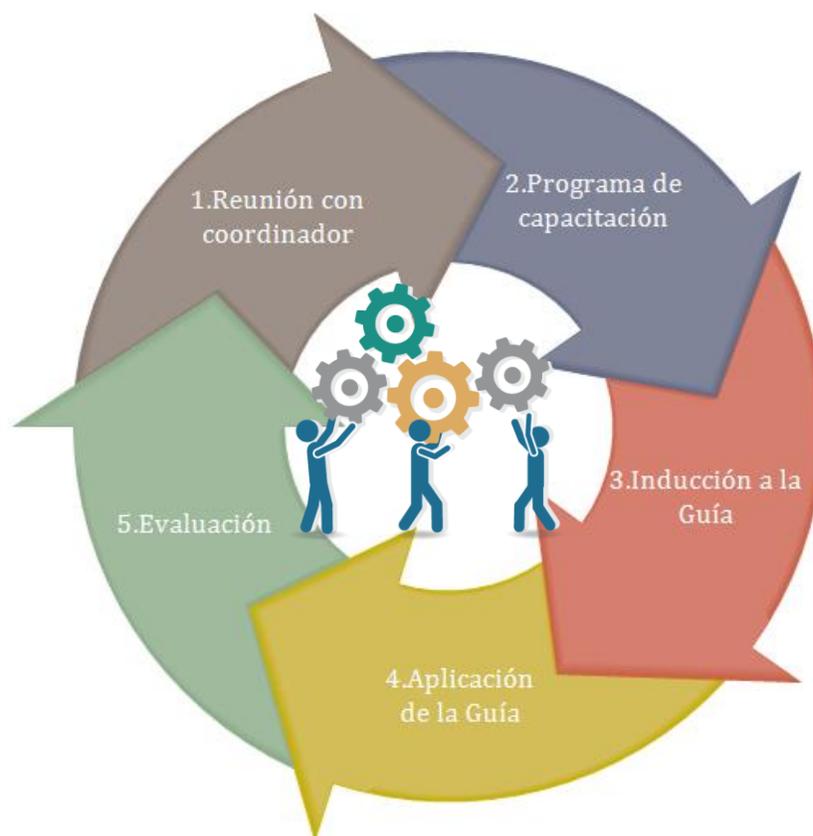


Figura 5.25. Fases de la estrategia de implementación
Fuente: Elaboración propia

5.7.1 Reunión con el coordinador del PET

Se llevará a cabo una reunión con el coordinador del Programa de Ecoturismo del ACG, dicha reunión abordará los siguientes temas:

- Situación actual del PET en relación con la gestión de proyectos
- Presentación de la guía metodológica creada para la organización
- Presentación de la estrategia de implementación
- Beneficios de la aplicación de la guía metodológica
- Entrega del documento “Guía Metodológica en Administración de Proyectos para el Programa de Ecoturismo del ACG”.

De esta reunión se espera el apoyo para las etapas subsiguientes de la estrategia de implementación.

5.7.2 Programa de capacitación en administración de proyectos

Entre los resultados obtenidos en la evaluación de la situación actual, se mencionó que los colaboradores del PET no tienen una educación formal en el área de la administración de proyectos y que el conocimiento adquirido es el resultado de la experiencia adquirida a través de los años.

Como consecuencia de la ausente educación en el tema de administración de proyectos, una de las fases de la estrategia de implementación consiste en la elaboración de un programa de capacitación, éste será impartido al coordinador y a las cinco personas que tiene a cargo.

En el programa de capacitación que se impartirá entre los funcionarios del PET, se abarcarán los temas que se muestran en la figura 5.26.

Administración de proyectos
Conceptos generales
Importancia
Grupos de procesos

¿Qué es un proyecto?
Definición
Características

Estandarización
La estandarización en la gestión de proyectos
Importancia

Guía metodológica para proyectos
¿Qué es una guía metodológica?
Beneficios

Figura 5.26. Temas del programa de capacitación.
Fuente: Elaboración propia

5.7.3 Inducción a la guía metodológica

Una vez capacitado el equipo de PET, el siguiente paso será programar un taller con todos los integrantes de la organización, esto con el objetivo de mostrar la guía metodológica y explicar cómo utilizarla.

El taller de inducción a la guía metodológica llevará a cabo las siguientes actividades:

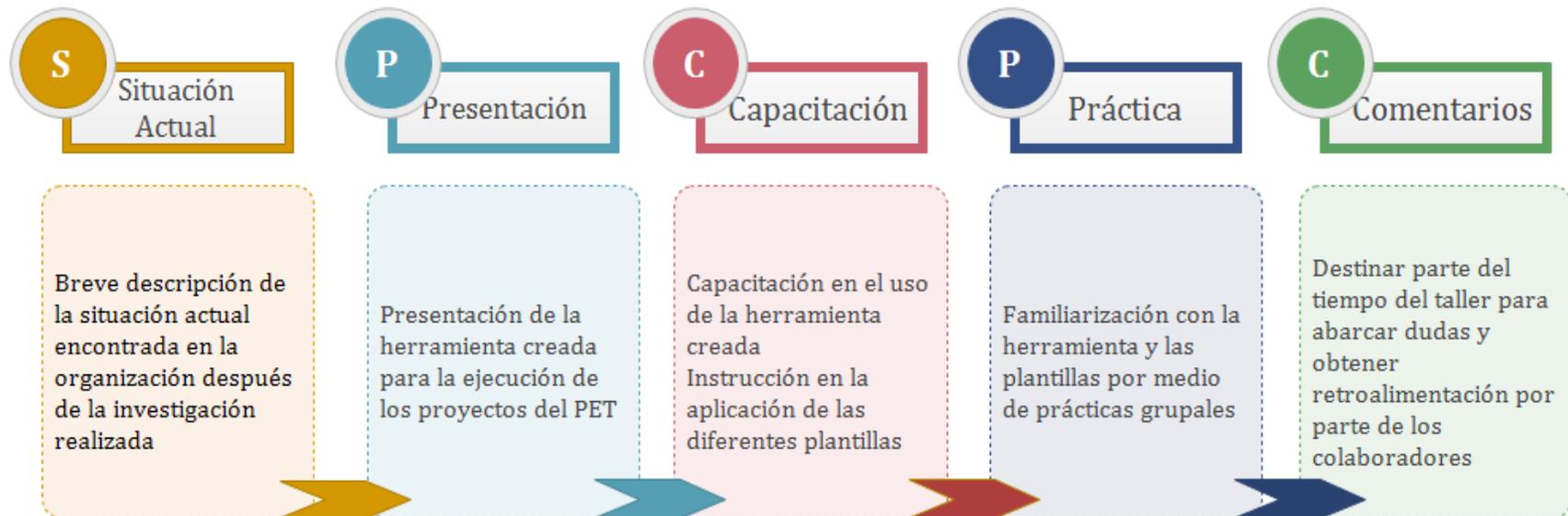


Figura 5.27. Actividades a realizar durante la inducción de la guía metodológica

Fuente: Elaboración propia

5.7.4 Aplicación de la guía metodológica

La semana siguiente al taller de inducción, el coordinador del PET seleccionará un proyecto específico para la aplicación de la guía, este proyecto será un plan piloto que llevará a la práctica la herramienta creada para gestión de los proyectos.

El proyecto a seleccionar deberá tener las siguientes características:

- Que tenga una duración aproximada de dos meses
- Que esté alineado con la estrategia de la organización
- Que sea clasificado como de alta prioridad

Durante el tiempo en que se llevará a cabo el plan piloto, la persona encargada del proyecto recolectará las lecciones aprendidas y las áreas de mejora, la información recopilada será utilizada en la siguiente fase de evaluación.

5.7.5 Evaluación

Como se mencionó en la sección anterior, durante el plan piloto la persona encargada del proyecto llevará un registro de las lecciones aprendidas, dudas, recomendaciones y áreas por mejorar desde su perspectiva.

Al término del proyecto se realizará una reunión con el encargado de éste, así como con el coordinador, esto con el fin de obtener toda la retroalimentación posible. Después de haber recopilado dicha información, habrá una fase de ajustes y cambios, donde se volverá a revisar la guía, así como los cambios propuestos por el coordinador y el director del proyecto.

Una vez que la funcionalidad de la guía haya sido determinada, se solicitará la aprobación del coordinador del PET; posterior a la aprobación se implementará el uso de la guía en todos los proyectos a partir de enero del 2019.

5.7.6 Cronograma de actividades

La figura 5.28, detalla las actividades programadas y las fechas tentativas previstas para llevar a cabo cada fase.

Tanto las reuniones como las capacitaciones serán desarrolladas durante las horas laborales establecidas por la organización.

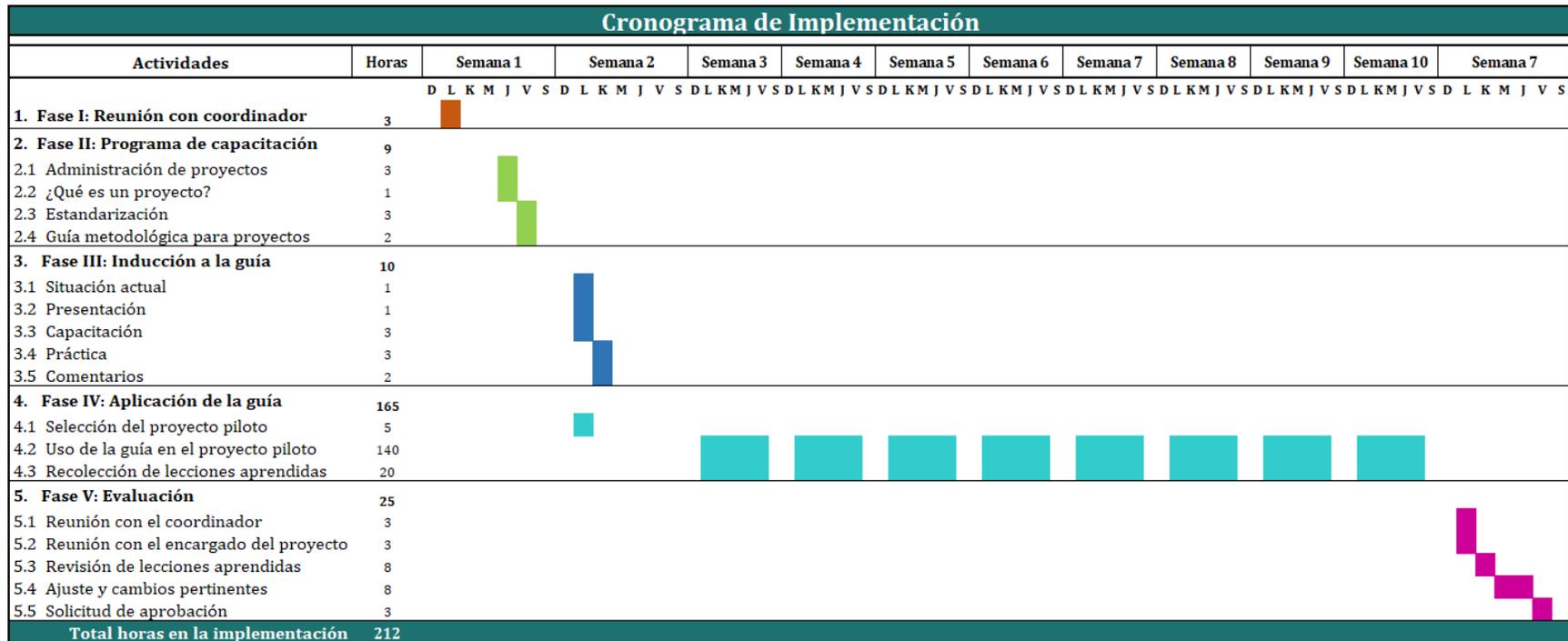


Figura 5.28. Cronograma de actividades de la estrategia de implementación
Fuente: Elaboración propia

5.7.7 Presupuesto

En la tabla a continuación (5-1) se detallan los costos estimados para la estrategia de implementación. Se pretende aprovechar los recursos internos del ACG, por lo cual se utilizarán las instalaciones del Parque Nacional Santa Rosa para realizar las capacitaciones, de igual forma la organización donará la papelería necesaria para dichos entrenamientos.

Tabla 5-1. Detalle del presupuesto para la estrategia de implementación del PET en el ACG

Actividades	Horas	Servicios profesionales	Viáticos	Equipo y Materiales	Detalle de los costos
1. Fase I: Reunión con coordinador	3	€32.250,00	€95.554,00	€5.000,00	Fase a cargo del capacitador en proyectos. Se proveerá material impreso
2. Fase II: Programa de capacitación	9	€96.750,00	€111.554,00	€30.000,00	Fase a cargo del capacitador en proyectos Material didáctico impreso
3. Fase III: Inducción a la guía	10	€107.500,00	€111.554,00	€30.000,00	Fase a cargo del capacitador en proyectos Material impreso
4. Fase IV: Aplicación de la guía	165	€600.000,00	€0,00	€0,00	Una persona del PET será asignada al plan piloto por lo cual el salario de un mes será asignado a esta actividad
5. Fase V: Evaluación	25	€268.750,00	€95.554,00	€5.000,00	Fase a cargo del capacitador en proyectos Guía impresa con los cambios
Subtotales		€1.105.250,00	€414.216,00	€70.000,00	
Totales		€1.589.466,00			

Para la elaboración del presupuesto anterior se tomó en cuenta la siguiente información:

- Costo por hora del capacitador: ₡10.750,00
- Costo del transporte (ida y vuelta a Guanacaste): ₡79.554,00**
- Alimentación por día: ₡16.000,00**
- Costo de materiales equipo: se estimó un gasto general por persona de ₡5.000,00

* El costo por hora del capacitador se basa en los honorarios que cobra un biólogo por hora.

** Los costos por transporte y alimentación se basan en las resoluciones establecidas por la Contraloría General de la República (Resolución R-DC-73-2016 y Resolución R-DC-0038-2017)

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En el presente apartado se señalan las principales conclusiones y recomendaciones recopiladas a través de la investigación realizada.

Conclusiones

- Al diagnosticar la situación actual, se determinó que los colaboradores del PET, no cuentan con educación formal en el área de la gestión de proyectos, de igual forma se confirmó que nunca han recibido capacitaciones relacionadas con dicho tema, ocasionando que los proyectos no se desarrollen adecuadamente.
- Al aplicar las técnicas de recolección de información a los sujetos de investigación, se determinó que no se cuenta con una metodología estandarizada para ejecutar los proyectos asignados. Debido a esto los proyectos son administrados con base en el conocimiento empírico.
- La estructura organizacional actual es totalmente funcional ya que no existe específicamente un área destinada a los proyectos. La responsabilidad de un proyecto se le asigna a uno de los miembros del equipo de trabajo, el cual incluye la gestión del proyecto dentro de sus actividades operativas, esta persona lleva a cabo tareas de gerente de proyectos y al mismo tiempo tiene asignadas tareas propias de ejecución del proyecto.
- A los encargados de proyectos no se les solicita llevar un registro de actividades, ni crear algún tipo de informe relacionado con el avance del proyecto (queda a discreción de cada colaborador realizarlo o no), razón por la cual, en el análisis de la situación actual se pudo determinar que ningún proyecto es documentado durante el ciclo de vida.
- El análisis cualitativo que se efectuó para conocer la manera en que los proyectos son gestionados, evidenció que para los procesos de inicio se realiza

una sola actividad pertinente a esta fase, la cual consiste en la asignación de un encargado de proyecto, sin embargo no se encontró otra actividad relacionada con los procesos de inicio. Para los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y cierre no se hallaron actividades equivalentes a dichos grupos de procesos.

- De acuerdo con la brecha encontrada, se identificó la necesidad de desarrollar los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre de forma estandarizada y documentada para todos los proyectos del PET.

Recomendaciones

Al coordinador del Programa de Ecoturismo del ACG se le recomienda:

- Incluir la guía metodológica como una herramienta esencial para el desarrollo de todos los proyectos del PET, con el objetivo de que todos los funcionarios trabajen de forma ordenada y estandarizada.
- Alentar a todos los miembros de la organización a participar del programa de capacitación, incluido dentro de las actividades de la estrategia de implementación.
- Sensibilizar e informar al equipo de trabajo sobre la importancia de estandarizar la manera en que los proyectos son desarrollados.
- Promover entre los integrantes del PET la utilización de la guía metodológica como herramienta de uso cotidiano.
- Realizar una evaluación a los seis meses después del inicio de la implementación de la guía, con el objetivo de verificar el uso de la herramienta por parte de los funcionarios.

- Evaluar la posibilidad de incluir en el futuro una herramienta que ayude a controlar el riesgo durante el ciclo de vida del proyecto.
- Realizar una evaluación de la situación organizacional del PET un año después de la implementación de la guía metodológica, esto con el fin de recopilar las áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios con el fin de obtener un documento de mejor calidad y cada vez más adaptado a las necesidades de la organización.

A los miembros del PET se les recomienda:

- Ser partícipes de los talleres de capacitación programados en la estrategia de implementación.
- Utilizar la guía metodológica como una herramienta que facilitará la ejecución de los proyectos asignados.

Bibliografía

- Ander, E. (2011). *Aprender a investigar : nociones básicas para la investigación social*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Begoña, M. (1991). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa. *Jornadas de Metodología de Investigación Educativa* (págs. 101-116). Coruña: Universidade da Coruña, Servizo de Publicacions.
- Benavides, O., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría* 34(1), 118-124.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Prentice Hall.
- Betervide, G. (2004). *¿Es posible implantar con éxito una única metodología de gestión de proyectos para toda la organización en una empresa del gobierno Latinoamericana?* Buenos Aires: Project Management Institute.
- Bolado, R., Ibáñez, J., & Lantarón, A. (1999). *El Juicio de Expertos*. Madrid: Consejo de Seguridad Nuclear.
- Cabero, J., & María, L. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 11-22.
- Chin, C., & Spowage, A. (2012). Project Management Methodologies: A Comparative. *Journal for the Advancement of Performance Information* (4)1, 106-118.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche: Universidad Autónoma del Carmen.
- Crawford, J. K. (2002). *Project Management Maturity Model, Providing a Proven Path to Project Management Excellence*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Dennis, L. (2009). *Project Management*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Escobar, J., & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición* , 27-36.
- Estado de la Nación. (2016). *Conservación, biodiversidad y zona marino-costera en Costa Rica: avances, cambios y desafíos*. San José: Estado de la Nación.
- Ferrarn, N. (2009). *Búsqueda y recuperación de la información*. Barcelona: UOC.

- Fundación MarViva. (2012). *Diagnóstico de áreas marinas protegidas y áreas marinas para la pesca responsable en el Pacífico costarricense*. San José: Fundación MarViva.
- Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administración de Proyectos*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hernández, A., Luna, J., & Ramírez, J. (2014). El Corredor Ecoturístico Transfronterizo Los Chiles (Costa Rica) –Río San Juan (Nicaragua). *Ambientico*, 4-10.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de Investigación Holística: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Bogotá: Ciea-Sypal.
- IAPPM. (2007). *A Guide to the Project & Program Management Standard*. New Jersey: IAPPM.
- INCAE. (2013). *La política de turismo sostenible en Costa Rica como fuente de innovación para servicios de hospitalidad: Innovación y Productividad en el Sector Servicios*. Alajuela: INCAE Business School.
- IPMA. (2013). *What Is a PM Methodology? A Search for Efficiency, Consistency, and Performance*. IPMA.
- ISO. (15 de Enero de 2018). *International Organization for Standardization*. Obtenido de Standars:
<https://www.iso.org/search/x/query/STANDARD%2520DEFINITION>
- Kumar, Y. (2006). *Fundamental of Research Methodology*. New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers.
- Lledó, P. (2013). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. British Columbia: Pablolledo.com LLC.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, 167-179.
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CIENCIAMÉRICA*, 34-39.
- Meredith, J., & Mantel, S. (2009). *Project Management: A Managerial Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- MINAE. (2015). *Política Nacional de Biodiversidad 2015-2030*. San José: Ministerio de Medio Ambiente, Energía y Telecomunicaciones.
- Monje, A. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

- Morris, P. (2013). *Reconstructing project management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Newton, P. (2015). *Principles of Project Management*. Free Management eBooks.
- OMT. (17 de Enero de 2018). *Organización Mundial del Turismo OMT*. Obtenido de Entender el turismo: Glosario Básico:
<http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Ozmen, E. (2013). Project management methodology (PPM). *Project Management Institute*.
- Pearsall, J., Soanes, C., & Stevenson, A. (2011). *The Concise Oxford English Dictionary (12th ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- PMI. (2013). *guía del PMBOK®*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (15 de Enero de 2018). *Project Management Institute*. Obtenido de Guía PMBOK® y estándares:
<http://americalatina.pmi.org/latam/pmbokguideandstandards/whatisastandard.aspx>
- PMI. (16 de Enero de 2018). *Project Management Institute*. Obtenido de Learning:
<https://www.pmi.org/learning/featured-topics/methodology>
- PRINCE2™. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2™*. Norwich: The Stationery Office.
- Procuraduría General de la República. (19 de 10 de 2018). Dictamen C 253-87. San José, Costa Rica.
- Project Management Institute. (2006). *The Standard for Program Management*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- RAE. (15 de Enero de 2018). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=GltBvT9>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Romero, J., & Diez, H. (2013). Gestión de proyectos ecoturísticos orientados al mercado internacional con impacto en el desarrollo local mediante aplicación del estándar PMBOK®. *evista Escuela de Administración de Negocios, (75)*, 154-175.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. Distrito Federal: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- SINAC. (2010). *Políticas para las Áreas Silvestres Protegidas del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) de Costa Rica*. San José: SINAC.
- SINAC. (2012). *Memoria Anual Institucional: SINAC - 2011*. San José: SINAC.
- SINAC. (2012). *Plan de Acción para la Implementación del Programa de Trabajo sobre Áreas Protegidas de la Convención sobre la Diversidad Biológica, Costa Rica*. San José: SINAC.
- SINAC. (2013). *Plan de Manejo Área de Conservación Guanacaste 2014-2024*. Guanacaste: SINAC.
- SINAC. (2014). *Planes de Negocios en Áreas Marinas Protegidas*. Guanacaste: SINAC.
- SINAC. (2016). *Plan de Turismo Sostenible Parque Nacional Santa Rosa*. Guanacaste: SINAC.
- SINAC. (2016). *Plan Estratégico SINAC 2016-2026*. San José: SINAC.
- SINAC. (2017). *Sistematización de las experiencias de ecoturismo / turismo sostenible y su contribución a la conservación de la biodiversidad de Costa Rica*. San José: Sistema Nacional de Áreas de Conservación.
- SINAC. (2017). *Sistematización del proceso de creación y desarrollo del SINAC*. San José: SINAC.
- Tasmanian Government. (2008). *Project Management Framework*. Tasmanian: Tasmanian Government.
- The State of California, Department of Transportation. (2007). *Project Communication Handbook*. Sacramento: Caltrans.
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Administración de Proyectos*. San Juan Tlhuaca: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Tovar, L. (2005). *¿Cómo hacer una tesis de maestría?* D.F: Innovación Educativa.
- UICN. (2008). *Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas*. Gland: UICN.
- UNWTO. (2017). *UNWTO Tourism Highlights*. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO. (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid: World Tourism Organization.
- Urso, C. (2004). *¿Por qué y para qué administración de proyectos? ¿Cuál es la ventaja de utilizar una metodología? ¿Es una manera de salir de la crisis? PMI® Global Congress 2004—Latin America*.
- Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. Edimburgo: Heriot-Watt University.

- Watt, A. (2014). *Project Management*. British Columbia: BCcampus.
- Wells, H. (2012). How effective are project management methodologies?: An explorative evaluation of their benefits in practice. *Project Management Journal* 43(6), 43-58.
- Zhou, X. (2006). Project management standarization and R&D project performance: A cross-national comparision. *International Federation for Informing Processing* (207), 363-369.

Apéndices

Apéndice 1. Guía de entrevista para el coordinador del PET

Administración de proyectos del PET	
#	Guía de entrevista para el coordinador del PET
1	¿Se crea un documento que formalice el inicio del proyecto?
2	¿Cómo se asignan los proyectos?
3	¿Las partes involucradas son identificadas?
4	¿Cómo se generan los proyectos del PET?
5	¿Proyectos anteriores son revisados?
6	¿Se recopilan lecciones aprendidas de proyectos previos o similares?
7	¿Los encargados del proyecto realizan algún tipo de planificación?
8	¿Se crea un plan para involucrar a los interesados?
9	¿Las comunicaciones son planificadas?
10	¿Cada cuanto ocurren las reuniones durante el proyecto?
11	¿Se recopilan los requisitos del proyecto?
12	¿El alcance del proyecto es planificado?
13	¿El proyecto se divide en actividades más simples?

14	¿Se estima la duración de las actividades del proyecto?
15	¿Se crea un cronograma?
16	¿Se planifican los beneficios del proyecto?
17	¿Los requisitos son revisados?
18	¿Se hace una revisión de las actividades?
19	¿Los productos finales son revisados?
20	¿Lecciones aprendidas son recopiladas?
21	¿Los encargados de proyectos crean informes de avance?
22	¿Los encargados de proyectos entregan los entregables formalmente?
23	¿Se monitorean las comunicaciones?
24	¿Se sabe si la información entregada a los interesados es la adecuada?
25	¿El cronograma del proyecto es controlado?
26	¿Se lleva a cabo una reunión para finalizar el proyecto?
27	¿El proyecto se cierra formalmente?
28	¿Se crea un registro con todas las lecciones aprendidas del proyecto?

Apéndice 2. Guía de entrevista para técnica de juicio experto

Administración de proyectos del PET	
#	Guía de entrevista para juicio experto
1	¿Se crea un documento que formalice el inicio del proyecto?
2	¿Cómo se asignan los proyectos?
3	¿Las partes involucradas son identificadas?
4	¿Proyectos anteriores son revisados?
5	¿Se recopilan lecciones aprendidas de proyectos previos o similares?
6	¿Cómo son planificados los proyectos?
7	¿Cómo son gestionados los interesados?
8	¿Las comunicaciones son planificadas?
9	¿Se planifican las reuniones durante el desarrollo del proyecto?
10	¿Se recopilan los requisitos del proyecto?
11	¿El alcance del proyecto es planificado?
12	¿El proyecto se divide en actividades más simples?

13	¿Se estima la duración de las actividades del proyecto?
14	¿Se crea un cronograma?
15	¿Se planifican los beneficios del proyecto?
16	¿Los requisitos son revisados?
17	¿Se hace una revisión de las actividades?
18	¿Los productos finales son revisados?
19	¿Lecciones aprendidas son recopiladas?
20	¿Los encargados de proyectos crean informes de avance?
21	¿Se realiza una reunión o documento para aceptar los entregables?
22	¿Se monitorean las comunicaciones?
23	¿Se sabe si la información entregada a los interesados es la adecuada?
24	¿El cronograma del proyecto es controlado?
25	¿Se lleva a cabo una reunión para finalizar el proyecto?
26	¿El proyecto se cierra formalmente?
27	¿Se crea un registro con todas las lecciones aprendidas del proyecto?

Apéndice 3. Cuestionario para el diagnóstico de la administración de proyectos en el PET

Diagnóstico del estado en la administración de proyectos

Puesto que desempeña: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión acerca de las actividades y metodologías que la organización lleva a cabo en el manejo de los proyectos. La información brindada es considerada de carácter confidencial y totalmente anónima.

1. La organización del PET cuenta con una metodología estandarizada para administrar los proyectos?

a) Sí _____ b) No _____ (pase a la pregunta 3)

2. Usted emplea la metodología de administración de proyectos existente en la organización?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

3. Los proyectos son documentados?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

4. La organización cuenta con una herramienta para controlar y monitorear los proyectos?

a) Sí _____ b) No _____

5. La organización cuenta con un repositorio de proyectos?

a) Sí _____ b) No _____

6. Para cada proyecto se genera un plan para la dirección del proyecto, que incluya la administración del alcance, el tiempo, el costo y la calidad?

a) Sí _____ b) No _____

7. ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo con los objetivos estratégicos del ACG?

a) Sí _____ b) No _____

8. ¿Sabe lo que es la administración de proyectos?

a) Sí _____ b) No _____

8. ¿La organización algunas vez ha brindado capacitaciones en lo que respecta la administración de proyectos?

a) Sí _____ b) No _____

9. ¿La organización evalúa el desempeño de cada proyecto?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

10. ¿Considera que la administración es algo importante y funcional para su organización?

a) Sí _____ b) No _____

11. ¿En la organización se invierte tiempo en un proceso de planificación de proyectos?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

12. ¿En la organización está claramente identificada la persona o las personas encargadas de asignar los proyectos?

a) Sí _____ b) No _____

13. ¿En la organización existe un modelo para priorizar los proyectos?

a) Sí _____ b) No _____

Apéndice 4. Cuestionario para la valuación de la gestión de proyectos por los grupos de procesos

	#	Criterio a Evaluar	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Comentarios
I N I C I O	1	Los objetivos de cada proyecto son claramente definidos?				
	2	¿Las personas dentro y fuera del ACG relacionadas con el proyecto son identificadas?				
	3	¿Se crea un documento formal que autoriza el inicio del proyecto, donde se registra el objetivo, entregables, fechas de inicio y finalización, así como lo que se desea lograr con el proyecto?				
	4	¿Se establece un encargado del proyecto (director de proyectos) para cada proyecto?				
	5	¿Se recopilan lecciones aprendidas de proyectos previos o similares?				

	#	Criterio a Evaluar	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Comentarios
P L A N I F I C A C I Ó N	6	¿Se planifica la forma en que el proyecto se va a ejecutar?				
	7	¿Se crea un plan para los proyectos?				
	8	¿Se crea un cronograma en cada proyecto?				
	9	¿Las actividades del proyecto son planificadas?				
	10	¿Los entregables son definidos en cada proyecto?				
	11	¿La comunicación durante del proyecto es planificada?				
	12	¿Las reuniones de seguimiento entre las diferentes partes involucradas son planificadas?				
	13	¿Se planifican las actividades necesarias para lograr el propósito del proyecto?				
	14	¿Los requisitos de los involucrados son recopilados y documentados?				
	15	¿Se estima la duración de cada actividad del proyecto?				
	16	¿Se registra los beneficios que el proyecto generará?				

#	Criterio a Evaluar	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Comentarios
17	¿Durante la ejecución se verifica que los requisitos de los productos?				
18	¿Las actividades del proyecto son inspeccionadas?				
19	¿Los productos finales del proyecto son chequeados?				
20	¿Las lecciones aprendidas durante todo el proyecto son recopiladas?				
#	Criterio a Evaluar	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Comentarios
21	¿Durante el proyecto se crean informes de desempeño?				
22	¿Los entregables del proyecto son aceptados formalmente por el coordinador?				
23	¿Se crean informes que muestren el estado del proyecto y sus actividades?				
24	¿Se le da seguimiento a las comunicaciones durante el proyecto?				
25	¿Se evalúa si la información transmitida durante el proyecto es la adecuada?				
26	¿El tiempo planificado para las actividades del proyecto es monitoreado?				

	#	Criterio a Evaluar	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Comentarios
C I E R R E	27	Las lecciones aprendidas son documentadas al finalizar el proyecto?				
	28	Se realiza una reunión para formalizar y documentar el cierre del proyecto?				
	29	Las experiencias nuevas son recopiladas y documentadas?				
	30	Se verifica que todos los entregables hayan sido completados?				

Apéndice 5. Verificación documental de la gestión de proyectos por los grupos de procesos

Verificación documental				
#	Criterio a Evaluar	Sí	No	Observaciones
1	¿Se crea el acta de constitución de proyectos?			
2	¿Existen documentos que registran a los involucrados del proyecto?			
3	¿Se cuenta con evidencia de que otros proyectos son revisados para obtener lecciones aprendidas?			
4	¿Se crea el plan para cada proyecto?			
5	¿Hay un registro donde se muestre la planificación de los interesados?			
6	¿Se cuenta con un plan de las comunicaciones?			
7	¿Existe cronograma de las reuniones que se realizarán durante el proyecto?			
8	¿Existe un registro de cada reunión?			
9	¿Se crean registros que detallen los requisitos obtenidos de los interesados?			
10	¿Se crea el enunciado del alcance?			
11	¿Hay evidencia que se elabora la EDT para los proyectos?			
12	¿Se crea un cronograma del proyecto?			
13	¿Existe un plan para registrar los beneficios esperados?			
14	¿Existe lista de chequeo de los requisitos?			

15	¿Se cuenta con planillas para inspeccionar las actividades?			
16	¿Existen documentos para revisar los productos?			
17	¿Hay una plantilla para recopilar las lecciones aprendidas?			
18	¿Existen informes de avance?			
19	¿Se encontraron registros de que ocurra la aceptación de entregables?			
20	¿Se crean registro de los entregables aceptados?			
21	¿Existen plantillas para monitorear las comunicaciones?			
22	¿Se cuenta con informes para controlar el cronograma?			
23	¿Se cuenta con informes de cierre del proyecto?			
24	¿Se crea un registro con todas las lecciones aprendidas del proyecto?			