

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**

**ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**



**Estrategia para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en la  
formulación de proyectos del Área de Conservación Central, Sistema Nacional de  
Áreas de Conservación**

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de

Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:

Oscar Bermúdez Rodríguez

Alajuela, Junio del 2021

## **DEDICATORIA**

*A mi madre, padre, hermana y mi compañera de vida, Isaura.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Un especial agradecimiento al profesor Donald Muñoz Castro y al compañero Rubén Muñoz Robles, encargado del Departamento de Planificación del Área de Conservación Central, por el apoyo, guía y consejos brindados a lo largo de la elaboración del presente proyecto final de graduación.

Asimismo, a todos los compañeros del Área de Conservación Central que me colaboraron en el proceso de recabar la información necesaria para la investigación.

## EPÍGRAFE

*“La recompensa de nuestro trabajo no es lo que obtenemos, sino en lo que nos convertimos”,*

Paulo Coelho

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>ii</b>
<b>EPÍGRAFE.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xix</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Generalidades de la investigación .....</b>	<b>3</b>
<b><i>1.1 Marco de referencia organizacional .....</i></b>	<b>3</b>
1.1.1 Estructura y marco estratégico.....	4
1.1.2 Proyectos en la organización.....	7
<b><i>1.2 Planteamiento del problema.....</i></b>	<b>11</b>
<b><i>1.3 Justificación del estudio .....</i></b>	<b>16</b>
<b><i>1.4 Objetivos.....</i></b>	<b>19</b>
1.4.1 Objetivo general.....	19
1.4.2 Objetivos específicos.....	19
<b><i>1.5 Alcance y limitaciones .....</i></b>	<b>20</b>

1.5.1	Alcance.....	20
1.5.2	Limitaciones.....	21
<b>Capítulo 2</b>	<b>Marco teórico .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b><i>Capacidades organizacionales .....</i></b>	<b>23</b>
2.1.1	Concepto de capacidades organizacionales.....	23
2.1.2	Tipos de capacidades organizacionales.....	27
2.1.3	Modelo de las 7 S de McKinsey .....	29
2.1.4	Evaluación de las capacidades organizacionales .....	31
2.1.5	El modelo Canvas en la formulación de proyectos .....	33
<b>2.2</b>	<b><i>Formulación de proyectos .....</i></b>	<b>35</b>
2.2.1	Concepto de proyecto.....	36
2.2.2	Ciclo de vida de un proyecto.....	36
2.2.3	Elementos de la formulación de proyectos .....	39
<b>2.3</b>	<b><i>Regulaciones gubernamentales en la formulación de proyectos .....</i></b>	<b>40</b>
2.3.1	Marco legal vinculante.....	40
2.3.2	Regulaciones para la formulación de proyectos gubernamentales.....	41
<b>Capítulo 3</b>	<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1</b>	<b><i>Categorías y variables de la investigación .....</i></b>	<b>44</b>
<b>3.2</b>	<b><i>Etapa de recolección de información.....</i></b>	<b>46</b>
3.2.1	Sujetos y fuentes de información .....	46
3.2.2	Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos.....	48
<b>3.3</b>	<b><i>Etapa análisis y procesamiento de datos.....</i></b>	<b>51</b>
3.3.1	Métodos y herramientas para el análisis y procesamiento de datos .....	52

<b>Capítulo 4</b>	<b>Análisis de resultados .....</b>	<b>55</b>
4.1	<i>Selección de la metodología de evaluación de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos .....</i>	<b>55</b>
4.2	<i>Estado actual de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos en el Área de Conservación Central.....</i>	<b>59</b>
4.2.1	Gobernabilidad.....	59
4.2.2	Estructura .....	63
4.2.3	Procesos .....	66
4.2.4	Personas .....	70
4.2.5	Tecnologías .....	73
4.2.6	Conocimientos .....	75
4.2.7	Cultura.....	77
4.3	<i>Estado deseado de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos en el Área de Conservación Central.....</i>	<b>82</b>
4.3.1	Gobernabilidad.....	83
4.3.2	Estructura .....	85
4.3.3	Procesos .....	88
4.3.4	Personas .....	90
4.3.5	Tecnologías .....	92
4.3.6	Conocimientos .....	94
4.3.7	Cultura.....	96
4.4	<i>Identificación de brechas – Comparación del estado actual y el nivel deseado de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos .....</i>	<b>99</b>

4.4.1	Gobernabilidad.....	99
4.4.2	Estructura .....	101
4.4.3	Procesos .....	103
4.4.4	Personas .....	106
4.4.5	Tecnologías .....	108
4.4.6	Conocimiento .....	110
4.4.7	Cultura.....	111
<b>Capítulo 5</b>	<b>Propuesta de solución.....</b>	<b>115</b>
<b>5.1</b>	<b><i>Identificación de iniciativas</i> .....</b>	<b>115</b>
<b>5.2</b>	<b><i>Priorización de iniciativas</i> .....</b>	<b>116</b>
<b>5.3</b>	<b><i>Plan de acción de las iniciativas priorizadas</i> .....</b>	<b>119</b>
5.3.1	Proyecto 1: Estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública. ....	122
5.3.2	Proyecto 2: Programa de capacitación alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública .....	132
5.3.3	Proyecto 3: Lineamientos referentes a la comunicación en el proceso de formulación de proyectos (Estrategia de comunicación).....	138
5.3.4	Proyecto 4: Lineamientos para determinar los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto.....	141
5.3.5	Proyecto 5: Lineamientos para la creación de grupos o unidades de apoyo para el proceso de formulación de proyectos .....	144
<b>Capítulo 6</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>149</b>
<b>6.1</b>	<b><i>Conclusiones</i> .....</b>	<b>149</b>
<b>6.2</b>	<b><i>Recomendaciones</i> .....</b>	<b>152</b>

<b>Capítulo 7</b>	<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>154</b>
<b>Capítulo 8</b>	<b>Apéndices.....</b>	<b>161</b>
	<b>APÉNDICE A: Guía de cuestionario vinculado al marco legal y normativo en formulación de proyectos.....</b>	<b>161</b>
	<b>APÉNDICE B: Ficha de revisión documental para la identificación del marco legal y normativo en formulación de proyectos y el estado actual de las capacidades organizacionales.....</b>	<b>162</b>
	<b>APÉNDICE C: Ficha de revisión bibliográfica para la identificación de buenas prácticas y marcos de referencia en formulación de proyectos.....</b>	<b>163</b>
	<b>APÉNDICE D: Guía de cuestionario (<i>Benchmarking</i>) para la identificación de buenas prácticas dirigido a instituciones públicas.....</b>	<b>164</b>
	<b>APÉNDICE E: Guía de cuestionario a expertos para la identificación marcos de referencia en formulación de proyectos. ....</b>	<b>165</b>
	<b>APÉNDICE F: Guías de cuestionarios para la identificación del estado actual de las capacidades organizacionales (governabilidad, estructura, procesos, personas, tecnologías, conocimiento y cultura) adaptados del modelo de Álvarez Cervantes. ..</b>	<b>166</b>
	<b>APÉNDICE G: Buenas prácticas implementadas por instituciones públicas identificadas en el proceso de <i>Benchmarking</i> asociadas a las capacidades organizacionales evaluadas.....</b>	<b>174</b>
	<b>APÉNDICE H: Registro del marco legal y normativo asociado a la formulación de proyectos de inversión pública vinculados al SINAC. ....</b>	<b>178</b>
	<b>APÉNDICE J: Resultados obtenidos de la alineación estratégica de las iniciativas identificadas con los objetivos estratégicos en el proceso analítico jerárquico.....</b>	<b>179</b>
	<b>APÉNDICE K: Resultados obtenidos de la alineación estratégica de las iniciativas identificadas con los criterios de selección de proyectos en el proceso analítico jerárquico. ....</b>	<b>180</b>

**APÉNDICE L: Resultados de la priorización de las iniciativas de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos.. 181**

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1: Organigrama del Sistema Nacional de Áreas de Conservación .....</b>	<b>5</b>
<b>Figura 1.2. Diagrama Causa – Efectos para la definición de la problemática de la investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 1.3. Fases y entregables considerados en el proyecto final de graduación... 20</b>	
<b>Figura 2.1. Elementos considerados en el modelo de Gestión del Desempeño de la Estrategia (nombre en inglés Strategy Performance Management) .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 2.2. Lienzo del Modelo Canvas.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4.1. Estado actual de las capacidades organizacionales evaluadas en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 4.2. Estado deseado de las capacidades organizacionales evaluadas en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 4.3. Brechas entre el Estado actual y Estado deseado de las capacidades organizacionales evaluadas en el Área de Conservación Central .....</b>	<b>114</b>
<b>Figura 5.1. Posible línea del tiempo de la implementación de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos de inversión pública en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>148</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.1 Referencia de proyectos realizados en los últimos seis años en el Área de Conservación Central, SINAC. ....</b>	<b>9</b>
<b>Cuadro 3.1: Categorías de la investigación. ....</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 3.2: Sujetos de información.....</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 3.3: Fuentes de información.....</b>	<b>488</b>
<b>Cuadro 3.4: Métodos y Herramientas para el procesamiento y el análisis de la información. ....</b>	<b>52</b>
<b>Cuadro 4.1: Niveles y rangos de clasificación general según el puntaje obtenido de la aplicación de la metodología de evaluación de capacidades organizacionales. ....</b>	<b>57</b>
<b>Cuadro 4.2: Niveles y rangos de clasificación por capacidades organizacionales según el puntaje obtenido en la aplicación de la metodología seleccionada. ....</b>	<b>588</b>
<b>Cuadro 4.3: Estado actual de la capacidad organizacional de Gobernabilidad en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.60</b>
<b>Cuadro 4.4: Estado actual de la capacidad organizacional de Estructura en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>64</b>
<b>Cuadro 4.5: Estado actual de la capacidad organizacional de Procesos en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 4.6: Estado actual de la capacidad organizacional de Personas en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>71</b>
<b>Cuadro 4.7: Estado actual de la capacidad organizacional de Tecnologías en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>74</b>
<b>Cuadro 4.8: Estado actual de la capacidad organizacional de Conocimiento en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>76</b>
<b>Cuadro 4.9: Estado actual de la capacidad organizacional de Cultura en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>78</b>

<b>Cuadro 4.10: Estado deseado de la capacidad organizacional de Gobernabilidad en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 4.11: Estado deseado de la capacidad organizacional de Estructura en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 4.12: Estado deseado de la capacidad organizacional de Procesos en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 4.13: Estado deseado de la capacidad organizacional de Personas en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 4.14: Estado deseado de la capacidad organizacional de Tecnologías en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 4.15: Estado deseado de la capacidad organizacional de Conocimientos en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 4.16: Estado deseado de la capacidad organizacional de Cultura en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 4.17: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Gobernabilidad en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>100</b>
<b>Cuadro 4.18: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Estructura en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 4.19: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Procesos en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 4.20: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Personas en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>106</b>
<b>Cuadro 4.21: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Tecnologías en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>108</b>
<b>Cuadro 4.22: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Conocimiento en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>11010</b>

<b>Cuadro 4.23: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Cultura en el Área de Conservación Central.....</b>	<b>112</b>
<b>Cuadro 4.24: Porcentajes del estado actual, estado deseado y brechas de las capacidades organizacionales evaluadas en el Área de Conservación Central. ....</b>	<b>113</b>
<b>Cuadro 5.1: Pesos asignados a los objetivos estratégicos y criterios de selección de proyectos definidos en el proceso analítico jerárquico.s.....</b>	<b>118</b>
<b>Cuadro 5.2: Priorización de iniciativas de fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos. ....</b>	<b>11818</b>
<b>Cuadro 5.3: Plan de acción de las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos. ....</b>	<b>120</b>
<b>Cuadro 5.4: Ficha técnica del proyecto de estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública del ACC.....</b>	<b>131</b>
<b>Cuadro 5.5: Duración de los módulos de capacitación.....</b>	<b>134</b>
<b>Cuadro 5.6: Ficha técnica del proyecto del programa de capacitación en formulación de proyectos de inversión pública para funcionarios del ACC. ....</b>	<b>137</b>
<b>Cuadro 5.7: Aspectos a considerar en la definición de los lineamientos de la estrategia de comunicación para la formulación de proyectos. ....</b>	<b>139</b>
<b>Cuadro 5.8: Ficha técnica del proyecto de definición de lineamientos para el uso de medios de comunicación en la formulación de proyectos. ....</b>	<b>140</b>
<b>Cuadro 5.9: Ficha técnica del proyecto de definición de lineamientos para determinación de roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto. ....</b>	<b>143</b>
<b>Cuadro 5.10: Ficha técnica para el proyecto de definición de lineamientos para la creación de grupos de apoyo para el proceso de formulación de proyectos. ....</b>	<b>147</b>
<b>Cuadro 5.11: Estimación presupuestaria de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos públicos del ACC.....</b>	<b>147</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**AD-HOC:** Expresión en latín que se emplea para referirse literalmente a la especificidad o lo que se dice o hace solo para un fin determinado, “para esto”.

**ACC:** Área de Conservación Central

**ASADAS:** Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales

**ASP:** Áreas Silvestres Protegidas

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**BP:** Buenas prácticas

**BPIP:** Banco de Proyectos de Inversión Pública

**DIF:** Departamento de Infraestructura Física

**C/B:** Costo-beneficio

**CCT:** Comité Científico Técnico

**CGR:** Contraloría General de la República

**CONAC:** Consejo Nacional de Áreas de Conservación

**CORAC:** Consejo Regional del Área de Conservación

**EDT:** Estructura de Desglose de Trabajo

**GED:** Gestión Estratégica del Desempeño

**ICAA:** Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados

**INDER:** Instituto de Desarrollo Rural

**MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica

**MINAE:** Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica

**MINSA:** Ministerio de Salud de Costa Rica

**MOPT:** Ministerio de Obras Públicas y Transporte

**ONG:** Organizaciones No Gubernamentales

**PEI:** Plan Estratégico Institucional SINAC

**PEN:** Plan Estratégico Nacional

**PMBok®:** *Project Management Body of Knowledge*

**PMI®:** *Project Management Institute*

**PND:** Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública

**PNIP:** Plan Nacional de Inversión Pública

**POI:** Plan Operativo Institucional

**PP:** Plan Presupuesto

**PRD:** Planes Regionales de Desarrollo

**PyE:** Departamento de Planificación y Evaluación

**SEMEC:** Sistema de Evaluación del Mejoramiento Continuo de la Calidad

**SEPLASA:** Secretaría de Planificación Sectorial de Ambiente, Energía, Mares y  
Ordenamiento Territorial

**SEPSA:** Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria

**SETENA:** Secretaria Técnica Nacional Ambiental

**SEVRI:** Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional

**SINAC:** Sistema Nacional de Áreas de Conservación

**SNIP:** Sistema Nacional de Inversión Pública

**SPM:** Gestión Estratégica del Desempeño (por sus siglas en inglés *Strategy Performance Management*).

**VAN:** Valor Actual Neto

**TIR:** Tasa Interna de Retorno

## RESUMEN

El presente estudio se fundamenta en la situación que enfrenta el Área de Conservación Central (ACC) en la aplicación de buenas prácticas en la formulación de proyectos, señalada por instancias como el Ministerio de Planificación Nacional y de Política Económica (MIDEPLAN) y la Contraloría General de la República (CGR), condición que dificulta acceder a fondos públicos. El objetivo general contemplado fue desarrollar una estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en la formulación de proyectos del ACC, evaluando el estado actual, el nivel deseado y las prioridades para el aprovechamiento de oportunidades de financiamiento.

Para determinar el estado actual, el deseado y las brechas de las capacidades organizacionales, se consideró la aplicación de cuestionarios, revisión documental y bibliográfica, consulta a expertos y *benchmarking*. Como marco de referencia se utilizó el modelo desarrollado por Manuel Álvarez Cervantes denominado “Evaluación de Madurez”, mismo que se basa en el modelo de Gestión Estratégica del Desempeño, al cual para el presente estudio se le realizó una adaptación. El análisis del estado actual concluyó que la organización posee un nivel Medio Bajo, al obtener una calificación del 31% y el estado deseado se estableció en un nivel Alto (87%). La brecha general se estimó en un 56%, donde 59 de las 72 prácticas evaluadas poseen una iteración irregular, poca estandarización o una nula instauración. Se identificaron nueve iniciativas, siendo priorizadas cinco, las cuales abordan aspectos relacionados a la estructuración de procesos, capacitación, asignación de roles y responsabilidades, comunicación y conformación de unidades de apoyo.

En conclusión, se logró comprobar la condición que enfrenta la organización en formulación de proyectos y cumplimiento de los marcos reguladores, para lo cual se desarrolló una propuesta estratégica constituida con la intención subsanar las carencias que posee la organización. Las recomendaciones se enfocan en mantener un proceso de mejora continua y ordenanza, vinculado al apoyo interinstitucional, potencialización de las fortalezas, instauración de lineamientos internos y propiciar la sociabilización y desarrollo del programa de capacitación en proyectos públicos.

**Palabras Clave:** Capacidades organizacionales, formulación de proyectos, brechas,

governabilidad, estructura, procesos, personas, tecnologías, conocimiento, cultura, área de conservación.

## **ABSTRACT**

This study is based on the situation faced by the ACC in the application of good practices in the creation of projects, appointed by institutions such as MIDEPLAN and the CGR, a condition that affects access to public funds. The general objective is to develop a strategy to strengthen organizational capacities in the formulation of projects in the ACC, evaluating the current status, the desired level and priorities to take advantage of financing opportunities.

To determine the current and desired status and gaps in organizational capacities, the application of questionnaires, documentary and bibliographic review, expert consultation and benchmarking were considered. As referential framework, the model developed by Manuel Álvarez Cervantes was used, with an adaptation. The analysis of the current state concluded that the organization has a Medium Low level, obtaining a qualification of 31%, while the desired state is considered at a High level (87%). The general gap was estimated at 56%, where 59 out of the 72 practices evaluated have an irregular iteration, little standardization, or were not established. Nine initiatives were identified, five being prioritized, which address aspects related to the structuring of processes, training, assignment of roles and responsibilities, communication, and creation of support units.

In conclusion, it was possible to verify the condition faced by the organization in project creation and compliance with regulatory frameworks, for which a strategic proposal was developed with the intention of correcting the deficiencies that the organization has. The initiatives include practices of the seven capacities evaluated, being considered as an integral solution. The recommendations focus on maintaining a process of continuous improvement and ordinance, linked to inter-institutional support, enhancement of strengths, establishment of internal guidelines and promote the socialization and systematization of the training program in public project.

**Key Words:** Organizational capacities, project creation, gaps, governance, structure, processes, people, technologies, knowledge, culture, conservation area.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge como parte de las respuestas de evaluaciones e informes emitidos por instancias como la Contraloría General de la República (CGR) y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN), donde señalan las debilidades e incapacidad que posee el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) en aplicar el debido proceso en la formulación de proyectos de inversión pública, así como debilidades referentes a la asignación de roles y responsabilidades, aplicación de buenas prácticas y ausencia de conocimiento especializado en proyectos.

Ante el escenario supra citado, el Área de Conservación Central (ACC), Dirección Regional del SINAC, reconoció la importancia que representa el fortalecer las capacidades organizacionales en formulación de proyectos, esto como una medida de contención y de generar un cambio en la búsqueda de la mejorar continua y de la eficiencia institucional de los procesos vinculados a formulación y uso de fondos públicos para proyectos, condición que es demandada por el marco jurídico existente ante la responsabilidad intrínseca que posee la institucionalidad pública con respecto a la atención de las necesidades de la sociedad.

Aunque la institución ha realizado esfuerzos para solventar las debilidades destacadas por entidades reguladoras, como es la capacitación de funcionarios en materia de proyectos, los resultados no han sido los esperados, siendo un claro ejemplo la incorporación de proyectos al Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP) del MIDEPLAN.

En este caso, la investigación posee la intención de representar una acción complementaria al interés institucional de mejora en la concepción de los proyectos, para lo cual se realiza una propuesta estratégica de fortalecimiento de las capacidades organizacionales, iniciativas que buscan alinear y corregir en un mediano plazo aspectos trascendentales en los proyectos considerados como de inversión pública.

El Capítulo 1 del presente estudio aborda lo referente a las generalidades de la investigación, marco de referencia organizacional, planteamiento del problema, justificación del estudio, objetivos y los alcances y limitaciones vinculantes al proyecto final de graduación.

En el Capítulo 2, el cual concierne al marco teórico, se desarrollan los aspectos conceptuales de las capacidades organizacionales, la formulación de proyectos y las regulaciones gubernamentales de proyectos de inversión pública

El marco metodológico es desarrollado en el Capítulo 3, donde se consignan las categorías de la investigación, las técnicas de recolección de información, los sujetos y fuentes de información identificados, las técnicas e instrumentos para la recopilación y el análisis y procesamiento de datos utilizado para la investigación.

En el Capítulo 4 se expone el análisis de los resultados obtenidos, específicamente se aborda la selección de la metodología de evaluación de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos, estado actual (diagnóstico), estado deseado y las brechas identificadas de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos presentes en el Área de Conservación Central

El Capítulo 5 está compuesto por los aspectos que representan la propuesta de solución, tal es el caso de la identificación, priorización y plan de acción de las iniciativas. Por último, en el Capítulo 6 se exponen las conclusiones y recomendaciones asociadas a la investigación realizada.

## **Capítulo 1 Generalidades de la investigación**

En este capítulo se presenta el marco de referencia del Área de Conservación Central del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, así como el planteamiento del problema y la justificación. Además, se exponen los objetivos propuestos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas.

### ***1.1 Marco de referencia organizacional***

Mediante la Ley de Biodiversidad No. 7788 se crea del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), como una dependencia del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), instancia que posee personería jurídica propia y se contempla como un sistema de gestión y coordinación institucional, desconcentrado y participativo, cuyas competencias están direccionadas en materia forestal, vida silvestre y áreas silvestres protegidas, siendo uno de sus objetivos, crear políticas y medios de planificación y ejecución de esfuerzos enfocados en alcanzar la sostenibilidad en la gestión de los recursos naturales en el país.

El origen del SINAC está direccionado a desarrollar una conservación integral, en la cual se logre congeniar, amalgamar y llevar a cabo una gestión pública responsable, con ética y en apego al marco legislativo nacional, donde se considere la participación de otras instancias gubernamentales, la ciudadanía y el sector privado, con la finalidad de propiciar un ambiente sano y ecológicamente equilibrado (Artículo 50 de la Constitución Política de Costa Rica) (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2020).

El SINAC estará conformado por el Consejo Nacional de Áreas de Conservación (CONAC), la Secretaría Ejecutiva, las estructuras administrativas de las Áreas de Conservación, los consejos regionales de Áreas de Conservación y los consejos locales (Ley No. 7788, 1998).

Territorialmente el SINAC está constituido por once unidades denominadas Áreas de Conservación. Estas se encargan de aplicar la legislación vigente en materia de recursos naturales dentro de su área administrativa, donde además deben ejecutar las políticas, estrategias y programas aprobados por el CONAC (SINAC, 2020).

El Área de Conservación Central (ACC) se ubica mayoritariamente en el centro del país, la cual abarca 43 cantones, lo que representa 860 886 hectáreas, el equivalente al 16,85% de cobertura del país. Esta dirección regional está a cargo de 20 centros operativos (diez oficinas sub regionales y diez áreas silvestres protegidas), en los cuales se encuentran destacados 207 funcionarios (SINAC, 2020) (R. Gutiérrez, comunicación personal, 15 de octubre, 2020).

### **1.1.1 Estructura y marco estratégico.**

A continuación, se presenta la estructura organizacional del SINAC.

#### *1.1.1.1 Estructura organizacional.*

En el organigrama representado en la Figura 1.1 se muestra la estructura organizacional del SINAC, así como de cada Área de Conservación.

Cada Área de Conservación posee tres niveles, los cuales están conformados de la siguiente manera (SINAC, 2020):

1. Nivel Directivo: Dirección del Área de Conservación, Dirección Administrativa Financiera, Director Técnico, Dirección de Áreas Protegidas y Dirección de Recursos Forestales y Vida Silvestre.
2. Nivel Operativo – Departamentos: Desarrollo de Recursos Humanos, Planificación, Mercadeo, Asesoría Legal y Tecnología, Información y Comunicación.
3. Nivel Operativo – Unidades: Oficinas subregionales, la administración de las áreas protegidas, los Consejos Locales, el Comité Científico Técnico y Comisionado.

Cabe mencionar que dentro de la organización existen coordinadores que poseen competencias específicas, tal es el caso de los subprocesos de Educación Ambiental, Recurso Hídrico, Vida Silvestre, Corredores Biológicos, Patrimonio Natural del Estado, Sistemas de Información Geográfica, entre otros.

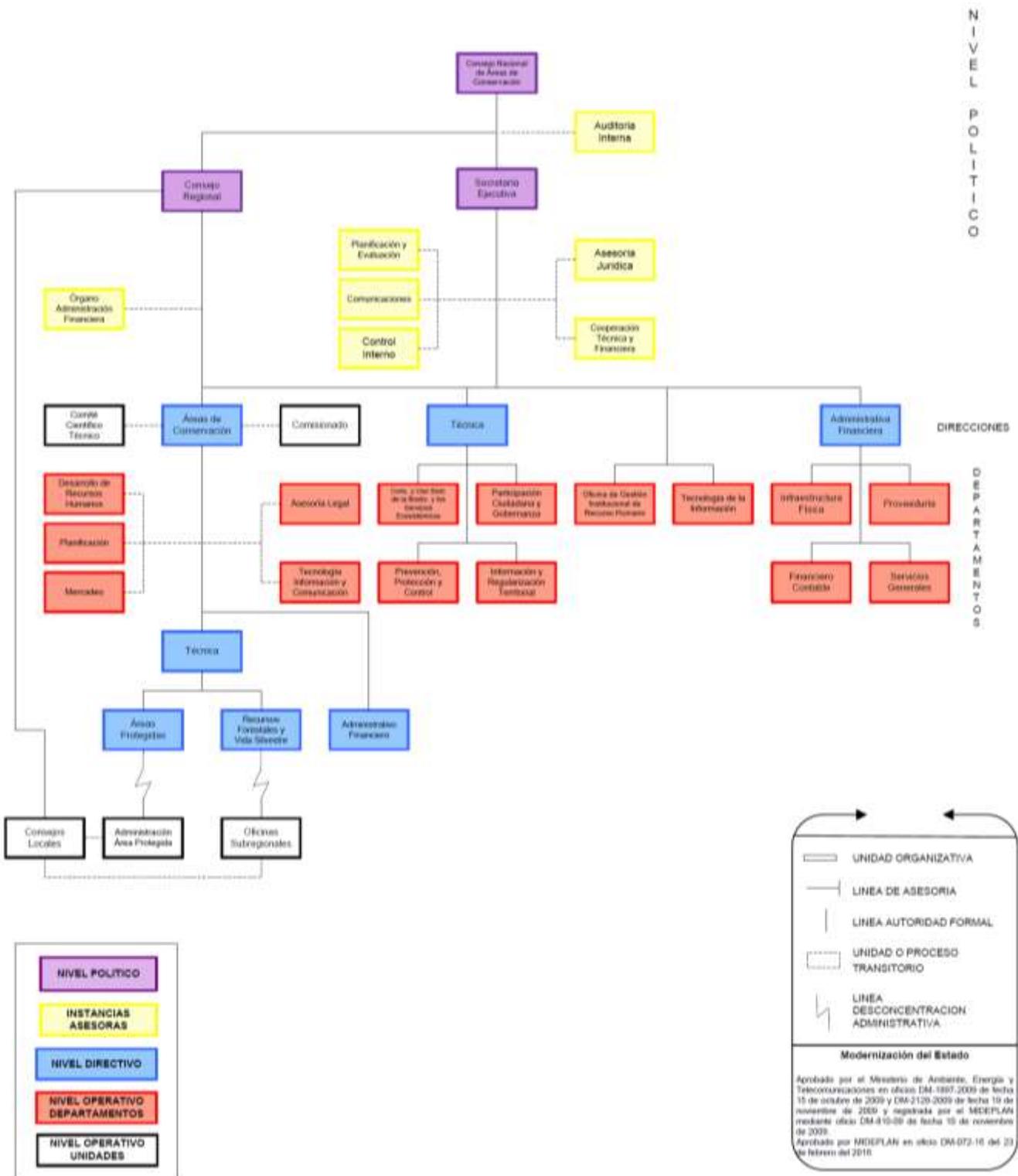


Figura 1.1: Organigrama del Sistema Nacional de Áreas de Conservación

Fuente: (SINAC, 2020)

En el siguiente apartado se presenta el marco estratégico del SINAC.

#### *1.1.1.2 Marco estratégico.*

La filosofía medular del SINAC está compuesta por su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos; todos consignados en el Plan Estratégico SINAC 2016-2026.

##### *1.1.1.2.1 Misión.*

El SINAC ha establecido su misión de la siguiente manera:

Gestionar 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. (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2015)

##### *1.1.1.2.2 Visión.*

La visión de la organización es:

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. (SINAC, 2015)

### *1.1.1.2.3 Valores.*

A continuación, se exponen los valores del SINAC (SINAC, 2015):

- **Solidaridad:** Es el compromiso manifiesto de los funcionarios con las necesidades de los grupos de interés, los usuarios y sociedad en general.
- **Proactividad:** Es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida.
- **Compromiso:** Es la actitud que identifica la lealtad y la dedicación personal, organizacional y ambiental de los colaboradores y cuerpos directivos; es sentir y vivir como propios los objetivos y metas organizacionales, responsabilizándose por el logro de los mismos.
- **Actitud de servicio:** Es la conducta para ayudar a otras personas espontáneamente, manteniendo una actitud permanente de colaboración hacia los demás.

### **1.1.2 Proyectos en la organización.**

En seguida, se realiza una reseña de proyectos formulados y/o realizados en los últimos seis años en el ACC, en los cuales se detalla lo referente al año de formulación y posible finalización del proyecto, el estado actual, los patrocinadores, montos de financiamiento y la aplicabilidad de los lineamientos del MIDEPLAN (Cuadro 1.1).

Los proyectos se fundamentan en las competencias que la ley le confiere al SINAC, donde se abordan aspectos ambientales referentes a recurso hídrico, materia forestal, turismo, áreas silvestres protegidas, capacitación, infraestructura, entre otros.

En el ACC los proyectos están abocados a solventar las necesidades y requerimientos de la sociedad, en términos ambientales. Están fundamentados en diversas aristas como la

Educación Ambiental, Áreas Silvestres Protegidas (ASP), Recurso Hídrico, Vida Silvestre, Corredores Biológicos, etc., abarcando desde la promoción y desarrollo de actividades de ecoturismo y desarrollo sostenible para emprendedores dentro del área de influencia de las ASP, la elaboración de herramientas de ordenamiento territorial locales donde se identifican elementos focales de manejo (planes generales de manejo de las ASP), mejoramiento de infraestructuras en centros operativos, cuyo fin es crear y mejorar la atención e iniciativas sociales ambientales, el desarrollo de capacidades en los funcionarios y grupos locales enfocados a la restauración de ecosistemas, entre otros.

Si bien es cierto, los proyectos se fundamentan en diversos temas, todos mantienen un único eje conductor, la protección y conservación de los recursos naturales.

Cabe mencionar que, la periodicidad de los proyectos es variada, muchos se han formulado para que se desarrollen por más de un año con el objetivo de generar un mayor impacto en la ciudadanía; tal es el caso de los proyectos que poseen como premisa el desarrollo de capacidades o la intervención de obras, donde los aspectos considerados son más amplios. Otros proyectos se han abocado al desarrollo de temas más específicos y tangibles cuyos plazos son menores.

Es de resaltar que en la mayoría de los proyectos se integra una serie de actores locales como, municipalidades, centros educativos, asociaciones administradoras de acueductos rurales (ASADAS), cooperativas, asociaciones desarrollo, asociaciones y grupos de turismo, grupos ambientalistas, emprendedores, organizaciones no gubernamentales (ONG), sector privado, instituciones pública, entre otros, con el objetivo de crear un sentido de pertenencia, integridad y responsabilidad compartida en la resolución de la problemática ambiental. Esto debido a que los proyectos sociales y financiados con fondos públicos deben trascender, más allá, del tiempo y costo, siendo el alcance el eje principal en el abordaje de los proyectos.

Actualmente, la formulación y gestión de los proyectos ha estado a cargo, únicamente, por un funcionario o por equipos pequeños, integrados por dos o tres funcionarios. Resalta la participación y apoyo de los encargados de las áreas funcionales (departamentos), aunque no asumen la responsabilidad de la ejecución ni control del mismo, esto en la mayoría de los

casos. Dicha situación, sobresale como una debilidad ante la necesidad de aplicar prácticas estipuladas por instancias como el MIDEPLAN.

**Cuadro 1.1 Referencia de proyectos realizados en los últimos seis años en el Área de Conservación Central, SINAC.**

NO.	PROYECTOS	FORMULACIÓN / FINALIZACIÓN	ESTADO	PATROCINADOR / FINANCIAMIENTO	LINEAMIENTOS DEL MIDEPLAN
1	Desarrollo Ecoturístico del Sector El Ceibo del Parque Nacional Braulio Carrillo	2019 - 2022	Ejecución	SINAC-INDER ₡ 415 568 834	Cumple
2	Desarrollo Ecoturístico del Sector Volcán Barva del Parque Nacional Braulio Carrillo	2020 - 2022	Ejecución	SINAC-INDER ₡ 1 168 667 245	Cumple
3	Plan General de Manejo de la Zona Protectora Chayote y Río Toro	2017 - 2019	Finalizado	Canje de Deuda Costa Rica por Siempre ₡ 12 000 000	No cumple
4	Plan General de Manejo Zona Protectora Cerros de Turrubares - Refugio de Vida Silvestre Fernando Castro Cervantes	2019 - 2021	Ejecución	Fondo de Operación de Servicios – SINAC ₡ 9 000 000	No cumple
5	Plan General de Manejo Zona Protectora Carraigres - Zona Protectora Quebrada Rosario	2019 - 2021	Ejecución	Fondo de Operación de Servicios – SINAC ₡ 9 000 000	No cumple
6	Mantenimiento de obras en el Parque Nacional La Cangreja	2019 - 2020	Finalizado	Presupuesto ordinario – SINAC ₡ 24 000 000	No cumple
7	Obras en el Parque Nacional Volcán Poás	2014 - 2017	Finalizado	BID-Turismo ₡ 1 400 000 000	No cumple
8	Obras en el Parque Nacional Volcán Irazú	2014 - 2017	Finalizado	BID-Turismo ₡ 180 000 000	No cumple

**Cuadro 1.1 Referencia de proyectos realizados en los últimos seis años en el**

**Área de Conservación Central, SINAC.**

NO.	PROYECTOS	FORMULACIÓN / FINALIZACIÓN	ESTADO	PATROCINADOR / FINANCIAMIENTO	LINEAMIENTOS DEL MIDEPLAN
9	Elaboración de Estudios Hidrogeológicos en la Zona Protectora Río Toro	2019 - 2021	Ejecución	SINAC ₡ 39 894 719	No cumple
10	Obras en el Monumento Nacional Guayabo	2014 - 2020	Finalizado	Presupuesto ordinario – SINAC ₡ 170 000 000	No cumple
11	Aspectos Hidrogeológicos, hidrológicos y drenajes en la Monumento Nacional Guayabo	2019 - 2020	Finalizado	Canon de Aguas ₡ 32 758 700	No cumple
12	Mejoramiento de infraestructura y senderos, Parque Nacional La Cangreja	2020 - 2021	Propuesta	INDER ₡ 23 000 000	Cumple
13	Cosecha de agua de lluvia y Biojardineras en la Micro-Cuenca del Río Purires, Páez y Siquiaries con enfoque integral, participativo y educativo	2019 - 2021	Ejecución	Canon de Aguas ₡ 22 035 000	No cumple
14	Restauración ecológica y protección de las áreas de recarga acuífera de la finca de la Federación de Acueductos de la Zona Protectora El Chayote	2019 - 2021	Ejecución	Canon de Aguas ₡ 19 210 000	No cumple
15	Estudios hidrogeológicos, Zona Protectora La Carpintera y Reserva Forestal Grecia	2018 - 2021	Ejecución	Canon de Aguas ₡ 72 189 799	No cumple
16	Curso Restauración ecológica de ecosistemas humedales	2019 - 2021	Inicio	Canon de Aguas ₡ 15 147 000	No cumple
17	Curso de identificación y caracterización de humedales	2018 - 2019	Finalizado	Canon de Aguas ₡ 15 000 000	No cumple
18	Monitoreo de calidad de agua, de los cuerpos de agua superficiales ubicados en la Cuenca de Río Grande de Tárcoles	2019 – 2021	Ejecución	Canon de Aguas ₡ 7 925 948	No cumple
19	Proyecto de restauración en el área de protección Río Maravilla, Cantón de Jiménez	2019 - 2022	Inicio	Canon de Aguas ₡ 19 635 000	No cumple

Fuente: Elaboración propia con datos del Área de Conservación Central, SINAC.

## ***1.2 Planteamiento del problema***

El ACC posee la necesidad y obligación institucional de desarrollar proyectos, donde se involucre a la sociedad, para abordar la problemática ambiental en áreas específicas. Esto desde el seno de la organización o a través de órganos interinstitucionales, como las comisiones o comités; siendo parte de las competencias que la legislación le confiere (SINAC, 2015).

Para la realización de los proyectos en el ACC, no todos los fondos provienen del presupuesto ordinario, gran parte del financiamiento se obtiene de transferencias realizadas por otras instituciones estatales, como es el caso del Instituto de Desarrollo Rural (INDER), así como de entes externos. Para que se hagan efectivas dichas transferencias, se debe de poseer proyectos, debidamente, predefinidos (R. Gutiérrez, comunicación personal, 22 de setiembre, 2020).

En el 2011, el MIDEPLAN oficializó una guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, la cual representa una iniciativa enfocada en mejorar la calidad técnica de los proyectos; sin embargo, esta no ha sido adoptada por los funcionarios del ACC, por problemas en la conceptualización y formulación de los proyectos en la organización, como por ejemplo poca o nula familiarización con la terminología y legislación vinculante, como los Decretos Ejecutivos 34694-PLAN-H, 35374-PLAN y 37735-PLAN, desconocimiento de herramientas y tecnologías, así como una nula estandarización de procesos (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de setiembre, 2020).

Dentro del ACC se presentan distintos entendimientos sobre lo que es la conceptualización y formulación de proyectos, lo que es clave para etapas posteriores. Existen funcionarios que visualizan los proyectos como la formulación de términos de referencia o elaboración de un perfil de proyecto. Por otro lado, el Departamento Administrativo Financiero los conciben como trámites o actividades que deben incorporarse en el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), donde no se agregan aspectos como la planeación de cronogramas, asignación de roles y responsabilidades, definición de objetivos, alcance, etc. (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de setiembre, 2020).

Un caso que ejemplifica la situación resumida en el párrafo anterior es el referente a la construcción de las nuevas instalaciones de la Oficina Sub Regional de Alajuela. El encargado del centro operativo ha solicitado presupuesto ordinario en los últimos 3 años, sin embargo, a la fecha no se ha logrado la adjudicación de presupuesto porque no se logra formular el proyecto como se demanda.

Esta debilidad en el punto de formulación de proyectos se ha denotado en informes de la Contraloría General de la República. Entre estos destaca el *“Informe de la auditoría de carácter especial acerca de la razonabilidad de los instrumentos de apoyo a la protección y conservación de las áreas silvestres protegidas”* oficio DFOE-AE-IF-00005-2019 emitido el 3 de junio del 2019, que *“el SINAC no implementa buenas prácticas de gestión de proyectos, en sus fases de formulación, ejecución, control y seguimiento y cierre formal de estos; ni ha asignado roles y responsabilidades en tal sentido”*, aspectos que en especial en la fase de formulación afecta al proceso de solicitud y asignación de presupuesto para el desarrollo de proyectos.

También el informe de la CGR destaca la ausencia de conocimiento especializado en ingeniería o gestión de proyectos, evidenciándose una debilidad institucional de insuficiente respaldo técnico para realizar la formulación de proyectos. El ACC posee cerca de 34 funcionarios con cargos de jefaturas, encargados de departamentos o coordinadores de programas, donde únicamente seis funcionarios poseen conocimientos básicos o han sido capacitado en administración de proyectos (Contraloría General de la República, 2019) (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de setiembre, 2020).

A nivel de la organización la estructura organizacional es meramente funcional, existe una desvinculación interna entre departamentos. Se suma también, la falta de personal de apoyo en la formulación y estructuración de proyectos, una cultura organizacional en proyectos poco desarrollada y una ausencia de procesos internos y herramientas que faciliten la formulación de proyectos; siendo condiciones, que actualmente, posee la organización y que influyen directa e indirectamente en la formulación de proyectos (A. Madrigal, comunicación personal, 29 de setiembre, 2020) (R. Conejo, comunicación personal, 23 de setiembre, 2020) (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de setiembre, 2020).

Un indicador de la situación que afronta la entidad, es el hecho de que, a pesar de haberse formulado y ejecutado más de 15 proyectos en los últimos seis años, a la fecha únicamente, se han incorporado dos proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP) del MIDEPLAN, debido básicamente, a que estos no cumplen o no se apegan a los estándares básicos de formulación demandados (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de setiembre, 2020).

De acuerdo al Informe Presupuesto Ordinario 2020 (DE-430-2019) emitido por el Ministerio de Hacienda, se indica que mediante la certificación AINV-UIP-052-19 del 26 de setiembre de 2019, el MIDEPLAN certificó que el SINAC no poseía proyectos de inversión pública inscritos en el BPIP.

Si bien, la administración ha tratado de insertar, en los procesos, la formulación de proyectos, esta no ha sido del todo efectiva, dado que en algunos casos los presupuestos se han concedido antes de la formulación de estos. La CGR ha señalado, en varias ocasiones, la necesidad de cerrar el sesgo para que las instituciones formulen primero y luego asignen recursos (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de setiembre, 2020).

Esto ha provocado, que en casos, como las iniciativas promovidas por el Parque Nacional La Cangreja, de mejoramiento de infraestructura en senderos y de capacitación de emprendedores locales en el área de amortiguamiento de esta ASP; mismas que iban a ser financiadas por el INDER, a la fecha, no se han obtenido dichos recursos porque la organización no ha formulado correctamente el proyecto, y al no aparecer en el BPIP MIDEPLAN, dicho órgano no ha girado el presupuesto (G. Espinoza, comunicación personal, 02 de octubre, 2020).

Otros ejemplos, son los casos que poseían posibilidades de ser financiados por el INDER, como lo son proyectos enfocados en establecer sistemas de riego y solventar necesidades del sector agrícola; los cuales fueron concebidos, promovidos y discutidos en comités interinstitucionales. Estos presentaron dificultades, debido a que se excluyó del análisis inicial de la formulación del proyecto, aspectos de índole de legal y factores ambientales que limitaban el desarrollo de los mismos.

Contemplando las situaciones anteriormente detalladas, la problemática del ACC se fundamenta en que, ante dificultades en los procesos de formulación y presentación de proyectos, los cuales no se realizan en forma (contenido y requerimientos) y tiempo (presentación), se propicia el desaprovechamiento de oportunidades de financiamiento y maximiza el riesgo de no asignación de fondos o que estos sean insuficientes para el desarrollo de proyectos (Figura 1.2.), todo esto, como resultado de debilidades de la organización en recursos, estructura, conocimiento, herramientas, lenguaje, entre otros, relacionados a los proyectos.

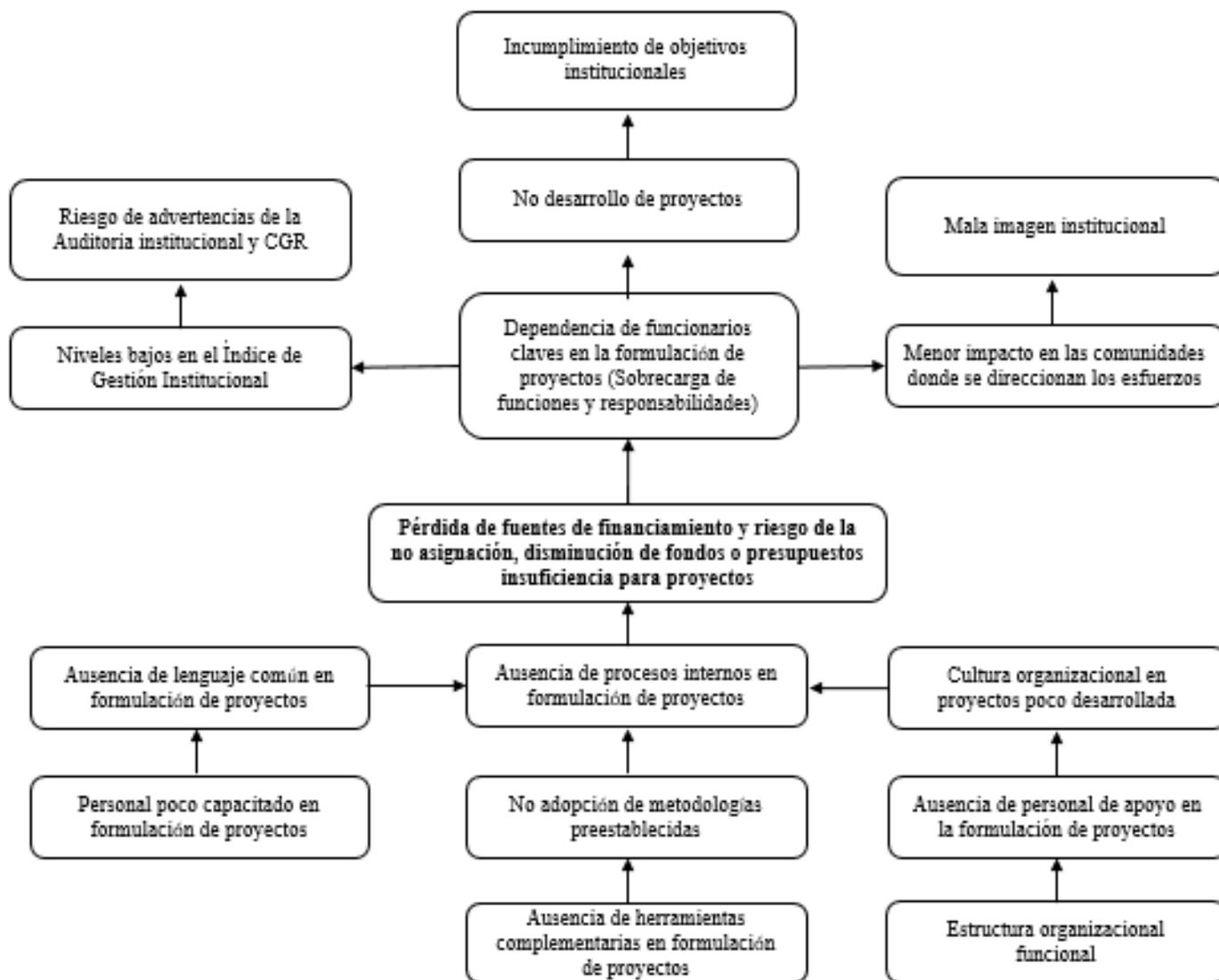


Figura 1.2. Diagrama Causa – Efectos para la definición de la problemática de la investigación

Fuente: Elaboración propia con datos de comunicaciones personales.

### ***1.3 Justificación del estudio***

Diferentes autores mencionan que para que una organización se considere que posee alguna capacidad, en específico, debe tener la habilidad de desarrollar una actividad en particular, de una forma confiable y satisfactoria; demostrando ser capaz de resolver problemas y poseer un desempeño destacado (Camilo, 2013; Helfat y Winter, 2011). En caso contrario, la organización deberá trabajar en el desarrollo de las capacidades, si desea cumplir con los objetivos establecidos.

Las capacidades organizacionales tienden a ser apreciadas como elementos críticos para la adopción y creación de una ventaja competitiva, constituyéndose en un medio de mejora continua, apoyado en prácticas que elevan el desempeño y permiten alcanzar las expectativas de la organización (Córdova, Ríos, Ponce, & Espinoza, 2018; Winter, 2003). Por tanto, el fortalecimiento y/o desarrollo de capacidades organizacionales, como el caso de las asociadas a la formulación de proyectos, se considera un aspecto necesario ante el panorama que enfrenta, actualmente al ACC.

Martínez, Portillo y Del Valle (2018) señalan que, la ineficiencia en el abordaje de metodologías de formulación y evaluación de proyectos provoca planteamientos de inversión desalineados a los estándares requeridos, resaltando la necesidad de implementar marcos de referencia que permitan entender y explicar de una forma práctica y ordenada el sentido lógico del método de formulación de proyectos.

Caso similar al del ACC, lo presentan Velásquez, Londoño, López y David (2017), quienes resaltan la importancia de trabajar en las capacidades organizacionales de formulación de proyectos. Estos autores señalan, que en Colombia han existido iniciativas por parte de entidades financiadoras que fomentan la investigación, desarrollo tecnológico y la innovación; sin embargo, a muchos de los proyectos presentados por las empresas interesadas, no se les ha aprobado el financiamiento, debido a una inadecuada formulación y estructuración de los mismos, desaprovechando las oportunidades de crecer y permanecer en el mercado.

El desarrollo y/o utilización de herramientas que favorezcan la formulación de proyectos representa una medida que puede mejorar y potencializar la capacidad de las empresas en este ámbito, asistiendo al proceso de crecimiento y logro de las metas preestablecidas. Lo anterior, es respaldado por Velásquez et al. (2017), quienes desarrollaron una plataforma que, además de ayudar en la formulación de proyectos, auxilia a las MiPymes para que sean más competitivas, en la obtención de financiamiento de sus proyectos. Igualmente, García, Muñoz, Mejía y Gasca (2017) destacan la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), como una de las técnicas más utilizadas en la planificación de proyectos.

Velásquez et al. (2017) enfatizan en la necesidad de que las organizaciones posean conocimientos previos en proyectos, antes de utilizar herramientas asociadas a esta fase, principalmente, en entidades donde los niveles de capacitación en proyectos sean bajos; como es el caso del ACC, donde únicamente, seis funcionarios de 207 poseen conocimientos básicos en administración de proyectos.

Los modelos de madurez representan medios que proveen una visión del estado actual, el nivel deseado y brechas de las organizaciones, siendo herramientas que proveen guías de buenas prácticas y puede favorecer a la mejora de capacidades organizacionales en la formulación de proyectos, como lo indican Yépez, Primera y Torres (2013).

En materia legal existe una serie de normas que justifican la adecuada formulación de proyectos, tal es el caso de la Ley de Control Interno No. 8292, la cual enmarca prácticas de control interno como, el ambiente de control, valoración de riesgo y actividades de control, aspectos que se deben considerar en todo proyecto gubernamental, donde el apego a lineamientos, la gestión documental, desempeño, cumplimiento de deberes y responsabilidades y auditorías internas forman parte de dicha ley, para lo cual el SINAC es sujeto de fiscalización por la CGR.

Ante la obligatoriedad, por parte de las instituciones públicas de apegarse a los lineamientos definidos por el MIDEPLAN, con respecto a los proyectos financiados con fondos públicos, el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en la formulación de proyectos sobresale como un acto asociado, directamente, al cumplimiento de las normas de

dicha institución; permitiendo incorporar en el BPIP las iniciativas planificadas, promovidas y desarrolladas por el ACC.

Cabe mencionar que en el Plan Estratégico del SINAC 2016-2026 se abordan aspectos como: contar con alianzas y procesos de cooperación nacionales e internacionales acordes con las necesidades de SINAC, implementar con eficiencia proyectos y convenios provenientes de alianzas y cooperación nacional e internacional y mejorar la ejecución presupuestaria anual de proyectos de inversión según las prioridades institucionales, los cuales respaldan la necesidad del presente proyecto final de graduación, debido que estos no se cumplen a cabalidad (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2015).

Ante el panorama actual de la economía nacional, donde el presupuesto del SINAC se redujo en más de un 20%, para el 2022, buscar nuevas oportunidades de financiamiento sobresale como una alternativa para el desarrollo de proyectos, requiriendo fortalecer las capacidades organizacionales ante los exigentes requerimientos solicitados por los entes financiadores.

Asimismo, poner en práctica una estrategia que involucre el fortalecimiento de capacidades organizacionales en materia de proyectos se contempla como una iniciativa que puede propiciar la mejora del Índice de Gestión Institucional del SINAC, al representar medios que incrementen el impacto de las acciones enfocadas en la sociedad y desempeño de las funciones institucionales.

De acuerdo a lo detallado por funcionarios del ACC, la formulación de proyectos debe ser la punta de lanza en la planificación estratégica, acompañada por los instrumentos tácticos que el ACC-SINAC tiene concebidos de conformidad a sus objetivos y alcances legales que le competen (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de setiembre, 2020).

El presente estudio, representa el primer paso del ACC para generar un cambio e impulsar y fomentar una cultura institucional abocada a la formulación de proyectos en total apego al marco jurídico y normativo existente, permitiendo aprovechar oportunidades y fuentes de financiamiento y obtener mejores resultados en los mismo (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de setiembre, 2020).

## **1.4 Objetivos**

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

### **1.4.1 Objetivo general.**

Desarrollar una estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en la formulación de proyectos en el Área de Conservación Central del Sistema Nacional de Áreas de Conservación; evaluando el estado actual, nivel deseado y prioridades, para el aprovechamiento de oportunidades de financiamiento.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

Los objetivos específicos considerados para el presente estudio son los siguientes:

1. Analizar las capacidades organizacionales en términos de formulación de proyectos mediante la aplicación de técnicas de diagnóstico para la identificación de la situación actual.
2. Identificar marcos de referencia aplicables a las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos, a través de técnicas de investigación, para la definición del estado deseado de la organización en esa área.
3. Definir aspectos de mejora de las capacidades organizacionales en el ámbito de formulación de proyectos, mediante la aplicación de técnicas comparativas entre la situación actual y el marco de referencia, para su atención en la solución.
4. Elaborar una estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales por medio del análisis de las prioridades de mejora para la formulación de proyectos considerando los aspectos previamente definidos.

## 1.5 Alcance y limitaciones

A continuación, se presentan los alcances y limitaciones del presente proyecto.

### 1.5.1 Alcance.

El presente proyecto final de graduación posee como alcance y principal entregable, el desarrollo de una estrategia direccionada a fortalecer las capacidades organizacionales en la fase de formulación de proyectos para el Área de Conservación Central del SINAC, siendo el fundamento, la evaluación del estado actual, el marco de referencia, las brechas y las prioridades de la organización, herramienta que permitirá maximizar el potencial de aprovechamiento de oportunidades de financiamiento (Figura 1.3.).

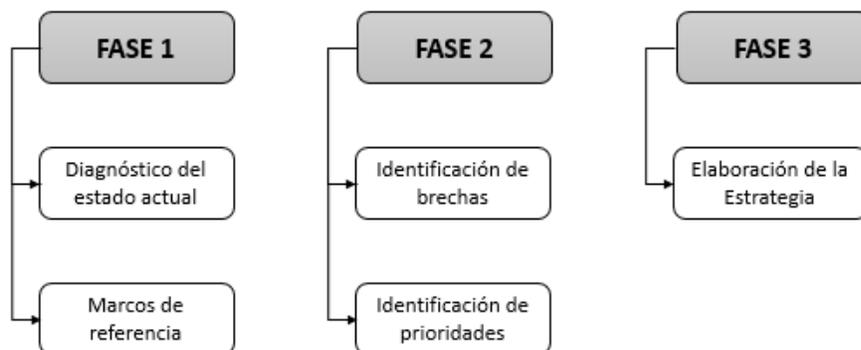


Figura 1.3. Fases y entregables considerados en el proyecto final de graduación.

Fuente: Elaboración propia.

Específicamente, se contemplan como entregables subyacentes el diagnóstico de las capacidades organizacionales en términos de formulación de proyectos, donde se determinó la situación actual de la organización, para lo cual se aplicaron cuestionarios a funcionarios vinculados a la formulación y desarrollo de proyectos en el ACC. Parte del proceso consistió en identificar las capacidades organizacionales a evaluar, las cuales se obtuvieron del criterio de expertos y la revisión bibliográfica.

El segundo entregable consistió en la identificación de marcos de referencia, donde se realizó la consulta a expertos, asimismo, los funcionarios encuestados visualizaron el nivel o estado deseado de las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos; esto basado en los requerimientos y obligaciones institucionales, como los establecidos por la CGR y el MIDEPLAN. Igualmente, se cotejó con referencias bibliográficas.

Estos entregables se consideraron como resultados de la primera fase (Figura 1.3.).

Los dos entregables que conforman la primera fase fueron la base para la definición de las brechas y los aspectos de mejora de las capacidades organizacionales en los términos de formulación de proyectos, donde paralelamente, se identificaron las brechas, prioridades e intereses de la organización; para lo cual, el criterio y pronunciamiento de los funcionarios fue la base para dicho proceso. Para este entregable, se aplicaron encuestas, se realizó *benchmarking* y revisión bibliográfica para obtener la información requerida. Estos entregables representaron la segunda fase (Figura 1.3.).

Finalmente, se elaboró la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos, que contempló los resultados obtenidos en la primera y segunda fase. Se consideran los aspectos de mejora y prioridades definidas por la organización, así como los métodos para fortalecerlos. Este entregable estableció la línea base de acción para la implementación de dicha estrategia, en la que se incluyeron planes de inducción, matrices, metodologías, etc. (Figura 1.3.).

### **1.5.2 Limitaciones.**

A razón de definir limitantes para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del proyecto, a continuación, se procede a detallar una serie de situaciones o aspectos que influyeron directa o indirectamente en el proceso de recabar y registrar la respectiva información.

Ante una cultura poco proyectizada, con poca adopción de lineamientos oficiales en el proceso de formulación de proyectos, ausencia de registros y una pobre sistematización de

los proyectos realizados por el ACC (expedientes), no fue posible contemplar la mayoría de los proyectos para el análisis de la situación actual de la organización, enfrentando un escenario de poca disponibilidad de información.

Como medida alterna a la situación de teletrabajo que posee gran parte de los funcionarios de la institución, se decidió utilizar medios digitales para la aplicación de los cuestionarios; no obstante, a pesar de que se envió en tiempo y forma los respectivos vínculos (enlaces), un porcentaje de los funcionarios considerados no respondieron la herramienta o la enviaron posterior a la fecha pactada, atrasando el proceso de análisis de datos; teniendo que ampliar los plazos para la recepción de los mismos. Asimismo, previendo dicha situación, se tuvo que contemplar una muestra de mayor tamaño, considerando la mayor cantidad posible de funcionarios con aptitudes, conocimiento y vinculados a los proyectos.

Debido a que no todos los centros operativos de las Áreas Silvestres Protegidas poseen acceso estable a medios tecnológicos y/o a internet, la aplicación de los cuestionarios a los funcionarios seleccionados, así como la recepción de la información generada de dicho proceso no se recibió en tiempo.

## **Capítulo 2 Marco teórico**

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos básicos, los complementarios y los específicos, necesarios para el entendimiento de la temática que se investiga. Para ello, se parte de los conceptos de capacidades organizacionales, con el fin de comprender el contexto y los alcances, que, desde este aspecto, se pueden alcanzar con la investigación. Posteriormente, se abordarán las aristas vinculadas a la formulación de proyectos financiados con fondos públicos y la referencia del marco regulador y normativo, retomando la temática específica de MIDEPLAN.

### ***2.1 Capacidades organizacionales***

A continuación, se procede a desarrollar los elementos que conciernen a las capacidades organizacionales, desde los conceptos descritos en la literatura, la tipología definida por diversos autores, los medios de evaluación y la importancia de dicho proceso.

#### **2.1.1 Concepto de capacidades organizacionales**

En términos generales, diversos autores señalan que las capacidades se refieren a la habilidad de una organización en reunir, integrar y desplegar recursos disponibles, estando adaptadas a procesos y rutinas, (Amit y Schoemaker 1993, Schendel 1994, Russo y Fouts 1997, Prahalad y Hamel 1990).

Dicha definición es compartida por Helfat y Peteraf (2003) y Camilo (2012), quienes propusieron definiciones que involucran los elementos básicos de disponibilidad y uso de recursos, de una manera organizada e iterativa. En el caso de los primeros autores, la definición propuesta corresponde a la habilidad que posee una organización para llevar a cabo un conjunto coordinado y ordenado de acciones a través de la disposición de recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados.

Por otro lado, Camilo (2012) menciona que *“las capacidades se refieren a procesos dinámicos, específicos de la firma y dependientes de su trayectoria, que no se pueden obtener en el mercado, son difíciles de copiar y se acumulan a través de un aprendizaje continuo”*. De igual forma detalla que una capacidad refleja una forma de combinar los recursos disponibles en una organización.

De manera más específica, Akaegbu y Usoro (2017) proponen una definición para el término de capacidades organizacionales, donde se destaca al ámbito de las entidades, considerándose como *“la habilidad de realizar o lograr ciertas acciones o resultados”*. En el escrito, los autores hacen referencia específicamente a la pericia que posee una empresa para implementar con éxito, estrategias que le permitan sobrevivir y aumentar su valor en tiempo y forma en el contexto en que se desarrolle.

Smallwood y Ulrich (2004) mencionan que las capacidades organizacionales surgen en el momento en que una empresa logra desarrollar y poner en práctica, de una manera conjunta, las competencias y habilidades de los individuos; permitiendo convertir los conocimientos técnicos en resultados para la empresa. Detallando que estas generan un impacto en las actividades diarias, lo que permite el crecimiento, adaptación y desarrollo de una ventaja competitiva si se ejecutan de una forma adecuada (marco de referencia definido por la organización).

Desde una visión más detallada, Álvarez (2016) define la capacidad organizacional como: *“las destrezas, las herramientas, el conocimiento y las habilidades existentes, para ordenar y organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones administrativas, técnicas y operativas que orientan la toma de decisiones para su ejecución en procura del cumplimiento de la estrategia”*.

En el artículo científico elaborado por Akaegbu y Usoro (2017), el cual lleva como nombre *“The place of organisational capabilities in strategy formulation and implementation: an exploratory analysis”*, se analiza un modelo de dimensión de capacidad organizacional, donde se destacan componentes básicos que de manera integrada sirven como base de una capacidad organizativa.

Los autores detallan que las capacidades organizacionales trascienden a través del talento (habilidades y destrezas) de los colaboradores en la organización, en la misión individual y grupal de las personas y en los conocimientos, complementándose e integrándose con los procesos y la tecnología existente, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en las labores diarias (Akaegbu y Usoro, 2017).

Asimismo, enfatizan en la importancia de integrar dichos componentes a través de capacitaciones, talleres y el desarrollo técnico, permitiendo crear un equilibrio en la comprensión de los procesos y lograr una sinergia de capacidades para la formulación e implementación estrategias de las organizaciones (Akaegbu y Usoro, 2017).

Complementando la afirmación anterior, Chandler (2005) sugiere que las capacidades organizacionales surgen de la interacción entre la estructura de la entidad y las habilidades de las personas, siendo el pilar para la creación y fortalecimiento de una ventaja competitiva, resaltando la necesidad y deber de cada organización de invertir en el desarrollo y fortalecimiento integral del conocimiento, destrezas, aptitudes y actitudes de recurso humano con el fin único de dinamizar y ampliar el rango posibilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Con el sentido de homogenizar la interpretación de las capacidades organizacionales, Schreyögg y Kliesch-Eberl (2007) destacan tres características esenciales que estas deben brindar para ser consideradas como tales:

- Fuente de solución efectiva de problemas complejos: donde poseer una capacidad no se puede atribuir a una organización hasta que esta no haya demostrado ser capaz de resolver problemas y que se ejecute de manera destacada.
- Ejecución habitual y de manera exitosa: la implementación de la capacidad genera valor y representa una solución efectiva al cumplimiento de las metas, considerándose que se ejecuta de manera exitosa y recurrentemente.
- Confiables y desarrolladas a lo largo del tiempo: Un conjunto de actividades no se puede calificar como una capacidad hasta que la organización demuestre ser efectiva ante diversas problemáticas y sea replicado en diferentes momentos.

Camilo (2012) destaca que la literatura hace referencia a que en la actualidad se requiere dinamizar las capacidades organizacionales, existiendo una necesidad de constante demanda de revisión, análisis y evaluación de la efectividad y adaptación al entorno y recursos actuales de la organización. Es de destacar que la integración eficaz de los recursos disponibles y las habilidades incrementan el desempeño de la organización, lo que genera el desarrollo de activos competitivos, debido a que estos elementos forman destrezas distintivas y características que permiten obtener una ventaja competitiva (Córdova, Ríos, Ponce y Espinoza, 2018).

Para la implementación eficiente de capacidades organizacionales es necesario definir el propósito específico que posee la capacidad de interés, la posibilidad de que ésta permita replicarse y distribuirse en diferentes direcciones y la naturaleza dialógica que la caracteriza, refiriéndose a aspectos como el orden y rutina o desorden e improvisación (Córdova, Ríos, Ponce y Espinoza, 2018).

En el estudio desarrollado por Valencia (2019) se demuestra la importancia de cómo influye la inversión en las capacidades organizacionales, de manera positiva, en el desarrollo de las empresas. En este caso específico, se evidenció que nuevas capacidades tuvieron un aporte importante en la innovación de productos, lo cual permitió la detención y atención de problemas, y el desarrollo de prácticas y rutinas que representarán ventajas para la empresa.

Victor (2020) resalta cómo en el contexto actual la administración estratégica está cada vez más interesada en cómo las capacidades organizacionales impactan en la facultad de las empresas para entregar valor a los consumidores finales. Donde la competencia demanda que las organizaciones presten mayor atención a los factores que influyen significativamente en la sostenibilidad a largo plazo. Dicho autor destaca el hecho de que las organizaciones dependen del ajuste que se realice a capacidades como el conocimiento y su estructura de gobierno, siendo imprescindible encontrar la combinación adecuada, para lograr alcanzar las metas predeterminadas.

### 2.1.2 Tipos de capacidades organizacionales

Camilo (2013) referencia a Collins (1994) como uno de los primeros autores que realizaron referencias de diferenciación y descripción de las capacidades organizacionales, desarrollando una distinción entre las que reflejan la habilidad para ejecutar las acciones funcionales y aquellas que se asocian con el mejoramiento dinámico de las actividades. Sin embargo, el autor destaca la dificultad de realizar una caracterización rígida y específica de las categorías, debido a que muchas de estas convergen y se entrelazan en su dinámica y ejecución, por parte de las entidades, influyendo la forma en que estas se ejecutan, lo que genera diversos escenarios bajo los que la estructuración de una tipología exhaustiva y mutuamente excluyente es sumamente complicada de definir.

Si bien es cierto, Camilo (2013) y Collins (1994), reconocen la dificultad y problemática de delimitar las características individuales y elementos integradores de cada capacidad organizacional, debido a la dinámica de las mismas, otros autores como Cruz, López y Martín (2009) han utilizado el aporte de diferentes estudiosos para identificar varios tipos de capacidades, entre los que se puede mencionar las dinámicas (conocimiento y recursos humanos), las de absorción (toma de decisiones y planificación), de innovación, las tecnológicas y las de *marketing* (estrategias).

Según Álvarez (2016), las capacidades organizacionales pueden ser distribuidas en tres tipos, las sociales, organizacionales y las técnicas.

- Sociales: aptitud para convivir y trabajar con otras personas en contextos que requieren comunicación, trabajo en equipo, etc., para estas, y según nuestro caso, tenemos la cultura.
- Organizativas: aptitud para la coordinación y la administración de las personas, los presupuestos, los proyectos, etc., en el trabajo, en un voluntariado; y para estas se tendría identificadas la gobernabilidad, la estructura y los procesos.
- Técnicas: dominio de tipos específicos de maquinaria, equipamientos, programas o bien conocimientos técnicos, que colaboran con la eficiencia y la eficacia de la organización. Al respecto, se tienen los recursos humanos (personas) y la tecnología.

Desde la perspectiva de Álvarez (2016) y con apoyo a lo fundamentado en el libro *Seven Steps to Strategy Execution* (Crawford, Cabanis y Pennypacke, 2008), este considera que las capacidades organizacionales básicas pueden plantearse desde las dimensiones de la gobernabilidad, la estructura, los procesos, las personas, las tecnologías, la gestión del cambio y el liderazgo, siendo trascendental la interiorización en la organización de dichas capacidades, para establecer un marco de acción mínimo para el desarrollo de la gestión de proyectos.

Cabe mencionar que el autor también plantea otras cuatro capacidades que pueden considerarse en los diferentes análisis, como es el caso de la gestión de cambios, gestión del liderazgo, gestión de la estrategia y la gestión de las comunicaciones. Ante lo anterior, es evidente que la amplitud en la definición de tipos de categorías depende mucho de la profundidad y especificidad del análisis que requiera o decidan realizar las entidades, dependiendo en sobremanera del entorno y ramas en que se desenvuelvan.

Álvarez (2016), en su artículo científico titulado como “El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional” utilizó cinco tipos de categorías organizacionales, gobernabilidad, estructura, procesos, personas y tecnología, definiéndolas de la siguiente manera:

- **Gobernabilidad:** Marco de trabajo donde se describen los lineamientos, regulaciones y normas sobre las que la organización se estructura, opera y lleva a cabo las actividades asociadas a los proyectos. Permitiendo obtener los controles necesarios para que se definan las relaciones, los roles y las responsabilidades, para que realicen los actos de forma coherente para la organización en concordancia a su estrategia, generando valor y cumplimiento con las metas predefinidas.
- **Estructura:** Forma en que las organizaciones se constituyen para establecer y distribuir las actividades por especialidades, definiéndose los roles y responsabilidades, niveles de autoridad para la toma de decisiones y ordenar las labores a realizar.

- **Procesos:** Guías que buscan estandarizar y regularizar la forma, etapas y pasos de cómo realizar las actividades en una organización, en aras del cumplir con los objetivos y metas.
- **Personas:** Elementos imprescindibles para llevar a cabo las acciones en una organización, en la cual se consideran los perfiles del conocimiento y requerimientos de cada individuo para la asignación de roles y responsabilidades.
- **Tecnología:** Medios que facilitan la consecución y la administración de los procesos, lo cuales permiten estandarizar las operaciones, facilitar la comunicación y trasiego de información, capacitación del personal, etc. En resumidas cuentas, representan elementos que apoyan y facilitan la consecución de los objetivos de la organización.

A partir de dicho estudio, Álvarez (2016) consideró que la gobernabilidad, estructura, procesos, personas y tecnologías son las capacidades mínimas que al menos deben existir en una entidad para la adecuada gestión de proyectos.

En materia de gestión de proyectos, Álvarez (2016) destaca que la organización es generadora de cambio y se debe adaptar al dinamismo del entorno en que está inmerso, por lo que, se demanda una sinergia entre las capacidades organizacionales, para afrontar los nuevos retos, basado en hechos como la formación e involucramiento del recurso humano en todos los niveles y procesos.

### **2.1.3 Modelo de las 7 S de McKinsey**

El modelo de las 7 S de McKinsey brinda otro enfoque de cómo se puede definir una tipología de las capacidades organizacionales. Este modelo corresponde a una metodología de carácter empresarial que posee la funcionalidad de diagnosticar la organización evaluando aspectos como los procesos, recursos y la planificación estratégica. Este modelo se basa en siete elementos y/o características de análisis que se consideran como la base para constituir con efectividad una organización (Gómez, 2020).

Los creadores de este modelo fueron Tom Peters y Robert Waterman, consultores de la firma McKinsey & Company, la cual se dedica a resolver problemas concernientes a la

administración estratégica. Dicho modelo posee la ventaja que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, debido a que corresponde a una metodología que se orienta en factores internos, como son la estrategia, la estructura, los sistemas, el personal, las habilidades, la cultura y los valores compartidos de una organización, siendo necesario que estén alineados y fortalecidos para tener éxito en la consecución de las metas y mejorar el desempeño de las empresas (Gómez, 2020).

Los siete factores internos son clasificados en duros (*hard*) y blandos (*soft*), siendo la estrategia, estructura y sistemas parte del primero grupo, y las personas, habilidades y valores compartidos parte del segundo grupo. Dichos factores se pueden interpretar de la siguiente manera (Gómez, 2020):

- Estrategia (*Strategy*): Decisiones tomadas por una organización para atender cambios en el interior o entorno, buscando generar ventajas competitivas, permitiendo aprovechar las oportunidades identificadas y adoptarlas en las labores diarias.
- Estructura (*Structure*): Ordenanza en la organización de la asignación de roles y responsabilidades, jerarquía y relaciones de autoridad.
- Sistemas y procedimientos (*Systems*): Sistemas, procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la estrategia organizacional.
- Personal (*Staff*): Personas que conforman la organización, mismas que se encargan de implementar la estrategia organizacional.
- Habilidades (*Skills*): Habilidades y capacidades necesarias y requeridas por los miembros de la organización para ejecutar las responsabilidades y tareas asignadas.
- Estilo (*Style*): Cultura de la organización, lineamientos y normas de comportamiento, compromiso y estilo de liderazgo presente en la organización.
- Valores compartidos (*Shared values*): Aspiraciones compartidas en el logro de objetivos comunes.

El modelo de las 7 S de McKinsey comparte elementos integrados en la metodología utilizada en el estudio desarrollado por Álvarez (2016), misma que se fundamentó en el libro

*Seven Steps to Strategy Execution* (Crawford, Cabanis y Pennypacke, 2008). Ante lo anterior, ambas referencias representan marco de referencia o líneas base para la definición y análisis de capacidades organizacionales.

#### **2.1.4 Evaluación de las capacidades organizacionales**

Akaegbu y Usoro (2017) plantean la importancia de que las organizaciones realicen evaluaciones periódicas de las capacidades organizacionales, con la finalidad de identificar falencias, corregir y ser lo suficientemente proactivos para cumplir las metas y objetivos, permitiendo desarrollar una ventaja competitiva, al lograr congeniar aspectos como el conocimiento, estructura, procesos y cultura organizacional.

En el estudio llevado a cabo por Córdova, Ríos, Ponce y Espinoza (2018), el cual consistió en un análisis de confiabilidad de un instrumento de medición de capacidades organizacionales en el sector comercial, evaluaron las capacidades de asimilación del conocimiento, gestión y recursos humanos, toma de decisiones, tecnología, innovación, estrategias y competitividad, servicio al cliente y planificación estratégica. En este caso, el instrumento utilizado, el cual fue desarrollado por los autores, permitió diagnosticar y valorar las capacidades mencionadas, cuyos resultados fueron concordantes con otros estudios relacionados que aplicaron metodologías similares, permitiendo validar dicho instrumento.

Otro ejemplo de evaluación es el llevado a cabo por Aghdasi, Albadvi y Ostadi (2010), donde se utilizó un modelo de investigación para evaluar la influencia de las capacidades organizacionales en la implementación exitosa de reingeniería de procesos de negocios. En el mismo se definieron capacidades organizativas deseables, describiéndose 21 capacidades, las cuales, las relacionaron con las dimensiones de estrategia, estructura, tecnologías y personas (recursos).

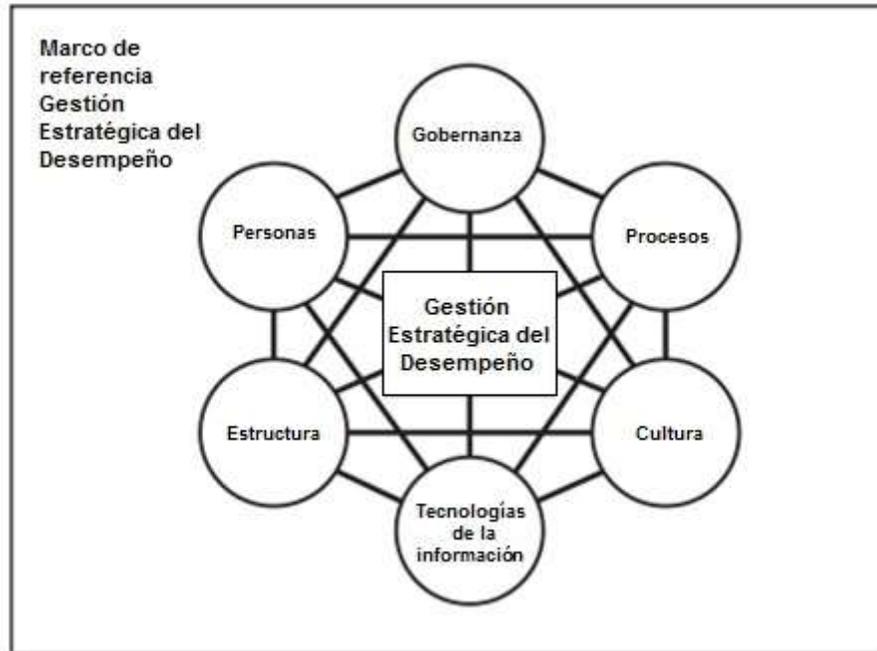
Los autores concluyeron que capacidades organizacionales deseables como, la planificación y seguimiento de planes de negocios, toma de decisiones, trabajo en equipo, lealtad al crecimiento organizacional, transferencia de experiencias y conocimientos, estimación de utilidades y/o pérdidas de procesos y la habilidad de identificar las necesidades

de los clientes; representan aspectos prioritarios para la reingeniería de procesos de negocio, siendo trascendental el fortalecimiento y la implementación de las mismas jugando un papel muy importante el compromiso organizacional y la competencia personal percibida.

El estudio realizado por Álvarez (2016) utilizó como base y adaptó la metodología de Gestión Estratégica del Desempeño (GED, siglas en inglés *SPM*), misma que se encuentra consignada en el libro *Seven Steps to Strategy Execution* (Crawford, Cabanis y Pennypacke, 2008). Dicho método permitió evaluar el nivel de madurez de cinco capacidades organizacionales de una entidad financiera (governabilidad, estructura, procesos, personas y tecnología) y entre los principales resultados se desprenden la consolidación de aspectos como el desarrollo de la necesidad estratégica, la estructura organizacional, el desarrollo de metodologías y lineamientos para el uso de técnicas y herramientas en las actividades rutinarias, la inversión en el desarrollo del recurso humano y el sentido de pertenencia y aplicación de buenas prácticas que ha tenido la empresa evaluada a los largo de los años, todo desde un enfoque de gestión de proyectos.

El modelo de Gestión Estratégica del Desempeño (nombre en inglés *Strategy Performance Management*) metodología utilizada en la investigación desarrollada por Álvarez (2016) y referenciada en el párrafo anterior, sobresale por fundamentar su análisis en las capacidades organizacionales y en el hecho de integrar aspectos de la organización que constantemente operan de forma asincrónica y desalineadas, por lo que la misma trata de vincular la gobernanza y gestión del desempeño con áreas como la estrategia, estructura, cultura, personas, tecnologías y gestión de proyectos (Figura 2.1.) (Crawford, Cabanis y Pennypacke, 2008).

Asimismo, esta brinda un marco lógico a las organizaciones para comunicar la estrategia y los procesos a los colaboradores en todos los niveles, propicia que las estrategias generen alternativas para el cambio y sustenta el proceso de planificación estratégica al permitir que la información fluya en todos los sentidos, permitiendo a los tomadores de decisiones ajustarse a las necesidades internas (Crawford, Cabanis y Pennypacke, 2008).



*Figura 2.1. Elementos considerados en el modelo de Gestión Estratégica del Desempeño (nombre en inglés Strategy Performance Management).*

Fuente: Figura editada de Crawford, Cabanis y Pennypacke, (2008).

Desde una óptica integradora, tanto el modelo en de las 7 S de McKinsey, como el de Gestión Estratégica del Desempeño (nombre en inglés *Strategy Performance Management*) fundamentan su análisis en la integración de elementos que convergen en las organizaciones, donde también se evalúa la interconexión y alineación con aspectos como la estrategia, brindando escenarios para la toma de decisiones y operatividad.

### **2.1.5 El modelo Canvas en la formulación de proyectos**

El Modelo Canvas fue desarrollado en el 2004 por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral, cuya principal contribución fue lograr la conceptualización de los principales elementos que integran un modelo de negocio. Adquiriendo relevancia por el hecho de que

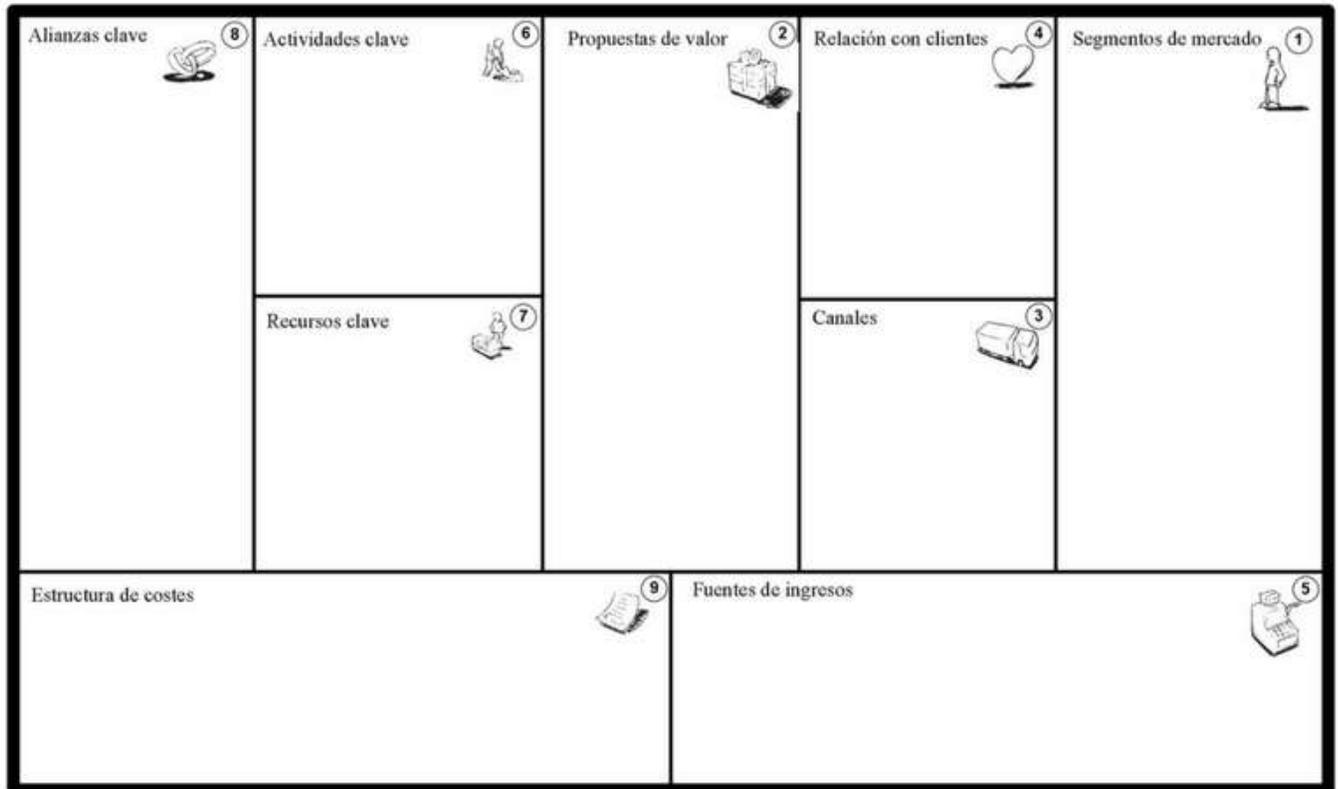
permite la definición, implementación y seguimiento de la estrategia organizacional (Burbano y Rojas, 2016; Ferreira, 2015; Osterwalder, 2004).

El modelo parte de cuatro áreas principales que conforman e influyen en la gestión empresarial, las cuales son el producto, la perspectiva del cliente, gestión de la infraestructura y los aspectos financieros (Ferreira, 2015).

Ferreira (2015) hace referencia a que el Modelo Canvas fue concebido con la finalidad de crear una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen a que se tenga éxito en la consecución de los objetivos. Por medio de un lienzo se detalla la idea de negocio y los diferentes factores que influyen en ella al momento de llevarla a cabo, siendo una herramienta fundamental para la formulación y gestión de los proyectos.

El fundamento de dicho modelo es comprobar que mediante la definición de una idea eficaz y por medio del establecimiento de todas las características que convergen y se interrelacionan para lograr agregar valor a las ideas de negocio. Esta herramienta de sencilla aplicabilidad se puede implementar para la pequeña, mediana y gran empresa (Ferreira, 2015).

El modelo Canvas es un lienzo que permite generar una visión y evaluación rápida de una idea. Dicho lienzo lo constituyen nueve bloques, los cuales corresponden a aspectos relevantes para la formulación de un negocio, esto son: el segmento de mercado (nicho y oportunidades de negocios), las alianzas clave (con proveedores, socios potenciales, etc.), la propuesta de valor (resolver el problema definido), actividades, canales (comunicación, distribución y venta), flujo de ingresos, estructura de costos (costos fijos, variables, directos o indirectos, precios), recursos claves y relaciones con los clientes (Figura 2.2) (Ferreira, 2015).



*Figura 2.2. Lienzo del Modelo Canvas.*

Fuente: (SEMRUSH, 2020).

Desde el punto de vista gráfico, la propuesta de valor actúa como eje central de negocio, siendo de donde inicia el análisis de la idea de negocio, y los bloques de estructura de costos y la fuente de ingresos son los que soportan todo el esquema (lienzo) (Ferreira, 2015).

## **2.2 Formulación de proyectos**

En el siguiente abordaje se desarrolla lo concerniente al proceso de formulación de proyectos, desde la concepción de lo que representa un proyecto, su ciclo de vida y el desarrollo del modelo Canvas, como complemento a la formulación de proyectos.

### **2.2.1 Concepto de proyecto**

El *Project Management Institute* (2017) define un proyecto como “*un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*”, los cuales se ejecutan para cumplir con los objetivos de la organización, donde en las diferentes etapas que lo integran se presentan entregables como evidencia y/o producto de la realización de los mismos. Estos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización, donde se involucra a una única persona, un grupo de colaboradores y/o una o varias unidades de la organización.

Cabe mencionar que los proyectos tienen carácter temporal lo que implica que tiene un inicio y un final, donde la temporalidad puede ser variada y el final de un proyecto se alcanza en el momento en que se cumplen los objetivos, el financiamiento, las necesidades del proyecto, los recursos disponibles o por acuerdos, finiquito por conveniencia y/o causa legal (Project Management Institute, 2017).

### **2.2.2 Ciclo de vida de un proyecto**

El *Project Management Institute* (2017) establece que el ciclo de vida de un proyecto involucra una serie de fases y etapas que cruza un proyecto, desde su inicio, hasta su finalización.

La fase de un proyecto es definida como un conjunto de actividades afines y constituidas con un sentido lógico y que culmina con la entrega de uno o más productos.

Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas. Los nombres, número y duración de las fases del proyecto se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la(s) organización(es) que participa(n) en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Las fases son acotadas en el tiempo, con un inicio y un final o punto de control (a veces denominado revisión de fase, punto de revisión de fase, revisión de control u otro término similar). En el punto de control, el acta de constitución del proyecto y los documentos de negocio se reexaminan en base al entorno

actual. En ese momento, el desempeño del proyecto se compara con el plan para la dirección del proyecto para determinar si el proyecto se debe cambiar, terminar o continuar tal como se planificó. (Project Management Institute, 2017)

Desde el punto de vista contextual, el proceso de formulación se puede visualizar en la fase de inicio, donde se recaba la información necesaria para la estructuración del proyecto.

El Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H “Reglamento para la Constitución y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública”, define el ciclo de vida de proyectos de inversión y establece las fases que lo integran.

Ciclo de vida: Se entenderá por ciclo de vida al proceso de transformación o maduración que experimenta todo proyecto de inversión a través de su vida, desde la expresión de una idea de inversión hasta que entra en operación para materializar los beneficios esperados. El ciclo de vida de un proyecto de inversión está conformado por fases y estas, a su vez, por etapas. Las tres fases con sus respectivas etapas en el ciclo de vida de un proyecto de inversión son:

- a. Preinversión: Comprende la elaboración del perfil y los estudios de prefactibilidad y de factibilidad y el diseño, que abarcan todos los análisis que se deben realizar sobre un proyecto desde que el mismo es identificado a nivel de idea y los estudios que se hagan hasta que se toma la decisión de su ejecución, postergación o abandono. Es esencialmente una fase de estudio en la cual se debe determinar la conveniencia de implementar o no el proyecto que se está analizando y cuenta con cinco etapas, a saber: Idea, Perfil, Prefactibilidad, Factibilidad y Diseño.
- b. Ejecución: Comprende las etapas de financiamiento, licitación o adjudicación y ejecución.
- c. Operación: Es la fase de funcionamiento del proyecto, donde éste se pone en marcha para generar los bienes y servicios previstos en la preinversión. (Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H, 2008)

Rosales (1999) hace referencia de que los proyectos indistintamente de su tipología, naturaleza o conceptualización, el ciclo de vida posee cuatro fases secuenciales: la preinversión, la promoción, negociación y financiamiento, la inversión o ejecución y la operación o funcionamiento, haciendo la salvedad que puede existir una interfase denominada el diseño definitivo, la cual representa el punto final de la etapa de la de promoción, negociación y financiamiento y del proceso de formulación.

La etapa de preinversión es donde se construye el documento del proyecto, conformado por los estudios técnicos, de mercado, financieros, sociales, ambientales y estimaciones para determinar la factibilidad y viabilidad del mismo. Esta fase está constituida por cuatro sub procesos: identificación del proyecto, perfil, prefactibilidad y factibilidad (Rosales, 1999), mismos que se detallan en el libro “Preparación y evaluación de proyectos” de Sapag, Sapag y Sapag (2014).

Sapag, Sapag y Sapag (2014) abordan lo referente al proceso de preparación y evaluación de proyectos, indicando que la formulación de la idea y la preinversión corresponden a las etapas previas a la inversión y operación de los proyectos, por lo que se puede considerar como lo correspondiente a la formulación del proyecto.

En el caso de la etapa de la idea de proyecto es donde se realiza un diagnóstico para identificar posibles soluciones, a la vez que se registran oportunidades de negocio y se define una estrategia y modelo de negocio para el mismo (Sapag, Sapag y Sapag, 2014).

La preinversión está concebida como una etapa donde se realizan distintos estudios para determinar la viabilidad y fundamentar la toma de decisiones a partir de la elaboración del perfil y definición de la prefactibilidad y factibilidad del proyecto. El perfil se construye a partir de la información recabada del juicio común y de la opinión de expertos, presentando únicamente estimaciones estáticas y generales de las inversiones, costos o ingresos. En la prefactibilidad se consideran fuentes secundarias de información para obtener mayor detalle de las variables relacionadas al mercado, alternativas técnicas de producción/operación y capacidad financiera de los patrocinadores. Por último, la factibilidad utiliza como base los insumos de la etapa anterior, donde integra al análisis fuentes primarias de información para

validar y respaldar los estudios y definir con mayor detalle las variables de interés (Sapag, Sapag y Sapag, 2014).

### **2.2.3 Elementos de la formulación de proyectos**

En los proyectos, cualquiera que sea la profundidad, especialidad o complejidad, se contemplan dos etapas: la preparación y la evaluación. En el caso de la primera, esta posee los objetivos de definir las características y aspectos que puedan influenciar en la presupuestación del proyecto y calcular la magnitud de los mismos. Con respecto a la etapa subsiguiente, busca determinar la rentabilidad de la inversión en el proyecto, por medio de la utilización de metodologías predefinidas (Sapag, Sapag y Sapag, 2014).

La etapa de la formulación y preparación de proyectos parte de la definición de la idea. En esta etapa se reconocen dos subetapas, una que se caracteriza por recopilar información y otra donde se sistematiza, como, por ejemplo, en términos monetarios, donde este procesamiento de datos se traduce en la elaboración de presupuestos y/o flujos de caja proyectados, estudios de mercado, técnicos, organizacionales y legales, los cuales servirán de fundamento para la evaluación del proyecto (Sapag, Sapag y Sapag, 2014).

El documento referente a la formulación del proyecto, como bien lo mencionan Rosales (1999) y Sapag, Sapag y Sapag (2014) debe estar integrado por elementos relacionados a la gestión del tiempo, costos, recursos, interesados, calidad, etc., que se visualizan en los diferentes estudios de mercado, financieros, ambientales, legales y sociales que se deben realizar para que la toma de decisiones se fundamente en un escenario realista.

Sapag, Sapag y Sapag (2014) hace referencia a los siguientes estudios:

- Estudio de mercado: integra el análisis de la oferta y demanda y los precios del proyecto, específicamente evalúa el consumidor y las demandas del mercado actuales y futuras, la competencia y las ofertas del mercado actuales y futuras, la comercialización del bien o servicio producto del proyecto, los proveedores,

disponibilidad y precio de los insumos, y el mercado externo a razón de competencias y oportunidades de desarrollo.

- Estudio técnico: cuantifica el monto de inversiones y de costos de operación, estará en función de determinar la producción que optimice el empleo de los recursos disponibles, desarrollar la información de las necesidades de financiamiento, recurso humano y recursos materiales para todas las etapas.
- Estudio organizacional y administrativo: detalla los factores vinculados a la actividad organizacional de la administración del proyecto: estructura, procedimientos y normativas legales asociada al proyecto.
- Estudio legal: Se aborda el marco regulador y normativo bajo la que se rigen las relaciones internas, con proveedores, arrendatarios y funcionarios/colaboradores, así como las relaciones externas, con la institucionalidad, organismos fiscalizadores, etc.
- Estudio financiero: Ordenar y sistematiza la información de índole monetario que suministraron las etapas anteriores. Además, se elaboran y analizan las variables analíticas para la evaluación del proyecto y determinar su rentabilidad.
- Estudio ambiental: Brinda la línea base para velar por el cumplimiento de las normas ambientales, logrando generar un equilibrio entre la rentabilidad del proyecto y la disminución de sus impactos al medio ambiente.

### ***2.3 Regulaciones gubernamentales en la formulación de proyectos***

En el presente aspecto se atiende lo referente a los factores que representan marcos reguladores y normativos en la formulación de proyectos financiados con fondos públicos.

#### **2.3.1 Marco legal vinculante**

En materia legal, toda actuación de las instituciones públicas está y será supervisada por la Contraloría General de la República, por ende, el desarrollo de los proyectos debe estar en total apego al marco de la ética y responsabilidad, así como, por ejemplo, de las condiciones

determinadas por leyes como la Ley de Control Interno No. 8292, La Ley de Contratación Administrativa No. 7494, Ley General de la Administración Pública No. 6227, entre otras (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

En el caso específico de los proyectos desarrollados por el SINAC, estos involucran temáticas que demandan el conocimiento de legislación, considerada como técnica, Ley Forestal No. 7575, Ley Orgánica del Ambiente No. 7554, Ley de Biodiversidad No. 7788, entre otras; demandando un vasto conocimiento de los formuladores de proyectos de las implicaciones legales bajo las que se cobijan los proyectos de inversión pública (R. Muñoz, comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

### **2.3.2 Regulaciones para la formulación de proyectos gubernamentales**

Instituciones como el MIDEPLAN han promovido y desarrollado una serie de lineamientos, cuya implementación es obligatoria en la formulación y ejecución de proyectos financiados con fondos públicos. A continuación, se realiza una reseña de las principales regulaciones técnicas que deben considerar los formuladores de proyectos.

El Decreto Ejecutivo No. No. 34694-PLAN-H “Reglamento para la Constitución y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública”, establece que, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) comprende el conjunto de normas, principios, métodos, instrumentos y procedimientos, cuya finalidad e interés es el ordenar el proceso de la inversión pública y aumentar la rentabilidad de los proyectos para el país.

Específicamente, el artículo 3 de dicho decreto ejecutivo establece que, el SNIP está conformado por cinco componentes, los cuales son:

- Metodologías de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública
- Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública
- Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP)
- Capacitación en Inversión Pública
- Plan Nacional de Inversión Pública

### *2.3.2.1 Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública*

En el 2010, el MIDEPLAN presenta la “Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública”, cuyo principal objetivo es el mejoramiento de la calidad de los proyectos formulados y ejecutados por las instituciones públicas, así como realizar un uso eficiente de los recursos públicos (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010).

Dicho instrumento constituye el medio que facilita la toma de decisiones de la gestión pública en el tema de las inversiones públicas, esto al establecer los requerimientos técnicos para la elaboración de perfiles del proyecto y proporciona los elementos que deben ser considerados en la formulación de los términos de referencia, para etapas de prefactibilidad y factibilidad (MIDEPLAN, 2010). Estando complementado, por los lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del SNIP.

### *2.3.2.2 Normas, Técnicas, Lineamientos, Procedimientos de Inversión Pública*

El Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN "Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública" establece:

Las disposiciones y procedimientos que las instituciones realizarán para facilitar la programación institucional de las inversiones públicas, la programación presupuestaria, los procedimientos de presentación y registro en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP), el papel de las Secretarías de Planificación Sectorial y de las Unidades de Planificación Institucional, las responsabilidades del Ministro Rector, la canalización de proyectos con fuentes y modalidades de financiamiento, aspectos ambientales y la valoración del riesgo a desastres, entre otros aspectos. (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009)

De igual forma, las Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública especifican que:

Los estudios de preinversión a nivel de perfil, prefactibilidad y factibilidad del proyecto deben adecuarse según lo establecido en la Guía Metodológica vigente del SNIP, antes de ser sometidos por la entidad proponente a la consideración del BPIP. Las instituciones para llevar a cabo el proceso de identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública, contarán con la "Guía general metodológica para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública". (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009)

Dicho documento sustenta el precepto de que las instituciones públicas deben fomentar y promover una cultura institucional en inversiones públicas, donde los proyectos respondan a las necesidades y prioridades de la sociedad. Aunque destaca que, actualmente, existe una escasa capacidad en las organizaciones en el manejo de herramientas metodológicas para orientar la formulación, seguimiento y evaluación de los proyectos, siendo necesario que los jerarcas destinen recursos a la especialización y capacitación, con la finalidad de establecer las condiciones idóneas para la toma de decisiones en la identificación y ejecución de los proyectos (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009).

Asociado al artículo 3 del Decreto Ejecutivo No. No. 34694-PLAN-H, el Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, define al BPIP como:

(...) es una base de datos de los proyectos de inversión pública, independientemente de la fase de inversión en que se encuentran. El BPIP es administrado por la Unidad de Inversiones Públicas del MIDEPLAN, con el apoyo de las Unidades de Planificación Institucionales, siendo un componente del SNIP que provee información actualizada para la toma de decisiones sobre los proyectos de inversión en proceso de ejecución por las entidades públicas. (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009)

### **Capítulo 3 Marco Metodológico**

En este capítulo se expone la metodología que se utilizó para desarrollar la investigación y lograr los productos de los objetivos específicos preestablecidos, así como la solución a la problemática planteada.

Como elementos del diseño metodológico de la investigación se definen las categorías de estudio, se indican las técnicas y se desarrollan los instrumentos para la recolección de datos. Igualmente, se identifican los sujetos y fuentes de información y se describen los productos y sub productos a obtener de cada objetivo específico y se definen los métodos y herramientas a usar en la etapa de análisis y procesamiento-.

Cabe mencionar que el proceso de investigación surge de la necesidad de conocer el panorama, criterios y puntos de vista, en materia de capacidades organizacionales en formulación de proyectos, de los distintos sujetos y fuentes de información consideradas.

Se realizó una investigación de tipo cualitativa, fundamentada en el hecho de identificar y construir una realidad, así como iniciar el proceso de interpretación de las relaciones y vínculos existentes en el tema de interés, a partir de la percepción y experiencia de la muestra seleccionada.

Se utilizó un muestreo de tipo dirigido o no probabilístico, donde el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, grupos de interés, etc., de los que se obtendrá la información, no necesariamente, corresponderá a una muestra estadísticamente representativa de la población de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

#### ***3.1 Categorías y variables de la investigación***

En esta sección se indican las categorías que, utilizadas para la etapa de investigación, donde se consideraron elementos para la recopilación de información, siendo la base para el análisis y desarrollo de soluciones. En el cuadro 3.1 se desarrollan las categorías de la investigación planteadas.

**Cuadro 3.1: Categorías de la investigación.**

CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	PREGUNTA GENERADORA	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Formulación de proyectos	Fase inicial que se caracteriza por recopilar y sistematizar información, con la finalidad de establecer el marco de referencia de los proyectos para las etapas subsiguientes.	Marco legal y normativo	Base jurídica y normas regulatorias específicas para realizar y atender procesos específicos.	¿Cuáles leyes, decretos o lineamientos regulan y deben ser aplicados en la formulación de proyectos en la organización?	Entrevista	Guía de entrevista (Apéndice A)
					Revisión documental	Ficha de revisión documental (Apéndice B)
		Buenas prácticas	Conjunto de acciones coherentes, para obtener los resultados esperados, en tiempo y forma, basada en la aplicación y experiencia.	¿Cuáles procesos, conocimientos, habilidades, cultura y/o herramientas son consideradas como buenas prácticas en la formulación de proyectos?	Revisión bibliográfica  <i>Benchmarking</i> (Entrevista)	Ficha de revisión bibliográfica (Apéndice C)  Guía de entrevista (Apéndice D)
Capacidades organizacionales	Destrezas, herramientas, conocimiento y habilidades existentes para ordenar y organizar un conjunto de sistemas, procesos, acciones administrativas, técnicas y operativas que orientan la toma de decisiones para su ejecución en procura del cumplimiento de la estrategia organizacional	Marcos de referencia	Lineamientos y regulaciones preestablecidas con bases técnico-científicas que abordan e integran las formas para alcanzar el éxito organizacional.	¿Cuáles capacidades organizacionales son aplicables a la formulación de proyectos en la organización?	Revisión bibliográfica	Ficha de revisión bibliográfica (Apéndice C)
					Consulta a expertos	Formato de consulta (Apéndice E)
		Gestión actual	Situación actual de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos	¿Cuál es el nivel actual de la gobernabilidad, estructura, procesos, personas, tecnologías, conocimientos y cultura de la organización en formulación de proyectos?	Encuesta  Revisión documental	Guía de cuestionario (Apéndice F)  Ficha de revisión documental (Apéndice B)

Fuente: Elaboración propia.

### ***3.2 Etapa de recolección de información***

En esta sección se indican los sujetos y fuentes de los que se obtendrá los datos e información, así como las actividades, técnicas e instrumentos que se aplicarán a los sujetos y fuentes.

#### ***3.2.1 Sujetos y fuentes de información***

La población de interés para la presente investigación está conformada por funcionarios del Área de Conservación Central, así como representantes de instituciones estatales, como el MIDEPLAN, MAG, INDER, académicos y expertos.

Se realizó un muestreo dirigido (no probabilístico), donde la selección de los sujetos y fuentes de información está relacionada con los objetivos propios de la presente investigación, específicamente de las personas vinculadas con la formulación de proyectos en la organización (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Se trata de 24 personas, distribuidas de la siguiente manera: el Director Regional, Encargado del Departamento de Planificación, cinco Encargados de Direcciones y/o departamentos, un funcionario de la Dirección Administrativo Financiera, seis encargados de Oficinas Sub Regionales y Administradores de Áreas Silvestres Protegidas, tres funcionarios (no jefaturas) y tres funcionarios de otras instituciones estatales. Además, de cuatro académicos que fungen como expertos en la formulación y gestión de proyectos, tal como se muestra en el Cuadro 3.2.

**Cuadro 3.2: Sujetos de información.**

SUJETO	ROL DEL SUJETO	INFORMACIÓN A OBTENER
Director regional ACC	Encargado de liderar, aprobar proyectos y presupuestos y fomentar prácticas para el cumplimiento del plan estratégico y planificación del Área de Conservación.	Criterio sobre el estado actual de las capacidades organizacionales y marco legal normativo enfocado a la formulación de proyectos.
Encargado del Departamento de Planificación ACC	Encargado de promover y formular proyectos en el Área de Conservación, así como revisar e ingresar los proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública.	Criterio sobre el estado actual de las capacidades organizacionales y marco legal normativo enfocado a la formulación de proyectos.
Encargados de Direcciones y/o de departamentos	Encargados de promover y formular proyectos en el Área de Conservación	Información de la forma, procedimientos y aspectos considerados en la formulación de proyectos.
Personal de la Dirección Administrativo Financiera	Funcionarios que participan en diversas etapas de los proyectos, desde la formulación hasta la ejecución	Información de la forma, procedimientos y aspectos considerados en la formulación de proyectos.
Encargados de Oficinas Sub Regionales y Administradores de Áreas Silvestres Protegidas	Encargados de formular y autorizar proyectos enfocados al cumplimiento de las necesidades institucionales de cada centro operativo.	Información de la forma, procedimientos y aspectos considerados en la formulación de proyectos.
Funcionarios del ACC (no jefaturas)	Funcionarios que formulan y desarrollan proyectos asociados al plan presupuesto del centro operativo respectivo.	Información de la forma, procedimientos y aspectos considerados en la formulación de proyectos.
Funcionarios de instituciones estatales (MIDEPLAN, MAG, INDER)	Funcionarios de instituciones públicas que promueven, formulan y desarrollan proyectos.	Información de la forma, procedimientos y aspectos considerados en la formulación de proyectos en las instituciones públicas respectivas, buenas prácticas.
Académicos	Expertos en formulación y administración de proyectos	Información de marcos de referencia de capacidades organizacionales en formulación de proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 3.3., se referencian las fuentes de información utilizadas para la presente investigación, donde se recurrió a fuentes de tipo primaria, así como secundaria, en dicho cuadro se detalla la principal información a obtener.

**Cuadro 3.3: Fuentes de información.**

TIPO	FUENTE	INFORMACIÓN A OBTENER
<b>PRIMARIAS</b>	Registros, documentos, plantillas de proyectos de la organización (ACC-SINAC) Informes de la organización Informes de auditoría Plan estratégico SINAC Criterios documentados por parte de la organización Cuestionarios	Perspectiva, situación actual, debilidades, etc., de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos. Procedimientos internos, regulaciones, lineamientos, experiencias, buenas prácticas, marco normativo y legal vinculados a la formulación de proyectos.
<b>SECUNDARIA</b>	Artículos científicos Tesis / Trabajos finales de graduación Estándares, Manuales y/o Guías metodológicas en formulación de proyectos Informes de la Contraloría General de la República Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública de Costa Rica (MIDEPLAN). Marco legal y normativo Informes de instituciones estatales Bases de datos suscritas (EBSCOHOST)	Identificación de marcos de referencia de capacidades organizacionales, metodologías, procesos, buenas prácticas y experiencias en la formulación de proyectos

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 *Técnicas e instrumentos para la recopilación de datos*

En la presente sección se procede a detallar las técnicas y los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para cumplir con los objetivos previamente definidos, siendo aplicados a diferentes sujetos y/o fuentes de información, para el registro de la información requerida de capacidades organizacionales en formulación de proyectos.

- **Encuesta y entrevista**

Conjunto de preguntas preestablecidas y presentadas de manera escrita u oral, utilizadas para determinar una o varias condiciones identificadas por los sujetos de estudio (Hernández,

Fernández y Baptista, 2010). Específicamente, estas técnicas para recopilar información se aplicaron a una muestra dirigida a los funcionarios del Área de Conservación Central (Director regional ACC, Encargado del Departamento de Planificación ACC, Encargados de Direcciones y/o de departamentos, Personal de la Dirección Administrativo Financiera, Encargados de Oficinas Sub Regionales y Administradores de Áreas Silvestres Protegidas y Funcionarios del ACC (no jefaturas)); con el objetivo de recabar información acerca del marco legal y normativo (entrevista) (Sub Categoría 1) y de las capacidades organizacionales actuales en formulación de proyectos del área de conservación (Sub Categoría 4) (Apéndice A (entrevista) y Apéndice F (encuesta)).

Para dichas Sub Categorías se decidió seleccionar la técnica de encuesta, debido a la facilidad de enviar, resolver y devolver los documentos al utilizar medios digitales. Asimismo, razones como el contexto en que se ubican los diferentes centros operativos donde están destacados algunos de los funcionarios seleccionados, lugares distanciados que limitan la coordinación de reuniones presenciales y pobre accesibilidad a internet limitan utilizar técnicas como grupos focales.

Los cuestionarios permiten una mayor profundidad personal, evitan que se tergiversen las opiniones por la presencia y/u opiniones de funcionarios con mayor o menos experiencia, evita la parcialidad del moderador y no requiere una mayor coordinación para reunir (presencial o digital) a los funcionarios seleccionados, como en el caso de los grupos focales (García, Alfaro, Hernández y Molina; 2006).

Si bien es cierto las encuestas demandan mayor tiempo para su análisis, se utilizaron medios digitales, como la aplicación para crear formularios de *Google*, permitiendo que el proceso de registro y posterior análisis de la información se facilite.

La entrevista vinculada a la Sub Categoría 1, posee una estructura de preguntas abiertas donde los entrevistados poseen total libertad de expresarse, con respecto a las interrogantes preestablecidas.

En el caso específico de la encuesta asociada a la Sub Categoría 2, la estructura se fundamenta en preguntas cerradas de Escala Likert, donde los encuestados evaluaron la

condición específica que actualmente posee el ACC, preguntas concernientes a las siete categorías organizacionales; ubicando la respuesta en uno de los siguientes cuatro rangos: “Nunca”, “Algunas veces”, “Casi siempre” o “Siempre”, lo anterior de acuerdo a la iteración o frecuencia de aplicación de las situaciones evaluadas (preguntas). Con el objetivo de conocer la cantidad y tipo de herramientas que están disponibles en la organización y son utilizadas para la formulación de proyectos, dentro de la encuesta de la capacidad organizacional Tecnologías, se formuló una pregunta abierta.

- **Consulta a expertos**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren la consulta a expertos como el hecho de abordar situaciones a partir de la experiencia y conocimiento que poseen sujetos, investigadores, académicos, etc., con el objetivo de crear hipótesis o justificar la aplicación de alguna teoría en específico. En este caso, se aplicó una encuesta a una muestra compuesta por académicos que permitió identificar marcos de referencia de capacidades organizacionales en formulación de proyectos (Sub Categoría 3) (Apéndice E).

Para recabar la información requerida para la investigación se procedió a enviar, vía correo electrónico, las preguntas referentes a la existencia de marcos de referencia, complementando lo registrado en el proceso de revisión bibliográfica.

- ***Benchmarking* (Encuesta)**

Conjunto de preguntas preestablecidas y presentadas, de manera oral, por un entrevistador al entrevistado, para determinar una o varias condiciones identificadas del tema de interés (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se aplicó a un grupo de tres funcionarios de otras instituciones estatales, como el MIDEPLAN, MAG e INDER, muestra dirigida que brindó información acerca de buenas prácticas en formulación de proyectos (Sub Categoría 2) (Apéndice D).

En este caso se utilizó la aplicación para crear formularios de *Google*, permitiendo un trasiego, recepción, llenado y devolución más práctico, en contraposición de realizar una entrevista presencial o vía llamada telefónica.

Se decidió seleccionar esta técnica para obtener referencias de buenas prácticas en la formulación de proyectos.

- **Revisión documental**

Proceso mediante el cual se registra información de documentación oficial y no oficial, como informes, actas, reportes, oficios, etc. Técnica utilizada para registrar datos concernientes al Marco legal y normativo (Sub Categoría 1), así como sobre las capacidades organizacionales actuales en formulación de proyectos (Sub Categoría 4) (Apéndice B).

- **Revisión bibliográfica**

Proceso mediante el cual se registra información de referencias bibliográficas, artículos científicos, libros, revistas, etc. Técnica utilizada para documentar buenas prácticas en formulación de proyectos (Sub Categoría 2) e identificar marcos de referencia de capacidad organizacionales en formulación de proyectos (Sub Categoría 3) (Apéndice C).

### ***3.3 Etapa análisis y procesamiento de datos***

A continuación, se detalla lo referente al procesamiento y análisis de datos para cada objetivo específico, los productos esperados y la forma en que se presentara la información obtenida.

### 3.3.1 Métodos y herramientas para el análisis y procesamiento de datos

Se procede a indicar las herramientas y métodos usados para analizar, procesar y presentar la información (Cuadro 3.4).

**Cuadro 3.4: Métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de datos.**

OBJETIVOS	ENTREGABLES	METODOS Y HERRAMIENTAS
Analizar las capacidades organizacionales actuales en términos de formulación de proyectos mediante la aplicación de técnicas de diagnóstico para la identificación de la situación actual.	Estado actual de las capacidades organizacionales de gobernabilidad, estructura, procesos, personas, tecnologías, conocimientos y cultura de la organización en formulación de proyectos.	Triangulación de datos
Identificar marcos de referencia aplicables a las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos a través de técnicas de investigación para definición del estado deseado de la organización.	Marco de referencia para determinar el nivel en que se encuentran las capacidades organizacionales en formulación de proyectos estudios.	Análisis detallado de datos
Definir aspectos de mejora de las capacidades organizacionales mediante la aplicación de técnicas comparativas entre la situación actual y el marco de referencia para su atención en la solución en el ámbito de formulación de proyectos.	Oportunidades de mejora al evidenciar las brechas al comparar el estado actual con el marco de referencia. Prioridades de intervención de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos.	Graficación, Diagramación y Jerarquización de datos
Elaborar una estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales por medio del análisis de las prioridades de mejora para la formulación de proyectos considerando los aspectos previamente definidos.	Propuesta estratégica de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos.	Análisis detallado de datos

Fuente: Elaboración propia.

- **Triangulación de datos**

Consiste en un método de análisis de datos que utiliza diferentes estrategias y fuentes de recolección de datos, siendo confrontada y contrastada la información recabada (Aguilar y Barroso, 2015).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) destacan que es conveniente poseer varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos, debido a que genera mayor riqueza, amplitud y profundidad a la información recabada.

Específicamente, este método fue utilizado en la consecución del primer objetivo específico, donde se confrontó la información recabada de los cuestionarios aplicados a los funcionarios del ACC, contra lo verificado en la revisión documental; permitiendo tener un parámetro de análisis y realizar la validación de ambos métodos de recolección de datos.

- **Análisis detallado de datos**

El análisis detallado de datos consiste y está fundamentado en el proceso de organizar, codificar, analizar e interpretar la información, con la finalidad de identificar patrones, oportunidades, debilidad, escenarios, etc., al cotejarlos con la problemática de la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En la consecución de los entregables relacionados a los objetivos específicos 2 y 4 se utilizó como método, el análisis detallado de datos, básicamente al requerirse identificar marcos de referencia que fueran aplicables a las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos, así como en la elaboración de la estrategia de fortalecimiento; lo cual demandó la validación y un análisis profundo de la información para realizar propuestas apegadas a la realidad que afronta la organización y a sus necesidades y posibilidades.

- **Graficación**

La expresión gráfica permite visualizar y presentar los datos recabados, de una forma en que se eliminan elementos distractores que provocan que se distorsione el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes métodos de recolección de información, favoreciendo el proceso analítico (Casanova, 2017).

Este proceso permitió visualizar las principales debilidades, brechas y aspectos de mejora de la organización al compararse el estado actual de las capacidades organizacionales con el nivel deseado o marco de referencia.

- **Diagramación**

Corresponde al proceso de organizar los datos de una manera donde se vincula y entrelaza lógicamente los elementos recabados, permitiendo que el analista tenga mayor apreciación y entendimiento de la información (MIDEPLAN, 2009).

Este proceso se utilizó paralelamente al de graficación permitiendo generar un panorama integral y holístico al permitir organizar la información y representar los resultados obtenidos de una forma que ejemplificara claramente la situación que enfrenta la organización.

- **Jerarquización de datos**

Es el proceso de estructurar la información en un orden y/o niveles de importancia o autoridad, de acuerdo a lineamientos preestablecidos por la organización. Las categorías o niveles se organizan, de manera que, en el mismo nivel se encuentren todos los elementos que dependen del nivel inmediatamente superior (Álvarez y Guerrero, 2002).

Durante el proceso de definición de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos fue necesario identificar las prioridades de intervención y segregar la información de dicha forma que permitiera identificar tales patrones.

## Capítulo 4 Análisis de resultados

En el presente capítulo se procede a analizar los resultados obtenidos del diagnóstico de las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos en el Área de Conservación Central, seguido del establecimiento del marco de referencia para la definición del estado deseado en dicho ámbito y por último, se detalla lo referente a las brechas entre el estado actual y el deseado, siendo la fuente para la definición de aspectos de mejora y la posterior presentación de la propuesta de solución enfocada al fortalecimiento de las capacidades organizacionales evaluadas.

### *4.1 Selección de la metodología de evaluación de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos*

Como parte de la respectiva definición de la metodología a utilizar para diagnosticar y definir el nivel deseado de las capacidades organizacionales de la institución en cuestión, la selección de la herramienta a utilizar se fundamentó en el precepto y posibilidad de ajustar la evaluación al marco de formulación de proyectos, para lo cual, se procedió a realizar revisión documental y bibliográfica, así como la consulta a expertos.

Crawford, Cabanis y Pennypacke (2008), publicaron el libro *Seven Steps to Strategy Execution*, donde se desarrolla la metodología denominada Gestión Estratégica del Desempeño (nombre en inglés *Strategy Performance Management (SPM)*), la cual permite realizar un análisis de las capacidades organizacionales e integra aspectos de la organización que, continuamente, se gestionan de manera asincrónica; vinculando la gobernanza y gestión del desempeño con áreas como la estrategia, estructura, cultura, personas, tecnologías y gestión de proyectos.

Álvarez (2016) realizó una adaptación de dicha metodología para evaluar las capacidades organizacionales en gestión de proyectos de una entidad financiera, permitiendo diagnosticar la gobernabilidad, estructura, procesos, personas y tecnologías.

Se consideraron otras metodologías, sin embargo, debido a factores como, la complejidad de aplicación, dificultad de determinar el estado actual y/o deseado para capacidades organizacionales y al ser métodos estructurados donde la modificación parcial puede desvirtuar la finalidad, sentido y perspectiva del método, se decidió utilizar el modelo ajustado de la metodología *SPM* desarrollado por Manuel Álvarez Cervantes.

La adaptación realizada por Manuel Álvarez Cervantes ha sido aplicada en diversas investigaciones, siendo un hecho relevante para la selección de dicho método de evaluación (Brenes, C., 2019; Brenes, N., 2019; Matamoros, 2018).

Asimismo, la herramienta mantiene la misma línea de otros modelos como el de las 7 S de McKinsey, metodología de carácter empresarial que permite diagnosticar, aspectos como los procesos, recursos y la planificación estratégica; basándose en siete elementos de análisis que se consideran como la base para organizar con efectividad una organización (Gómez, 2020).

Cabe mencionar que, para la aplicación de la metodología, se realizó una adaptación a lo desarrollado por Álvarez Cervantes, para ajustarlo al enfoque de formulación de proyectos, agregando nuevas preguntas y realizándose ligeros cambios a algunas ya establecidas, esto sin desvirtuar la orientación de estas; asimismo, los rangos y niveles de clasificación no fueron modificados.

El modelo de *SPM* se concibe bajo el contexto de seis elementos, que están directamente interrelacionados e influyentes entre sí, siendo estos la cultura, estructura, proceso, gobernanza, personas y tecnología de la información (Crawford, Cabanis y Pennypacke, 2008). Esto permitió evaluar el estado actual y nivel deseado de la organización, representando el medio para definir propuestas de fortalecimiento y mejora.

En este caso en específico y acorde al modelo propuesto por Álvarez Cervantes, se decidió evaluar las capacidades organizacionales de gobernabilidad, estructura, procesos, personas, tecnología y cultura, así como, el conocimiento. Esta última se incorpora al análisis, previa revisión bibliográfica y documental (Brenes, 2019).

Con respecto a los cuestionarios utilizados, en casos específicos fue necesario ajustar preguntas para que mantuviera la línea del tema de interés, formulación de proyectos, así como se incorporaron otras (Apéndice F); sin embargo, no se cambió el sentido, ni la funcionalidad del modelo.

Los siete cuestionarios aplicados están integrados por un total de 73 preguntas, de las cuales, 72 son cerradas y una abierta (Apéndice F). Las preguntas cerradas fueron evaluadas bajo la siguiente escala: “No”, “Algunas veces”, “Casi siempre” y “Siempre”, esto de acuerdo a la iteración o frecuencia de aplicación de las situaciones consignadas en las preguntas, donde se le asignó a cada opción, valores de 0, 1, 2 y 3, respectivamente.

En mayor detalle, las actividades o prácticas que no están instauradas en la organización, se debe asignar un 0 (“No”); cuando se han aplicado en pocas veces o raramente, se asigna un 1 (“Algunas veces”); en casos donde la aplicación es frecuente y se considera en la mayoría de los casos, se establece un 2 (“Casi siempre”); y cuando las prácticas siempre se integran en los procesos, se fija un 3 (“Siempre”). Lo anterior, se les hizo saber a los encuestados previamente a la aplicación de la herramienta.

En el Cuadro 4.1. y Cuadro 4.2., se detallan los niveles y rangos de clasificación general y por capacidad organizacional, de acuerdo al puntaje obtenido, al aplicar los cuestionarios adaptados del modelo de evaluación de competencias desarrollado por Manuel Álvarez Cervantes, basado en la metodología de Gestión Estratégica del Desempeño (*Strategy Performance Management (SPM)*).

**Cuadro 4.1: Niveles y rangos de clasificación general, según el puntaje obtenido, de la aplicación de la metodología de evaluación de capacidades organizacionales.**

NIVEL	PUNTUACIÓN
Alto	Más de 163
Medio alto	Entre 110 y 162
Medio bajo	Entre 55 y 109
Bajo	Menor de 54

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

**Cuadro 4.2: Niveles y rangos de clasificación, por capacidades organizacionales, según el puntaje obtenido en la aplicación de la metodología seleccionada.**

<b>CAPACIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>PUNTAJE MÁXIMO</b>	<b>NIVEL ALTO</b>	<b>NIVEL MEDIO ALTO</b>	<b>NIVEL MEDIO BAJO</b>	<b>NIVEL BAJO</b>
Gobernabilidad	12	36	≥ 29	Entre 20 y 28	Entre 10 y 19	9 ≤
Estructura	10	30	≥ 24	Entre 15 y 23	Entre 9 y 16	8 ≤
Procesos	14	42	≥ 33	Entre 21 y 32	Entre 11 y 22	11 ≤
Personas	9	27	≥ 22	Entre 15 y 21	Entre 8 y 14	7 ≤
Tecnología	10	30	≥ 24	Entre 15 y 23	Entre 9 y 16	8 ≤
Conocimiento	8	24	≥ 20	Entre 12 y 19	Entre 7 y 13	6 ≤
Cultura	9	27	≥ 22	Entre 14 y 21	Entre 8 y 14	7 ≤

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

Como parte de los resultados, se presenta un resumen de los cuestionarios aplicados, donde se consigna la moda y promedio de las respuestas, para cada pregunta, así como el puntaje máximo a obtener, el puntaje y el porcentaje obtenido y el nivel en que se ubica la capacidad organizacional evaluada.

El puntaje obtenido se determinó al promediar las respuestas (calificaciones) que cada encuestado asignó cada, siendo dicho valor el que se muestra en cada cuadro, luego se realizó la sumatoria de todos los promedios de los resultados de las preguntas. Asimismo, el porcentaje obtenido se determinó al relacionar el puntaje obtenido con el puntaje máximo a obtener. Ambos datos permiten determinar el nivel en que se encuentra cada capacidad organizacional.

## ***4.2 Estado actual de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos en el Área de Conservación Central***

Como se detalló en el capítulo 3, para definir el estado actual de las capacidades organizacionales, específicamente, en el marco de formulación de proyectos en el Área de Conservación Central del SINAC, se aplicó los siete cuestionarios predefinidos (Apéndice F) a funcionarios vinculados al proceso de formulación de proyectos. De igual forma, se evaluó la documentación de proyectos, ya formulados, con el objetivo de validar los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios e identificar otras debilidades y/o fortalezas.

Con la finalidad de generar un análisis más robusto y apegado a las características de los cuestionarios aplicados, se obtuvo la moda y promedio de los resultados, ejercicio que permitió identificar la tendencia y respuestas extremas, utilizándose la moda para la representación gráfica.

### ***4.2.1 Gobernabilidad***

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario correspondiente a la capacidad organizacional de gobernabilidad, se puede inferir que, actualmente el ACC posee un nivel considerado como Medio Bajo, esto respaldado ante el hecho de que, de las 12 preguntas que abordan aspectos como, el apoyo de la gerencia, lineamientos, normativa, mecanismos de comunicación, herramientas disponibles, la estrategia organizacional, interesados, gestión del riesgo, requisitos de patrocinadores, entre otros; el 58% de las respuestas fueron negativas (“No”) o ubicadas en el rango de “Algunas veces”.

No obstante, es de resaltar la institucionalidad existente (legislación y normativa), relacionada a la gobernabilidad de proyectos financiados con fondos públicos; factor que provoca un contrapeso, a la no aplicación o existencia de las condiciones vinculadas a la formulación de proyectos y, que, con un mínimo esfuerzo, se puede ascender al nivel superior inmediato (“Medio Alto”) (Cuadro 4.3.).

**Cuadro 4.3: Estado actual de la capacidad organizacional de Gobernabilidad en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTAS			MODA	PROMEDIO
¿Considera que existe un apoyo de la gerencia para la formulación de proyectos en la organización?			3	2
¿La organización ha definido los lineamientos mínimos de cumplimiento para la formulación de proyectos?			3	2
¿Existen los mecanismos de comunicación para el proceso de formulación de proyecto como evidencia de la transparencia?			1	1
¿La alta administración posee las herramientas disponibles para realizar una revisión del proceso de formulación de proyectos?			0	1
¿La organización posee una estrategia institucional definida?			0	1
¿La estrategia es gestionada a través de programas y portafolios de proyectos para garantizar que las iniciativas son soportadas y/o alineadas a esta?			0	1
¿La organización cuenta con la normativa que regula el comportamiento entre los involucrados en la formulación de proyectos?			3	1
¿Durante el proceso de formulación de proyectos se consideran la totalidad de interesados?			1	1
¿Existen procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo en el proceso de formulación de proyectos?			3	1
¿Es del pleno conocimiento de los directores de proyectos los requisitos vinculantes a los patrocinadores o adquisición de financiamiento?			1	1
¿Existen funcionarios que se empoderan para cumplir con los requerimientos y demandas de la formulación de proyectos?			3	2
¿Los tomadores de decisiones tienen la información necesaria para cumplir exitosamente la estrategia de la organización?			1	2
<b>Puntaje máximo a obtener</b>	<b>36</b>	<b>Porcentaje obtenido</b>	<b>44%</b>	
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>16</b>	<b>Nivel</b>	<b>Medio Bajo</b>	

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

Entre los principales aspectos considerados como debilidades vinculadas a la capacidad organizacional de gobernabilidad en formulación de proyectos están:

- La institución no posee una ruta lógica establecida con respecto a mecanismos de comunicación vinculados al proceso de formulación de proyectos, como evidencia de la transparencia; esto a pesar de que existe la obligatoriedad de rendición de cuentas (R. Muñoz, comunicación personal, 16 de enero, 2021).
- El SINAC posee un Plan Estratégico Institucional para el periodo comprendido entre el 2016 y el 2026, mismo que se concibe como la herramienta superior de planificación institucional. No obstante, esta no se percibe como la herramienta que define claramente la estrategia organizacional y las políticas vinculantes para la toma de decisiones, maximización de las capacidades y recursos disponibles, y disminución de los riesgos, en el ámbito de proyectos de inversión pública. La presencia de iniciativas abocadas al desarrollo de proyectos es mínima y poco influyentes (R. Muñoz, comunicación personal, 16 de enero, 2021).
- El Plan Estratégico del SINAC contempla unas pocas iniciativas enfocadas a proyectos, las cuales se abocan a temas como, la capacitación, mejora en la ejecución del presupuesto, intercambio de experiencias, convenios, etc., (Acciones PPI-01, PPI-02, PPI-18 y PP-04); sin embargo, en informes emitidos por el Departamento de Planificación y Evaluación del SINAC, donde se evalúa el estado de aplicación y ejecución de dicha herramienta, se registran incumplimientos totales o parciales en dichas actividades (SINAC, 2019), demostrando el poco interés institucional o incapacidad de solventar y cubrir las necesidades en el proceso de formulación de proyectos.
- Cabe mencionar que el Plan Estratégico está fundamentado en su gran mayoría en iniciativas y acciones operativas, mismas que no se enfocan en proyectos, programas y/o portafolios.
- La consideración de la totalidad de los interesados asociados a los proyectos, así como la definición de la importancia e influencia de los mismos, no representa una práctica común en el proceso de formulación, demostrando la poca relevancia que ha tenido en los proyectos ya formulados por el ACC, condición que afecta al proceso de medición del desempeño y éxito futuro de los proyectos. Lo anterior puede deberse a factores como desconocimiento y nula aplicación de buenas prácticas, poca capacitación y ausencia de un lenguaje común en proyectos. Cabe

mencionar que, en los documentos oficiales emitidos por el MIDEPLAN, el apartado de interesados posee gran relevancia, ante el hecho de que los proyectos públicos deben solventar necesidades de la sociedad civil.

- Hoy por hoy, existe dependencia hacia el Departamento de Planificación del ACC para la formulación de proyectos financiados, por instancias como el INDER, siendo el desconocimiento de los requisitos y lineamientos vinculantes referenciados por MIDEPLAN, un elemento que los directores de proyectos adolecen; reflejando un serio problema con el cumplimiento de las demandas por parte de los patrocinadores (A. Madrigal, comunicación personal, 13 de enero, 2021), (R. Muñoz, comunicación personal, 16 de enero, 2021).

A manera de aspectos a resaltar o positivos vinculantes a la capacidad organizacional de gobernabilidad están:

- La Dirección del ACC ha entendido que por medio de la formulación de proyectos y búsqueda de fuentes de financiamiento externas se puede solventar las necesidades o problemas institucionales, aunado al hecho de la reducción del presupuesto ordinario, el cual asciende a los 5 000 millones de colones para el período del 2021 (A. Madrigal, comunicación personal, 13 de enero, 2021), (R. Conejo, comunicación personal, 11 de enero, 2020), (R. Muñoz, comunicación personal, 16 de enero, 2021).
- Aunque la institución no ha definido lineamientos internos de cumplimiento para la formulación de proyectos, la Ley de Planificación Nacional y su decreto, así como el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, han establecido líneas de acción en aras de cumplir con la adecuada planificación presupuestaria y uso de los fondos públicos en proyectos estatales; tal es el caso de la guía metodología para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública emitida por el MIDEPLAN. No obstante, la estandarización, adopción e interiorización de los lineamientos y herramientas de acatamiento obligatorio no ha sido la norma en la aplicación en el proceso de formulación, reflejado en la cantidad de proyectos incorporados al BPIP del MIDEPLAN, donde a la fecha, el ACC, únicamente se ha logrado incorporar dos proyectos en dicha plataforma (R.

Muñoz, comunicación personal, 11 de enero, 2021). La CGR ha señalado la necesidad de lograr la implementación de buenas prácticas de gestión de proyectos, en sus fases de formulación, ejecución, control y seguimiento y cierre formal (CGR, 2019).

- La institucionalidad pública está fundamentada por legislación cuyo objetivo, es regular el comportamiento entre los involucrados en la formulación de proyectos, (por ejemplo, está la Ley General de Administración Pública No. 6227, Ley de Control Interno No. 8292), donde las labores diarias deben estar bajo la línea de los valores, ética, profesionalismo, etc., que se demanda en la administración pública.
- Un hecho importante a considerar es el compromiso de los funcionarios en las diversas etapas de los proyectos, aunque el apoyo del Departamento de Planificación es, claramente necesario, el empoderamiento sobresale como un factor positivo.
- La Ley de Control Interno No. 6227 establece el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI), método para la gestión del riesgo, misma que permite identificar y analizar los riesgos y establecer mecanismos que minimicen la influencia o posible impacto en todas las etapas de los proyectos. Sin embargo, esta herramienta no ha sido aplicada en los proyectos ya formulados y ejecutado por el ACC. Ante lo anterior, existen directrices superiores del SINAC de aplicar el SEVRI a la formulación de Planes Generales de Manejo de las ASP, planes que se pueden concebir como proyectos de inversión público o de cooperación internacional.

#### ***4.2.2 Estructura***

Con respecto a la capacidad organizacional de estructura, la aplicación del cuestionario reflejó una grave debilidad que posee el SINAC, donde, por ejemplo, para la instauración de nuevas instancias o departamentos que ayuden a dinamizar los procesos de proyectos, depende en sobremanera de la situación financiera e interés institucional, siendo considerado

como un factor limitante para la aplicación de buenas prácticas y mantener un verdadero control en todas las etapas de los proyectos. Lo anterior debido a que, de las 10 preguntas aplicadas, siete de las situaciones analizadas fueron consideradas con una nula (“No”) aplicación, obteniéndose una calificación del 17%, al obtener 5 puntos de 30 posibles (Cuadro 4.4.).

**Cuadro 4.4: Estado actual de la capacidad organizacional de Estructura en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTAS	MODA	PROMEDIO
¿Existe en la organización una estructura que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos?	3	2
¿La organización posee la unidad de Auditoría de Proyectos que controle y monitoree el desarrollo de estos, conforme a una guía de formulación de proyectos?	0	0
¿Se conforma una estructura formal para la formulación de proyectos, diferente de la tradicional funcionalmente?	0	0
¿La formulación de proyectos está claramente establecida y arraigada dentro de la estructura estratégica y de negocios de la organización?	0	0
¿La información estratégica fluye adecuadamente entre las unidades operacionales, para el buen desempeño de los proyectos?	1	1
¿La organización le brinda la autoridad necesaria a los funcionarios para formular los proyectos?	1	1
¿Existe una unidad estratégica en la organización que consolide, analice y disponga de información de los proyectos?	0	0
¿Se tiene claramente definidos los roles y responsabilidades de los partícipes en la formulación de proyectos?	0	1
¿La organización tiene una estructura que es responsable por administrar la ejecución de la estrategia (Oficinas de Administración de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité estratégico, etc.)?	0	0
¿La organización posee una estructura flexible y adaptable a la dinámica de los negocios de hoy en día y al ambiente cambiante de los negocios?	0	0
<b>Puntaje máximo a obtener</b>	<b>30</b>	<b>Porcentaje obtenido</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>5</b>	<b>Nivel</b>
		<b>17%</b>
		<b>Bajo</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

Como se detalló anteriormente, la presente capacidad organizacional sobresale por la falencia y ausencia de medios vinculados a la estructura, que afectan la formulación de proyectos, los cuales se procede a detallar:

- Aunque en la estructura organizacional del SINAC, dentro de la Secretaría Ejecutiva, se identifica el Departamento de Planificación y Evaluación, que representa la instancia encargada de definir lineamientos para la formulación de proyectos; este no posee funciones de auditoraje. En la estructura de la institución no se identifica una unidad específica de auditoría de proyectos, que verifique la formulación, ni controle, ni monitoree el desarrollo de los proyectos.
- De acuerdo a lo referenciado a los proyectos que el ACC ha desarrollado y a los resultados del cuestionario, la conformación o adopción de estructuras híbridas o proyectizadas no ha sido una práctica común, aunque puede corresponder a que a la fecha no ha sido necesario realizar dicho cambio; sin embargo, la dinámica de los nuevos proyectos puede considerar prácticas basadas en estructuras híbridas. El ACC ha conformado comisiones para la implementación, seguimiento y control de proyectos, no obstante, para la etapa de la formulación ha estado ausente.
- En el ACC existe una dependencia del Departamento de Planificación en la formulación de proyectos. Dentro de la estructura no existen órganos, como Oficinas de Administración de Proyectos o comités estratégicos, no se conforman grupos asesores, ni existen unidades de auditoría de los proyectos; esto a pesar de que el MIDEPLAN ha establecido líneas de acción, y la CGR ha señalado la falta de aplicación de buenas prácticas en las diferentes etapas de los proyectos. La búsqueda de alternativas asociadas a la incorporación de cambios temporales o permanentes en la estructura institucional no han sido consideradas.
- Actualmente, los funcionarios del ACC desconocen claramente los roles y responsabilidades de los partícipes en la formulación de proyectos, no se tienen definidos los niveles jerárquicos, funciones y mucho menos lineamientos internos, provocando que el proceso se recargue en el Departamento de Planificación.
- Bajo el escenario actual, se genera una brecha para definir, claramente, la autoridad y el proceso de toma de decisiones para formular proyectos, lo que está

correlacionado a la dificultad de alinear los departamentos. Por ejemplo, se genera la necesidad que otras instancias (Dirección Regional, la Dirección Financiera Administrativa, el Departamento de Planificación, entre otros) giren autorizaciones y/o vistos buenos; afectando el sentido de autoridad en los directores de proyectos.

- La responsabilidad de consolidar, analizar y disponer de la información de los proyectos recae sobre el encargado del proyecto, estando ausente una unidad estratégica, archivos específicos (áreas de resguardo) y lineamientos de gestión documental en la institución, que se deban considerar durante el proceso de la formulación de los proyectos, condición que provoca el incumplimiento con lo establecido en la Ley de Control Interno No. 8292.

Como único elemento favorable en la formulación de proyectos del ACC, se identificó que la institución posee una estructura organizacional debidamente conformada e instaurada, la cual es de tipo funcional, y es la que define las competencias y responsabilidades de los diferentes órganos y departamentos que componen al SINAC y a cada área de conservación (direcciones regionales). El Departamento de Planificación y Evaluación constituido en la Secretaría Ejecutiva, es el órgano superior de los Departamentos de Planificación de las áreas de conservación y es la instancia a la que le corresponde girar los lineamientos correspondientes a los proyectos (SINAC, 2020).

#### ***4.2.3 Procesos***

Referente a los aspectos vinculantes de la capacidad organizacional de procesos, la evaluación denotó una condición donde el 29% de las preguntas establecidas fueron consideradas como de existencia nula, el 57% con una iteración parcial (“Algunas veces” o “Casi siempre”), y el restante 14% representa elementos de existencia o implementación total (“Siempre”). Ante dicho panorama, en materia de procesos, la organización se encuentra en un Nivel Medio Bajo; sin embargo, con un esfuerzo de consistencia, homogenización o creación de procedimientos y lineamientos, el nivel puede aumentar a corto o mediano plazo (Cuadro 4.5.).

### Cuadro 4.5: Estado actual de la capacidad organizacional de Procesos en el

#### Área de Conservación Central.

PREGUNTAS		MODA	PROMEDIO
¿Existe en la organización un proceso estructurado para la formulación de los proyectos?		1	1
¿Existe un inventario de procesos para obtener información de los proyectos, programas y el portafolio para su análisis?		0	1
¿Realizan análisis del proceso de alineamiento estratégico, examinando el riesgo del negocio y proyectos, para seleccionar y priorizar los proyectos del portafolio?		0	1
¿Existe una metodología para la formulación de proyectos utilizada por todos los equipos de proyectos?		3	1
¿El proceso de formulación dentro de la organización se tiene debidamente estructurado, identificados los gestores de iniciativas, su evaluación y aprobación de los proyectos?		3	1
¿La formulación de los proyectos considera que se realiza por medio de una eficiente utilización de los recursos?		1	1
¿La organización tiene definida formalmente una actividad de aprobación de entregables y resultados entre cada proceso de formulación?		1	1
¿La organización posee plantillas y/o formatos preestablecidos y estandarizados para la formulación de proyectos?		0	1
¿En el proceso de formulación de proyectos se considera la integración de la gestión del tiempo mediante la incorporación de cronogramas?		1	2
¿El alcance del proyectos es suficientemente discutido y analizado para que se ajuste a las necesidades y posibilidades institucionales?		1	2
¿Se identifica claramente la totalidad de interesados que convergen en los proyectos, definiendo el grado de influencia e importancia de los mismos?		2	2
¿Existen lineamientos establecidos de la forma y gestión documental para la formulación y etapas posteriores de los proyectos?		0	1
¿Se consideran las expectativas de los patrocinadores en la formulación del proyectos, los objetivos y metas del mismo?		1	2
¿Se consideran la totalidad de lineamientos y medidas definidas por MIDEPLAN para la formulación de proyectos?		1	1
<b>Puntaje máximo a obtener</b>	<b>42</b>	<b>Porcentaje obtenido</b>	<b>43%</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>18</b>	<b>Nivel</b>	<b>Medio Bajo</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

Los encuestados reconocieron una serie de falencias o desatinos que posee la institución relacionados a los procesos internos y que influyen, directamente en la formulación de proyectos; entre los que se pueden mencionar:

- Ni el SINAC, ni el ACC, poseen un inventario y/o mapeo de procesos, debilidad que afecta el entendimiento y definición de la línea base de acción, para la formulación. Tampoco se genera el medio para propiciar el orden, sentido y coherencia en los proyectos. La ausencia de dichos elementos ha provocado que se desvirtúe y se afecte la búsqueda de la eficiencia en la asignación y gestión de recursos disponibles, recayendo la decisión en los encargados, sin contar con marcos de referencia, definición de roles y responsabilidades, cumplimiento de entregables, preparación para auditorías, gestión documental, cumplimiento de requisitos y lineamientos definidos para proyectos financiados con fondos públicos.
- Al no existir procesos, debidamente estructurados dentro de la organización, los funcionarios o directores de proyectos desconocen cómo debe efectuarse la aprobación de entregables, hitos, indicadores o entrega de resultados, a considerar en la formulación del proyecto. Actualmente, la presentación de entregables está a razón de vistos buenos, pagos a contratistas/consultores, reportes periódicos generales o solicitudes de los superiores.
- La inexistencia de plantillas y/o formatos preestablecidos y estandarizados para la formulación de proyectos ha provocado que los documentos se elaboren, sin estructuras homogéneas; dificultando el cumplimiento de los requisitos definidos por MIDEPLAN.
- Vinculado a la condición anterior, está la ausencia de lineamientos para la debida gestión documental, provocando que bajo la situación actual la organización no cumpla con propiciar los medios necesarios para la rendición de cuentas demandada por la CGR y la auditoría interna.
- La organización no posee una herramienta o lineamientos definidos que permitan priorizar proyectos, dicha acción se ha realizado a razón de las posibilidades y disponibilidad de recursos y ante solicitudes expresas de instancias superiores,

como, la CGR, MINAE, MinSa, SETENA, etc., y no basado en variables que permitan definir la alineación estratégica, dejando de ser un proceso analítico.

- A la fecha, únicamente dos proyectos formulados en el ACC han podido ser incorporados al Banco de Proyectos de Inversión Pública del MIDEPLAN, debido a que el cumplimiento de los lineamientos definidos por tal ministerio no ha sido la norma.

Cabe mencionar que la institución posee, dentro de los documentos de control interno, un procedimiento y una matriz que fungen como la guía y herramienta para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional; no obstante, estas no se ajustan a las directrices, ni lineamientos establecidos por el MIDEPLAN. Además de que la concepción de los proyectos, producto de cooperación internacional, se fundamentan en el hecho de que la administración de estos está a cargo de terceros definidos, ya sea por las Naciones Unidas o fundaciones; cuyos fondos no ingresan al erario público, sino que son considerados como donaciones, y las reglas, formularios y obligaciones contractuales las determina el ente cooperador y no las instituciones públicas. Bajo el planteamiento anterior, dicho procedimiento y matriz no cumplen con los requisitos mínimos, para ser utilizados en proyectos financiados con fondos públicos (R. Muñoz, comunicación personal, 19 de enero, 2021).

Considerados como aspectos positivos en la presente capacidad organizacional se puede hacer mención del hecho que:

- El MIDEPLAN, ha establecido guías, lineamientos y decretos ejecutivos que deben aplicarse en todo proyecto de inversión pública, tal es el caso de la “Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública” y las “Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública”, los cuales son insumos cuya finalidad es mejorar la calidad de los proyectos y el uso eficiente y adecuado de los recursos públicos (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009 Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2010); representando parte de los principios mandatorios vinculados a los proyectos públicos. Sin

embargo, en la mayoría de los proyectos, previamente formulados y desarrollados en el ACC, no se ha utilizado dichas herramientas, requiriéndose la estandarización y adopción de estos en todos los proyectos que se formulen.

- Dentro de la formulación de los proyectos en el ACC, la gestión del tiempo es un elemento considerado en la mayoría de los casos, siendo el cronograma parte de los requisitos estandarizados y que deben poseer los documentos, esto a pesar de que no se cumple a cabalidad con la guía metodológica del MIDEPLAN y no se posee procesos debidamente estructurado.
- Una costumbre o hábito dentro del ACC es presentar o discutir los proyectos en espacios, como los Comités Científicos Técnicos u otras comisiones, permitiendo la retroalimentación y brindando recomendaciones, para ajustar el alcance del proyecto a las necesidades, posibilidades y competencias institucionales, considerando variables, como el principio de legalidad.
- La identificación de interesados representa una práctica común en la concepción de los proyectos, aunque la profundidad de información sobre el grado de influencia e importancia, es dejada de lado en la mayoría de los casos.

#### ***4.2.4 Personas***

Considerando que las personas representan elementos fundamentales para el éxito de los proyectos, el ACC ha incentivado un entorno donde los funcionarios posean la confianza y posibilidad de desarrollar proyectos. Esto se ejemplifica con los resultados obtenidos donde cuatro preguntas de un total de nueve (45%) corresponde a prácticas en las que el grado de ocurrencia es muy alto (“Casi siempre”); tres preguntas con una iteración baja (“Algunas veces”), y las restantes dos preguntas que engloban aspectos relacionadas a la disponibilidad de recursos, se identifican como una debilidad institucional al no estar presentes (“No”).

Bajo la condición expuesta, la capacidad organizacional posee un nivel considerado como Medio Bajo, al obtener 10 puntos de 27 posibles. Esta posición se encuentra en el límite inferior de dicho nivel, por lo que, ante la no implementación de buenas prácticas, a corto plazo, la presente capacidad organizacional puede pasar al nivel más bajo (Cuadro 4.6.).

### Cuadro 4.6: Estado actual de la capacidad organizacional de Personas en el

#### Área de Conservación Central.

PREGUNTAS			MODA	PROMEDIO
¿Los involucrados en la formulación de proyectos entienden claramente los objetivos estratégicos de la organización?			2	2
¿Los involucrados en la formulación de proyectos entienden cómo pueden influenciar en el logro de las estrategias y cómo su trabajo es importante para la formulación de los proyectos?			2	2
¿Los involucrados en la formulación de proyectos tienen claro cómo las metas individuales y grupales están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización?			2	2
¿El equipo de proyecto es capaz de formular proyectos estratégicos?			2	2
¿Existen en la organización recursos suficientes que flexibilizan la asignación de recursos para la formulación de proyectos?			1	1
¿Se considera en la organización el vincular los reportes de rendimiento a las oportunidades de entrenamiento?			1	1
¿Se identifican en la organización niveles de formulación de proyectos, así como complejidad de proyectos?			0	0
¿Se incluyen recursos especialistas y administradores además del rol de Administrador de proyectos?			1	0
¿Se revisa mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recursos para los proyectos?			0	0
<b>Puntaje máximo a obtener</b>	<b>27</b>	<b>Porcentaje obtenido</b>	<b>37%</b>	
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>10</b>	<b>Nivel</b>	<b>Medio Bajo</b>	

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

En el contexto actual de austeridad presupuestaria, donde en relación con el 2020, para el 2021 se redujo el presupuesto ordinario del ACC en más de 5 mil millones de colones, ha dificultado acceder a suficientes recursos para llevar a cabo proyectos; surgiendo una clara necesidad de fortalecer las bases, siendo las personas el medio para generar el impacto deseado en la organización.

Relacionado a la capacidad organizacional de procesos, al poseer un escenario desfavorable, por la inexistencia de directrices claras, herramientas y mapeo de procesos que orienten y permitan una adecuada asignación de recursos, así como la priorización de proyectos; la posibilidad de asignar recursos, de acuerdo a la complejidad de los proyectos, es remota y genera un sobrecargo de tareas para los encargados o directores de proyectos.

En el 2019, tres funcionarios del ACC, además del encargado del Departamento de Planificación, fueron capacitados en formulación de proyectos de inversión pública; no obstante, la ausencia de una mayor cantidad de personal debidamente capacitado, con el conocimiento técnico suficiente y especializado se visualiza como clara debilidad institucional, lo que ha acarreado en la dependencia hacia el Departamento de Planificación del ACC para la estructuración y formulación de proyectos, y en el incumplimiento de los estándares definidos por el MIDEPLAN y la CGR.

Es importante resaltar factores como, el entendimiento y dominio de los objetivos estratégicos institucionales, por parte de los funcionarios del ACC, los cuales son contemplados en los proyectos y herramientas como los Planes Operativos Institucionales (POI), esta última, es de uso obligatorio para la planificación y reporte de acciones que se conciben bajo el marco de las competencias institucionales; lo que favorece a la formulación de proyectos alineados a los requerimientos de la institución.

En muchos casos, los proyectos surgen de iniciativas de funcionarios de las Oficinas Sub Regionales y/o ASP, así como de comisiones o espacios de representación y participación con la sociedad civil, lo cual hace que los involucrados en la formulación de proyectos adopten un fuerte compromiso y tengan claro el impacto que pueden generar en la consecución de los objetivos institucionales, sobresaliendo una homologación de los intereses individuales con los grupales.

Aunque, se ha logrado evidenciar niveles bajos en las capacidades organizacionales en formulación de proyectos, la presencia de funcionarios con formación profesional, destaca como una condición que beneficia el desarrollo y mejora de tales capacidades.

#### 4.2.5 *Tecnologías*

La situación que actualmente enfrenta la institución, en el ámbito de las tecnologías, donde la disponibilidad, uso, estandarización en el personal, e integración y vinculación entre herramientas que faciliten el proceso de formulación de proyectos, es considerada como una debilidad, potencializa la afectación a los procesos de formulación de proyectos, trascendiendo el impacto negativo en la operatividad general de la organización.

Esta condición representa un claro escollo en la búsqueda de la eficiencia en la gestión de recursos, toma de decisiones y adopción de nuevas técnicas, metodologías, procesos analíticos, etc., desincentivando el interés de generar espacios que propicien los medios que faciliten la consecución y administración de procesos, como los de comunicación y trasiego de información, estandarización de operaciones y capacitación del personal.

Lo anterior es, claramente evidenciado, al obtener seis puntos de 30 posibles, siendo equivalente a un 20% de calificación (Nivel Bajo). De acuerdo a la moda para las respuestas de los encuestados, de las 10 preguntas el 50% destacaron con una nula presencia o aplicación de lo referenciado. Las otras 5 preguntas fueron clasificadas bajo una condición de parcial (“Algunas veces” o “Casi siempre”) (Cuadro 4.7.). La pregunta once (tipo abierta), no fue considerada en la sumatoria total, debido que la finalidad de la misma era identificar las herramientas presentes en el ACC que facilitan el proceso de formulación de proyectos.

Con la finalidad de complementar la información generada por los cuestionarios, se solicitó a los encuestados que hicieran referencia de las tecnologías y medios presentes y utilizados en la organización, para fines operativos o en proyectos, destacando los siguientes:

- Paquete Microsoft Office (Excel, Word, Power Point, Access)
- Intranet, Correo institucional
- Sistemas de Información Geográfica (SIG)
- Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) (metodología)
- Equipo de cómputo

Aunque la organización posee un Departamento de Tecnologías de la Información, la adopción de nuevas tecnologías, herramientas, metodologías y/o programas especializados, como Microsoft Project, bases de datos, servidores, etc., no han sido considerados directamente para la formulación de proyectos.

**Cuadro 4.7: Estado actual de la capacidad organizacional de Tecnologías en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTAS	MODA	PROMEDIO	
¿La organización provee los medios necesarios para la formulación de proyectos?	1	1	
¿La organización posee herramientas que facilitan el análisis de los proyectos sobre el impacto en los objetivos estratégicos del negocio?	1	1	
¿Las herramientas disponibles en la organización son de utilidad para la formulación de proyectos?	2	1	
¿Se posee la herramienta para visualizar la totalidad del portafolio de proyectos?	0	0	
¿Se cuenta con herramientas de información para priorizar de forma efectiva la formulación de proyectos?	0	0	
¿Se tiene la herramienta que permita visualizar de diversos reportes sobre el desempeño de proyectos?	0	0	
¿Las herramientas utilizadas para la Administración de Proyectos se integran con un flujo de trabajo para permitir trazabilidad de la formulación y ejecución de los proyectos?	0	1	
¿Las herramientas de tecnología brindan accesibilidad y seguridad según perfiles definidos?	1	1	
¿La tecnología permite ser la herramienta que propicia la integración con los diferentes sistemas operativos de la organización?	1	1	
¿Existen herramientas estandarizadas en la organización para la formulación de proyectos?	0	1	
¿Cuáles herramientas facilita la organización para el proceso de formulación de proyectos?	Pregunta abierta		
<b>Puntaje máximo a obtener</b>	<b>30</b>	<b>Porcentaje obtenido</b>	<b>23%</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>7</b>	<b>Nivel</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

#### **4.2.6 Conocimientos**

Vinculado a elementos como una estructura organizacional meramente funcional, procedimientos internos débiles y/o no implementados, ausencia de medios tecnológicos y metodologías estandarizadas que faciliten la toma de decisiones, el nivel actual del conocimiento de los funcionarios, con respecto a la formulación de proyectos, es semejante a las capacidades ya evaluadas y mantiene la línea de representar una debilidad.

Si bien es cierto el ACC, ha intentado integrar dentro de la planificación la visión de proyectos acoplada a los requerimientos y competencias institucionales, el ritmo interno para acoger lo anterior, ha sido relativamente lento y no ha generado mayor impacto positivo en la operatividad; esto a pesar de la demanda y búsqueda de fuentes de financiamiento para ejecutar proyectos, que salen de la posibilidad y capacidad presupuestaria del SINAC.

Hoy en día, la institución necesita adaptarse a los requerimientos del entorno dinámico de los patrocinadores, clientes, interesados, auditores, etc., demandando un conocimiento sólido y especializado en la materia y una adecuada alineación de los esfuerzos, para lo cual, el Departamento de Planificación ha dado los primeros pasos en estructurar presentaciones, documentos y espacios de fortalecimiento del conocimiento para facilitar el proceso de formulación de proyectos.

Lo anterior es justificado con los resultados obtenidos de la aplicación del respectivo cuestionario, donde se obtuvo un porcentaje del 21%, considerando el nivel como Bajo (Cuadro 4.8.). Este resultado es fundamentado en aspectos como:

- Desvinculación del proceso de formulación de proyectos de la carrera profesional de los funcionarios y nulas capacitaciones, en dicha materia.
- No considerar la formulación de proyectos como una prioridad en las capacitaciones institucionales.
- Ausencia de herramientas, como guías o tutoriales que faciliten el aprendizaje y adopción de una cultura proyectizada; a excepción del SEVRI y la guía metodológica elaborada por el MIDEPLAN.

- Inexistencia de procedimientos de mejora continua, transferencia de conocimiento y análisis de lecciones aprendidas basadas en la sistematización de los proyectos ya formulados y ejecutados.

Aunque el ACC se caracteriza por poseer un fuerte interés en los programas de capacitación, mismos que son constantes y actualizados en contenidos técnicos, cuya finalidad es estandarizar y homogenizar conocimientos, criterios y capacidades del personal (tomadores de decisiones), temas específicos en proyectos no han sido incorporados, a excepción de la capacitación brindada en el 2019 por el MIDEPLAN en planificación de proyectos de inversión pública, donde únicamente, participaron cuatro funcionarios.

**Cuadro 4.8: Estado actual de la capacidad organizacional de Conocimiento en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTAS		MODA	PROMEDIO
¿La organización considera el proceso de formulación de proyectos en la estructuración de la carrera profesional de los funcionarios?		1	1
¿La organización considera la formulación de proyectos dentro de las prioridades para la capacitación de funcionarios?		0	0
¿Existe una efectiva educación, entrenamiento y certificación de formuladores de proyectos, y entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos y ejecutivos de la organización?		0	0
¿Poseen un desarrollo significativo de la carrera de formulación de proyectos?		0	0
¿Su organización busca convertirse en una organización de aprendizaje, implementar nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas técnicas, y ponerlos a disposición de todos?		3	2
¿La organización integra dentro del proceso de mejora continua la elaboración y divulgación de tutoriales y/o guías para la formulación de proyectos?		1	1
¿La transferencia de conocimiento es considerado dentro del proceso de mejora continua para la formulación de proyectos?		0	0
¿La organización documenta y sociabiliza las lecciones aprendidas en la formulación y ejecución proyectos?		1	1
<b>Puntaje máximo a obtener</b>	<b>24</b>	<b>Porcentaje obtenido</b>	<b>21%</b>
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>5</b>	<b>Nivel</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

#### 4.2.7 *Cultura*

El factor cultural es reconocido como un constructor y elemento trascendental para el éxito de los proyectos, básicamente porque genera identidad, fortalece valores, aumenta el compromiso del personal en la planificación y consecución de sus responsabilidades, alineación de los objetivos e influencia en los rendimientos, entre otros. Los elementos anteriores, poseen un mayor impacto si se encontrasen alineados e inmersos en un clima organizacional favorable (Melián, 2017).

No obstante, en apego a lo reportado por los encuestados, funcionarios vinculados a los procesos de formulación de proyectos, la presente capacidad organizacional es fiel reflejo de las calificaciones y niveles obtenidos en las otras previamente evaluadas. En este caso se obtuvo un porcentaje del 22%, siendo considerada en un Nivel Bajo, ya que tres de las nueve preguntas evaluadas poseen una condición de inexistencia o nula aplicación, y las restantes seis presentan una iteración baja (“Algunas veces”) (Cuadro 4.9.).

Dicho resultado se debe, básicamente, a que la cultura actual en proyectos es sumamente débil, donde la presencia de procesos claramente definidos, métricas, medios de comunicación, sistematización de la información, una estructura rígida, lenguaje común e intercambio de experiencias con otras instituciones o entidades en los procesos de formulación de proyectos, son prácticas poco recurrentes y consideradas.

Bajo el panorama supra citado, la organización difícilmente adoptará una cultura proyectizada, a corto o mediano plazo, esto debido a factores como la resistencia al cambio del personal, clima organización desfavorable por sobrecarga de funciones, insuficiente experiencia en formulación de proyectos y dependencia de la Secretaria Ejecutiva del SINAC en la definición de medidas o cambios estructurales. En este caso la cultura organizacional se puede considerar como una barrera en adoptar los cambios necesarios para que los proyectos sean exitosos.

Referente al ACC, esta ha iniciado el proceso de socialización de los proyectos en espacios interdisciplinarios y colegiados, como los Comités Científicos Técnicos y comisiones interinstitucionales, donde participan diversos entes gubernamentales con el objetivo de

identificar oportunidades de financiamiento, apoyo técnico y recomendaciones, retroalimentación y/o mejoras en la estructuración de los proyectos. Sin embargo, sobresale la gestión documental, capacitación, implementación de buenas prácticas en proyectos, como elementos que deben ir de la mano para solventar las debilidades actuales y cimentar las bases para una cultura de proyectos, a través de técnicas como el *benchmarking*.

**Cuadro 4.9: Estado actual de la capacidad organizacional de Cultura en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTAS	MODA	PROMEDIO	
¿Existen métricas que guían la formulación y ejecución de la estrategia y proyectos?	0	1	
¿Se establecen procesos claros y medios de comunicación para la formulación de proyectos?	1	1	
¿La organización reconoce los logros y las personas que apoyan y demuestran la aplicación de conceptos necesarios que favorecen a una nueva cultura en formulación de proyectos?	1	1	
¿Existe en la organización una estructura flexible y central que proporciona un medio para analizar y opinar sobre los esfuerzos de formulación e implementación de las estrategias y proyectos?	0	0	
¿La organización se esfuerza por extender la cultura en proyectos a lo largo de toda su estructura a pesar del riesgo inherente de cambio?	1	1	
¿La organización garantiza un entendimiento común de lo que la cultura proyectizada está destinada a ser y lo que significa?	0	0	
¿Es considerado dentro del proceso de formulación de proyectos el intercambio de experiencias con otras instituciones en la formulación de proyectos ( <i>Benchmarking</i> )?	0	0	
¿La organización promueve la realización de reuniones de seguimiento y/o control de las diferentes etapas de los proyectos?	1	1	
¿Es considerada por la organización una cultura proyectizada a futuro?	1	1	
<b>Puntaje máximo a obtener</b>	<b>27</b>	<b>Puntaje obtenido</b>	<b>22%</b>
<b>Porcentaje obtenido</b>	<b>6</b>	<b>Nivel</b>	<b>Bajo</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

Históricamente, el SINAC se ha caracterizado por formular y gestionar, principalmente, proyectos de cooperación internacional, los cuales se rigen bajo modelos no estandarizados y adaptados a los requerimientos de cada entidad donante, las cuales, en la mayoría de los casos, exigen la construcción de propuestas de proyectos específicos, con información bajo parámetros predefinidos en gestión del alcance, costo, tiempo, interesados, riesgos, etc.

Además, existió una conducta institucional tendiente a no atender las directrices de los entes rectores (MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda, CGR) en esta materia, producto de una mala interpretación de la figura jurídica de administración desconcentrado; todo a vez que, el SINAC creó mecanismos para regular esta materia, eximiendo el proceso de rendición de cuentas.

Asimismo, en años pasados, la posibilidad de obtener asignaciones de partidas presupuestarias para la realización de proyectos de capacitación, constructivos, técnicos, entre otros, era mayor, pues únicamente se requería presentar una propuesta justificada.

En la evaluación de las diferentes condiciones planteadas en las preguntas de los cuestionarios, preponderaron las respuestas calificadas como “No”, abarcando aproximadamente el 39% de las 72 analizadas, lo que equivale a 28 preguntas; denotando la inexistencia o aplicación nula de buenas prácticas o requerimientos básicos vinculados a la Gobernabilidad, Estructura, Procesos, Personas, Tecnologías, Conocimientos y Cultura en el marco de formulación de proyectos. Además, 28 preguntas fueron clasificadas bajo la condición de “Algunas veces”, lo que representa el 39%, agravando el hecho de la falta de un hábito formal en la implementación de acciones tendientes a mejorar los procesos.

Los resultados lograron demostrar la pobre consideración y ejecución de buenas prácticas, donde únicamente el restante 22% de las preguntas evaluadas son actividades con grados de iteración alta y estandarizadas, mismas que son contempladas en las propuestas, construcción y formulación de proyectos. Lo anterior, denota un incipiente e informal conocimiento o lenguaje común en proyectos, esto a pesar de que, la organización ha reconocido la importancia de generar los medios para propiciar una formulación de proyectos apegada a los requerimientos demandados por instancias superiores. El estado actual muestra las complicaciones y obstáculos presentes a lo interior del ACC.

Si se consideran los proyectos ya formulados y ejecutados por el ACC, seis años atrás, se evidencia las condiciones previamente señaladas, donde prevalece la ausencia y evaluación de aspectos relacionados a la gestión del tiempo, costos, riesgos, identificación y clasificación de la totalidad de interesados; utilización de metodologías estandarizadas, formatos y plantillas, gestión documental, entre otros. Con base a los elementos mencionados anteriormente, únicamente, dos proyectos: “Desarrollo Ecoturístico del Sector El Ceibo del Parque Nacional Braulio Carrillo” y “Desarrollo Ecoturístico del Sector Volcán Barva del Parque Nacional Braulio Carrillo” han logrado ser incorporados al BPIP del MIDEPLAN (Cuadro 1.1.), mismos que poseen el común denominador de haber sido formulados por el Departamento de Planificación del ACC.

A manera de síntesis, el puntaje general obtenido fue de 67 de 216 puntos posibles, lo que equivale a una calificación cercana al 31%, provocando que la institución posea un nivel considerado como Medio Bajo, en las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos (Figura 4.1.).

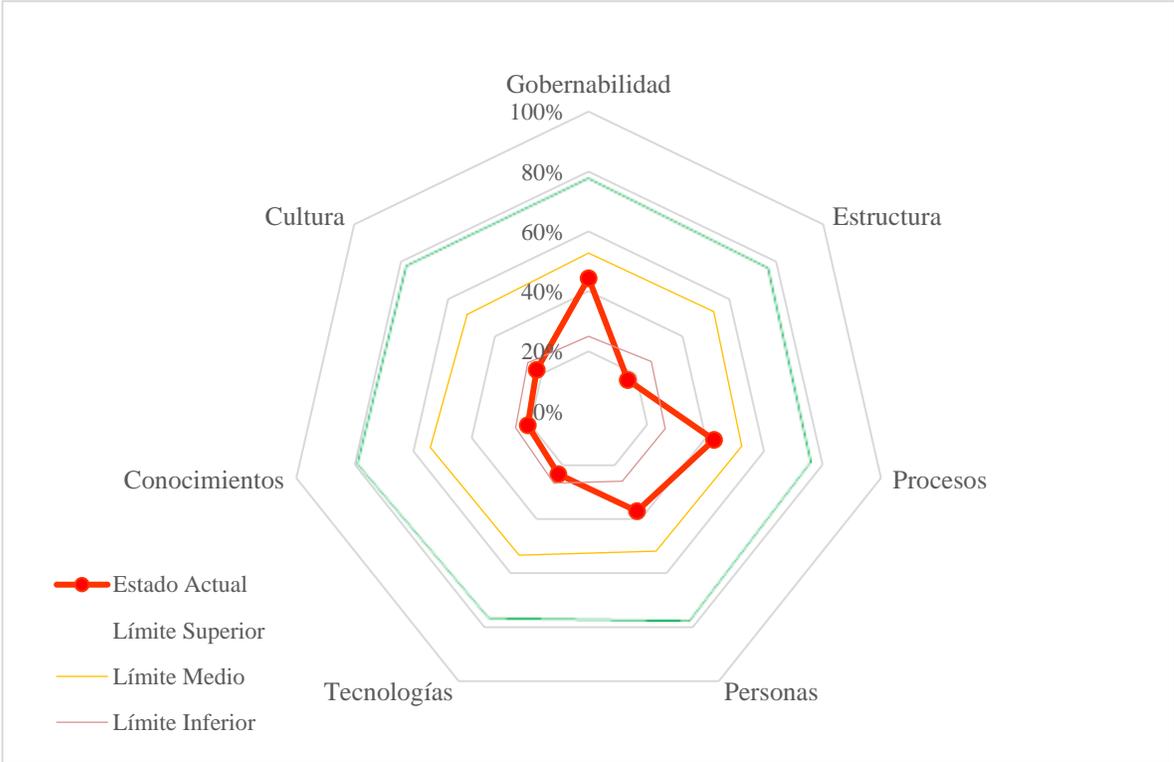
De acuerdo a los elementos expuestos, se demuestra la falta de visión y/o interés en mejorar los conocimientos, habilidades, técnicas y medios en formulación de proyectos, reflejado en los resultados obtenidos de la evaluación de las capacidades organizacionales, donde cuatro de estas se ubican en el Nivel Bajo y las restantes tres fueron definidas en el Nivel Medio Bajo (Figura 4.1.).

Fundamentado en el principio de legalidad (Artículo 11, Constitución Política de Costa Rica) y en las competencias que la legislación le confiere al SINAC, se procedió a verificar la consideración de la legislación y normativa en la formulación de los proyectos financiados con fondos públicos y desarrollados por el ACC, esto como parte de la obligatoriedad y mandatos superiores que toda institución pública debe aplicar, evidenciando que no se ha aplicado la totalidad del marco jurídico y normativo asociado a proyectos estatales.

A groso modo, a partir de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario (Apéndice A) y de la revisión documental de los proyectos previamente formulados, se logró evidenciar un grave desconocimiento y falta de dominio del marco legal y normativo que rige a la función pública, donde el total cumplimiento de leyes fundamentales dentro del

proceso de formulación de proyectos, como la Ley de Control Interno No. 8292 y Ley de Planificación Nacional No. 5525, así como lineamientos y/o directrices ministeriales de acatamiento obligatorio, es muy poca.

Un par de excepciones a lo expuesto, son los proyectos denominados “Desarrollo Ecoturístico del Sector El Ceibo del Parque Nacional Braulio Carrillo” y “Desarrollo Ecoturístico del Sector Volcán Barva del Parque Nacional Braulio Carrillo”, los cuales abordan con mayor detalle los requerimientos legales y normativos y corresponde a los únicos proyectos del ACC financiados con fondos públicos que han podido ser incorporados al Banco de Proyectos de Inversión Pública del MIDEPLAN.



*Figura 4.1. Estado actual de las capacidades organizacionales evaluadas en el Área de Conservación Central*

Fuente: Elaboración propia.

### ***4.3 Estado deseado de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos en el Área de Conservación Central***

El estado deseado de las capacidades organizacionales está fundamentado en el nivel ideal que la institución debe poseer en materia de formulación de proyectos, mismo que fue definido por la Dirección Regional y el Departamento de Planificación del ACC en reuniones, donde se aplicaron los siete cuestionarios predeterminados e igualmente utilizados para definir el estado actual (Apéndice F), donde avalaron los porcentajes metas de cada capacidad organizacional. Estas unidades poseen la suficiente claridad de la dirección que debe tener y fortalecer la organización en materia de formulación de proyectos.

Cada pregunta de los cuestionarios (Apéndice F) fue analizada individualmente, asignándole la puntuación asociada al nivel deseado según el rango preestablecido (“No”, “Algunas veces”, “Casi siempre” o “Siempre”), definiendo la condición que la organización debe adoptar para propiciar un entono sinérgico de las capacidades organizacionales, y así integrar los requerimientos demandados por la legislación y normativa en proyectos financiados con fondos públicos.

Cabe mencionar que el estado deseado se definió a partir de las competencias, posibilidades y responsabilidades institucionales, considerando aspectos como el presupuesto, disponibilidad de recursos y lineamientos emitidos por instancias como la CGR, el MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda.

Dentro del análisis se identificaron aspectos o condiciones cuya responsabilidad recae, directamente, en la Secretaria Ejecutiva (SE) del SINAC, específicamente, en el Departamento de Planificación y Evaluación (PyE); considerando el hecho de que, si el ACC define acciones de remediación, estas pudieran no estar aprobadas por las instancias superiores. No obstante, se decidió proponer medidas alternativas propias de aplicación para el ACC.

### 4.3.1 Gobernabilidad

El nivel deseado de la capacidad organizacional de Gobernabilidad recae en la obligatoriedad de aplicar el marco legal normativo y los lineamientos y directrices ministeriales existentes, así como mantener el apoyo por parte de la Dirección, el empoderamiento de los funcionarios en la formulación y posterior gestión de los proyectos, la estandarización en la aplicación del SEVRI y definir medios facilitadores como guías para abordar aspectos de verificación, requisitos de patrocinios e identificación de interesados.

Bajo dicho panorama, el estado deseado de la presente capacidad organizacional se ubica en un nivel Alto, con un 94% de cumplimiento u obtención del puntaje del marco de referencia (Cuadro 4.10., Figura 4.2.).

En este caso, se identificaron dos condiciones que están fuera del alcance del ACC, ya que la responsabilidad de redefinir la estrategia institucional para que se ajuste las competencias y responsabilidades de la organización, y sea gestionada en programas y portafolios, recae en la SE del SINAC. Sin embargo, se señalaron los cambios que debe propiciar el ACC para el desarrollo pleno para la formulación de proyectos.

**Cuadro 4.10: Estado deseado de la capacidad organizacional de Gobernabilidad en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN
1	Apoyo de la gerencia	3	La Dirección ha entendido que con la formulación de proyectos y búsqueda de oportunidades de financiamiento se pueden solventar necesidades institucionales no atendidas
2	Lineamientos mínimos de cumplimiento	3	Apegarse al marco legal y normativo existente, Ley de Planificación Nacional No. 5525, Ley de Control Interno No. 8292, Ley General de Administración Pública No. 6227, Ley de Contratación Administrativa No. 7494, lineamientos y guías metodológicas definidas por MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda

**Cuadro 4.10: Estado deseado de la capacidad organizacional de Gobernabilidad  
en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN
3	Mecanismos de comunicación	3	Estructurar e inducir a la utilización de los documentos y medios de rendición de cuentas (reuniones, informes de seguimiento, presentaciones y documentos de trabajo)
4	Herramientas disponibles para la revisión del proceso de formulación	3	Definir una matriz de cumplimiento del proceso de identificación y formulación de proyectos financiados con fondos públicos
5	Estrategia institucional definida	2	La SE debe definir una estrategia institucional que vincule la misión, visión, objetivos, metas, políticas y planes institucionales, donde se contemplen las bases para proyectos de inversión pública, representado el medio guía y de control de la organización. No obstante, el ACC debe establecer la línea base que permita concentrar y direccionar los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos y metas preestablecidas, permitiendo el desarrollo de proyectos ajustados a las necesidades y posibilidades actuales.
6	Gestión de la estrategia mediante programas y portafolios	2	La SE debe ajustar la estrategia institucional para que, parte de ella, se gestione en programas y portafolios. No obstante, el ACC debe iniciar el proceso de ajuste de los proyectos internos con los requerimientos institucionales, agrupando los mismos en programas y/o portafolios, permitiendo una mayor ordenanza en los procesos de formulación y gestión de los proyectos, como en la búsqueda de financiamiento.
7	Normativa reguladora del comportamiento de los involucrados en los proyectos	3	Apegarse al marco legal y normativo existente, Ley de Planificación Nacional No. 5525, Ley de Control Interno No. 8292, Ley General de Administración Pública No. 6227, Ley de Contratación Administrativa No. 7494, etc.
8	Consideración de la totalidad de los interesados	3	Considerar la totalidad de interesados en el proceso de formulación de proyectos y definir los niveles de importancia e influencia
9	Gestión del riesgo	3	Aplicar la metodología del SEVRI definido por la Ley de Control Interno No. 8292 en la formulación de los proyectos
10	Conocimiento de los requisitos de los patrocinadores	3	Los requisitos vinculantes a los patrocinadores o adquisición de financiamiento deben ser del pleno conocimiento del personal del ACC
11	Empoderamiento de los funcionarios	3	Es trascendental propiciar en entorno y medios para lograr un empoderamiento fuerte por parte de los funcionarios en la formulación de proyectos y en las etapas subsiguientes

**Cuadro 4.10: Estado deseado de la capacidad organizacional de Gobernabilidad  
en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN
12	Disponibilidad de información	3	En el proceso de formulación se debe documentar y registrar la mayor cantidad de información (perfiles de proyectos, disponibilidad de patrocinadores y financiera, análisis de mercados y financieros, identificación de interesados, requisitos de los patrocinadores, prioridades y requerimientos institucionales, estrategia organizacional, etc.), y copilarla como respaldo para la toma de decisiones
<b>Puntaje máximo a obtener</b>		<b>36</b>	<b>Porcentaje deseado</b>
<b>Puntaje deseado</b>		<b>34</b>	<b>Nivel deseado</b>
			<b>94%</b>
			<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

### 4.3.2 Estructura

Evaluando las posibilidades institucionales se considera que el estado deseado referente a la estructura debe alcanzar una puntuación de 28 puntos de 30 posibles, lo que equivale a un porcentaje de 93% de cumplimiento con las prácticas o condiciones evaluadas (Cuadro 4.11., Figura 4.2.).

Como sucede con la capacidad organizacional de Gobernabilidad, ante la ausencia de una estrategia organizacional, debidamente establecida e integral, se afecta el cumplimiento de prácticas presentes en la evaluación, tales como, la vinculación que debe existir entre la estrategia y estructura organizacional, la instauración de unidades de auditoría de proyectos y la posibilidad adaptación de la estructura a las necesidades institucionales y del mercado fundamentadas en la estrategia institucional, lo anterior visualizado desde la perspectiva del proceso de formulación de proyectos.

Aunque, el establecimiento de medidas que modifiquen la estrategia y estructura organizacional recae sobre la SE del SINAC, con aprobación de órganos superiores como el CONAC, el ACC debe buscar medidas alternas para contrarrestar las falencias y lograr potencializar las posibilidades de mejora continua

El nivel deseado se fundamenta en decisiones tomadas por el Departamento de Planificación del ACC, como la creación de comisiones Ad-Hoc como grupos de apoyo, fortalecer y definir los medios y canales de información para incidir en el flujo de la información, entre las unidades operacionales participantes en el proceso de formulación de proyectos, así como, establecer filtros de control para asegurar la transparencia del accionar de los funcionarios, entre otros.

**Cuadro 4.11: Estado deseado de la capacidad organizacional de Estructura en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN
1	Estructura organizacional	3	En la estructura organizacional del SINAC, específicamente en la SE, existe el Departamento de Planificación y Evaluación, instancia encargada de establecer los lineamientos internos en proyectos financiados con fondos públicos y vincularlos al Plan Estratégico 2016 – 2026. En el ACC existe el Departamento de Planificación, el cual se encarga de vincular los proyectos con el proceso de planificación
2	Unidad de auditoría de proyectos	3	Crear una unidad de auditoría interna permanente y exclusiva para proyectos, separada de la estructura organizacional, es una decisión que recae en el SINAC. Sin embargo, en el ACC, como medida alterna, está que, el Departamento de Planificación en conjunto con directores técnicos, posean la facultad de control, con la finalidad de asegurar la objetividad del proceso, sin ser considerados como parte del equipo de formulación de los proyectos.
3	Estructura formal para la formulación de proyectos	3	Bajo las condiciones y posibilidades actuales, lo más factible es crear comisiones Ad-Hoc como grupos de apoyo, la opción de instaurar una PMO

**Cuadro 4.11: Estado deseado de la capacidad organizacional de Estructura en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN
4	Arraigo del proceso de formulación de proyectos dentro de estrategia y estructura organizacional	3	Se requiere redefinir la estrategia organizacional para generar el arraigo del proceso de formulación dentro de esta y de la estructura organizacional, responsabilidad que le corresponde a la SE del SINAC. No obstante, el ACC debe aportar medidas como la generación de modelo que asocie las políticas y planes existentes con los intereses del área de conservación para la definición y formulación de proyectos, apoyado en una estrategia de comunicación y comisiones de apoyo temporales.
5	Flujo de la información entre las unidades operacionales	3	Propiciar un entorno de flujo de información constante y en todas las direcciones dentro de la organización, donde se conozca y retroalimente información como, los requisitos y condiciones del donante, políticas o directrices internas, análisis de mercado, financiero, interesados (importancia e influencia), etc., fundamentados en lineamientos internos de comunicación (requerimientos, estrategia, tipo, nivel de detalle, medios y frecuencia de comunicación, emisor, etc.).
6	Autoridad a los formuladores de proyectos	2	En el proceso de formulación de proyectos debe existir un nivel de autoridad alta, sin embargo, es necesarios establecer filtros como la Dirección Regional, el Departamento de Planificación o el Administrativo Financiero, debido a la necesidad de estandarizar metodologías y aplicar buenas prácticas, además, para garantizar la transparencia en los procesos.
7	Unidad encargada de la gestión documental de los proyectos	3	Debe definirse una unidad específica encargada de la gestión documental de los proyectos, siendo el Departamento de Planificación y el encargado del control interno quienes asuman dicha responsabilidad
8	Roles y responsabilidades definidas de los partícipes	3	Se debe definir los roles, responsabilidades y rangos jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyectos dependiendo de la complejidad de los proyectos
9	Existencia de Oficinas de Administración de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité estratégico	3	Bajo las condiciones y posibilidades actuales del ACC, lo más factible es crear comisiones Ad-Hoc como grupos de apoyo y control, no es factible crear una PMO, Administración de la Estrategia, Comité estratégico, mismas que si son consideradas deben instaurarse en la SE

**Cuadro 4.11: Estado deseado de la capacidad organizacional de Estructura en el Área de Conservación Central.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>ÁMBITO</b>	<b>NIVEL DESEADO</b>	<b>CONDICIÓN</b>
10	Estructura flexible a la dinámica de los proyectos actuales	2	La posibilidad de que la institución redefina la estructura organizacional y convertirla al tipo proyectizada posee poca viabilidad, sin embargo, considerar una estructura matricial y crear comisiones Ad-Hoc sobresale para ajustarse a la dinámica de los proyectos
<b>Puntaje máximo a obtener</b>		<b>30</b>	<b>Porcentaje deseado</b>
<b>Puntaje deseado</b>		<b>28</b>	<b>Nivel deseado</b>
			<b>93%</b>
			<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

### 4.3.3 *Procesos*

La presente capacidad organizacional representa uno de los pilares para la adecuada formulación de los proyectos, donde, ante la existencia de lineamientos y directrices superiores y de aplicación obligatoria definidas por el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda, para proyectos de inversión pública; el estado deseado se basa en la estandarización y consideración de estos en los procesos de planeación.

La organización posee el interés de fortalecer las debilidades actuales en materia de procesos, objetivo que se puede lograr a través de la definición de mapas e inventarios de procesos, definición de lineamientos enfocados a la gestión documental, priorización de proyectos, establecimiento de plantillas y formatos preestablecidos, proceso de aprobación de las propuestas de proyectos elaboradas y al considerar, ampliamente, los requisitos definidos por los entes financiadores, la gestión del tiempo e interesados.

Dado lo anterior, el nivel deseado se ubica en el Nivel Alto, con un porcentaje de cumplimiento del 95%, asignado la obtención de 40 de los 42 puntos posibles (Cuadro 4.12., Figura 4.2.).

**Cuadro 4.12: Estado deseado de la capacidad organizacional de Procesos en el  
Área de Conservación Central.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>ÁMBITO</b>	<b>NIVEL DESEADO</b>	<b>CONDICIÓN</b>
1	Procesos estructurados	3	Aplicar debidamente los lineamientos y directrices definidas por el MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda para proyectos de inversión pública
2	Inventario de procesos	3	Constituir un inventario de procesos vinculante a los proyectos de inversión pública
3	Procesos de priorización de proyectos	2	En la mayoría de los casos se debe priorizar y definir un orden de formulación y ejecución de proyectos a razón de la planificación realizada. Sin embargo, existen casos donde instancias como el Ministerio de Salud o la Sala Constitucional establecen mandatos obligatorios, provocando que los proyectos no pasen por el debido filtro y alteren el orden preestablecido de proyectos, considerando la planificación, objetivos estratégicos y valoración del riesgo
4	Metodología para la formulación de proyectos	3	Estandarizar la aplicación de la guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos públicos establecida por el MIDEPLAN
5	Gestores de iniciativas, revisión y aprobación de los proyectos	3	Aplicar debidamente los lineamientos y directrices de órganos ministeriales; considerando los responsables, la revisión y proceso aprobación de los proyectos en la etapa de formulación
6	Gestión de los recursos eficiente	3	La planeación de la asignación y utilización de los recursos debe fundamentarse en la eficiencia
7	Entrega y aprobación de entregables	3	Apegarse a los requerimientos establecidos por los patrocinadores, antes de realizar los desembolsos. Dichas entidades solicitan entregables específicos
8	Plantillas y/o formatos preestablecidos	3	Elaborar y estandarizar plantillas y formatos para la formulación de proyectos financiados con fondos públicos
9	Consideración de la gestión del tiempo	3	Incorporar un amplio análisis y desarrollo de dicho elemento en el documento respectivo (cronograma, fechas específicas, diagrama Gantt, etc.), utilizando herramientas y/o programas especializados
10	Discusión del alcance de los proyectos	2	Propiciar la presentación y discusión de los proyectos en órganos, comisiones y/o comités. Existirá la posibilidad de proyectos cuya formulación se debe a mandatos obligatorios de instituciones como el Ministerio de Salud; por ende, el alcance puede no ser suficientemente discutido

**Cuadro 4.12: Estado deseado de la capacidad organizacional de Procesos en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN	
11	Definición del grado de influencia e importancia de los interesados	3	Considerar la totalidad de los interesados vinculantes a los proyectos, como un requisito; definiendo el grado de importancia e influencia de estos	
12	Lineamientos de la gestión documental	3	Se debe girar los lineamientos respectivos en materia de gestión documental de los proyectos, responsable de copiarlos, lugar de almacenamiento y resguardo	
13	Expectativas de los patrocinadores	3	Debe ser siempre consideradas en la formulación de proyectos (INDER, Canon de Aguas, transferencias ministeriales)	
14	Lineamientos definidos por el MIDEPLAN	3	Deben ser considerados y aplicados en la totalidad del proceso de formulación de proyectos	
<b>Puntaje máximo a obtener</b>		<b>42</b>	<b>Porcentaje deseado</b>	<b>95%</b>
<b>Puntaje deseado</b>		<b>40</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

#### 4.3.4 *Personas*

Vinculado a la capacidad organizacional Personas, de acuerdo a la línea de trabajo deseada por el ACC. Se ha considerado que el estado deseado debe estar en un Nivel Alto, donde el porcentaje de cumplimiento de los aspectos contemplados en la evaluación es de alrededor del 81%, obteniendo una sumatoria de 22 puntos de 27 posibles (Cuadro 4.13., Figura 4.2.).

La línea de acción para alcanzar el nivel deseado la organización debe estar abocada a mantener y fortalecer elementos, como el conocimiento y dominio de los objetivos de la institución y el vínculo a proyectos, la influencia e impacto positivo que puede generar los partícipes en el proceso de formulación de los proyectos y homologar los intereses individuales con los institucionales.

Asimismo, fortalecer el proceso de asignación y análisis de uso de los recursos, debido a la limitación presupuestaria de la organización, provocando que los recursos sean cada vez más limitados, lo que debe ser enlazado a la complejidad, tipo y magnitud de presupuesto destinado a los proyectos.

**Cuadro 4.13: Estado deseado de la capacidad organizacional de Personas en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN
1	Entendimiento de los objetivos estratégicos	3	Fortalecer el dominio de los objetivos y competencias institucionales, así como de la estrategia organizacional (pendiente de redefinir), y asociarlos a los proyectos públicos, propiciando presentaciones, espacios y/o herramientas para tal efecto
2	Influencia de los involucrados en el éxito de los proyectos y cumplimiento de las metas	3	Hacer saber a todos los funcionarios de la importancia que representan para el éxito y logro de las metas, reconociendo el impacto positivo de los partícipes en el proceso de formulación de proyectos
3	Alineamiento de las metas individuales y grupales	3	Se debe propiciar el equilibrio y enlace de los intereses individuales con los de la institución de todos o de la mayoría de los partícipes, a través de programas de capacitación y espacios de intercambio de experiencias, etc.
4	Equipo de proyecto capaz de formular un proyecto	3	Fortalecer las capacidades, habilidades, conocimientos y técnicas de los funcionarios para la formulación de proyectos
5	Asignación de recursos	2	La asignación de recursos debe estar a razón del tipo, complejidad y magnitud de los proyectos, prevaleciendo la asignación de recursos basada en la eficiencia ante el escenario limitado de estos
6	Vínculo entre el rendimiento y oportunidades de capacitación	1	Es importante reconocer el buen desempeño del personal, sin embargo, no se puede discriminar ni enfocar las capacitaciones a solo un grupo específico de personas, lo ideal es que todos los centros operativos posean funcionarios con conocimientos básicos en proyectos

**Cuadro 4.13: Estado deseado de la capacidad organizacional de Personas en el Área de Conservación Central.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>ÁMBITO</b>	<b>NIVEL DESEADO</b>	<b>CONDICIÓN</b>
7	Identificación de los niveles de complejidad de los proyectos	3	Debe existir una herramienta que facilite la caracterización y definición de la complejidad de los proyectos, que facilite aspectos como la asignación de recursos y definir apoyo de funcionarios
8	Recursos especializados	2	La incorporación de recursos especializados dependerá de la magnitud, complejidad y fondos públicos asignados, sin embargo, el apoyo del Departamento de Planificación será la norma a seguir
9	Revisión mensual de la demanda y oferta de recursos	2	Dependiendo del proyecto se debe analizar con mayor frecuencia la disponibilidad y uso de los recursos, esto ante el panorama de recursos limitados, mediante el uso de herramientas especializadas o matrices prediseñadas que faciliten dicho proceso
<b>Puntaje máximo a obtener</b>		<b>27</b>	<b>Porcentaje deseado</b>
<b>Puntaje deseado</b>		<b>22</b>	<b>Nivel deseado</b>
			<b>81%</b>
			<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

### **4.3.5 Tecnologías**

Con respecto a las tecnologías, estas representan elementos primordiales a mejorar, ante la vinculación y conexión que existe con las otras capacidades organizacionales, el deber de adquirir programas especializados (con licencia o libres), elaborar matrices, hojas de cálculo, plantillas estandarizadas en programas básicos y de uso frecuente, como Microsoft Excel y/o utilizar de plataformas digitales que permitan resguardar los datos de los proyectos públicos.

El estado deseado es el Nivel Alto, donde el porcentaje alcance el 90% (27 de 30 puntos), denotando el grado de importancia que la organización le asigna a dicha capacidad

organizacional, ante la magnitud de impacto que puede generar en todas las etapas de los proyectos (Cuadro 4.14., Figura 4.2.).

**Cuadro 4.14: Estado deseado de la capacidad organizacional de Tecnologías en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN
1	Provisión de medios	2	Se deben estandarizar y brindar los medios necesarios y actualizados que permitan todos los aspectos solicitados e indicados por lineamientos vinculados a los proyectos financiados con fondos públicos
2	Disponibilidad de herramientas	2	En la medida de lo posible, se deben incrementar las herramientas disponibles para ser utilizadas en la formulación de los proyectos
3	Funcionalidad de las herramientas	3	Las herramientas disponibles deben ajustarse a las necesidades y requerimientos técnicos actuales
4	Visualización del portafolio de proyectos	3	La Dirección debe poseer la herramienta que contenga la información de la totalidad de proyectos, permitiendo analizar la asignación de recursos, necesidad de apoyo técnico, ajustes a lineamientos predefinidos, etc.
5	Priorización de proyectos	3	La organización debe generar una herramienta fundamentada en programación multicriterio o procesos analíticos jerárquicos que permitan discriminar los proyectos y priorizarlos
6	Visualización de reportes de avance	3	Se debe generar o adquirir herramientas que permitan visualizar reportes de avances del proceso de formulación y ejecución de los proyectos
7	Trazabilidad del proceso de formulación	3	Se deben generar o adquirir herramientas que permitan dar trazabilidad a los proyectos
8	Accesibilidad y seguridad	2	Las tecnologías seleccionadas deben asegurar el debido resguardo de la información de los proyectos, así como estar accesibles para todos los funcionarios
9	Tecnologías que facilitan la integración con sistemas preexistentes	3	Las tecnologías seleccionadas deben vincularse a herramientas ya utilizadas como el POI, SEMEC, así como al Banco de Proyectos de Inversión Pública

**Cuadro 4.14: Estado deseado de la capacidad organizacional de Tecnologías en el Área de Conservación Central.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>ÁMBITO</b>	<b>NIVEL DESEADO</b>	<b>CONDICIÓN</b>
10	Herramientas estandarizadas para la formulación de proyectos	3	Disponer de herramientas específicas y estandarizadas dentro de la organización para el proceso de formulación de proyectos
11	Herramientas disponibles (ejemplos)	Pregunta abierta (cualitativa)	Ejemplos de herramientas: Matrices existentes y/o ajustadas a las necesidades del SINAC, plantillas y formatos prediseñadas, plataformas digitales, aplicaciones, programas con licenciamiento (Microsoft Project) o libres, etc.
<b>Puntaje máximo a obtener</b>		<b>30</b>	<b>Porcentaje deseado</b>
<b>Puntaje deseado</b>		<b>27</b>	<b>90%</b>
		<b>Nivel deseado</b>	<b>Alto</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

#### **4.3.6 Conocimientos**

A partir del análisis realizado en conjunto con el Departamento de Planificación, el fortalecimiento del conocimiento del personal del ACC en materia de proyectos sobresale como una prioridad, a razón de la cantidad de ideas y/o propuestas de proyectos que se han generado y donde existe una clara necesidad de buscar financiamiento externo, ante la reducción del presupuesto sufrido por la organización en el presente año.

Ante tal situación, se estableció como el nivel deseado “Medio Alto”, con un 67% de aplicación de las condiciones y prácticas evaluadas, esto bajo la premisa e interés de la organización de convertirse en una entidad modelo en el SINAC en la implementación de nuevas ideas, conceptos, técnicas y fortalecer y homologar conocimientos, propiciar la mejora continua y la sociabilización de lecciones aprendidas (Cuadro 4.15., Figura 4.2.).

**Cuadro 4.15: Estado deseado de la capacidad organizacional de Conocimientos  
en el Área de Conservación Central.**

<b>PREGUNTA</b>	<b>ÁMBITO</b>	<b>NIVEL DESEADO</b>	<b>CONDICIÓN</b>	
1	Carrera profesional	1	El ACC se caracteriza por ser una instancia que le da prioridad a la capacitación del personal, bajo la misma línea se debe involucrar el marco concerniente a proyectos de inversión pública.	
2	Prioridades de capacitación	2	Se debe incorporar la temática de proyectos al programa de capacitación, aunque debe existir un equilibrio entre tópicos técnicos (competencias institucionales) y la de proyectos.	
3	Capacitación formal (certificaciones)	1	La línea de acción debe dirigirse a las buenas prácticas, intercambio de experiencias y conocimientos de funcionarios del ACC, no necesariamente los formuladores deben poseer certificaciones en proyectos	
4	Desarrollo de la carrera en formulación de proyectos	1	Debe instaurarse y definirse los temas de interés y de capacitación en proyectos, propiciando una educación continua y formal en proyectos	
5	Interés institucional en incrementar buenas prácticas	3	Mantener el interés institucional en la estandarización de información, formas y criterios en la formulación de proyectos representan acciones correctivas y de interés para cumplir con lo indicado por la CGR	
6	Elaboración de tutoriales y/o guías	2	En la mayoría de los casos deberían existir guías y/o tutoriales correspondientes a los diferentes procesos que integran la formulación	
7	Transferencia del conocimiento para la mejora continua	3	Debe ser la norma, con la finalidad de no crear dependencias hacia funcionarios específicos o departamentos	
8	Sistematización de lecciones aprendidas	3	Definir los lineamientos y espacios para la sistematización y sociabilización de las experiencias y lecciones aprendidas	
<b>Puntaje máximo a obtener</b>		<b>24</b>	<b>Porcentaje deseado</b>	<b>67%</b>
<b>Puntaje deseado</b>		<b>16</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Medio Alto</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

### 4.3.7 Cultura

La capacidad organizacional de Cultura debe englobar parte de aspectos abordados en las capacidades organizacionales previamente discutidas, desde una perspectiva de los hábitos, costumbres, formas y valores aceptados y/o implementados, por gran parte del personal de la organización (Melián, 2017).

Esta contempla aspectos relacionados a la comunicación, control, estructura organizacional, tolerancia al riesgo, lenguaje común y experiencias en el marco de proyectos, donde el estado deseado procura incentivar la adopción de medidas que creen las bases de una cultura sólida. Por tal motivo, el nivel establecido a alcanzar es “Medio Alto” (74%) (Cuadro 4.16., Figura 4.9.).

**Cuadro 4.16: Estado deseado de la capacidad organizacional de Cultura en el Área de Conservación Central.**

PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN
1	Métricas / indicadores	3	Deben existir métricas o indicadores que permitan visualizar el avance del proceso de formulación
2	Procesos y medios de comunicación	3	Deben definirse claramente los medios y procesos de comunicación (oficios, correos electrónicos, informes, comunicados, etc.), lo cual está vinculado a la información que se le vaya a presentar a los diferentes interesados
3	Reconocimiento de logros	2	Deben ser considerados en las evaluaciones de desempeño anuales, y en algunos casos pueden ser justificantes para ascensos. Asimismo, se deben propiciar los espacios para sociabilizar los logros generados. La obtención de retribuciones financieras no es una práctica común
4	Estructura organización flexible	1	Bajo el escenario actual, la organización puede adoptar una estructura matricial, posiblemente, con mayor peso en los departamentos (funcional)
5	Homogenización de la cultura en proyecto	2	Debe generarse una estandarización en las formas, conocimientos y técnicas en colectividad en todos los niveles de la organización

**Cuadro 4.16: Estado deseado de la capacidad organizacional de Cultura en el Área de Conservación Central.**

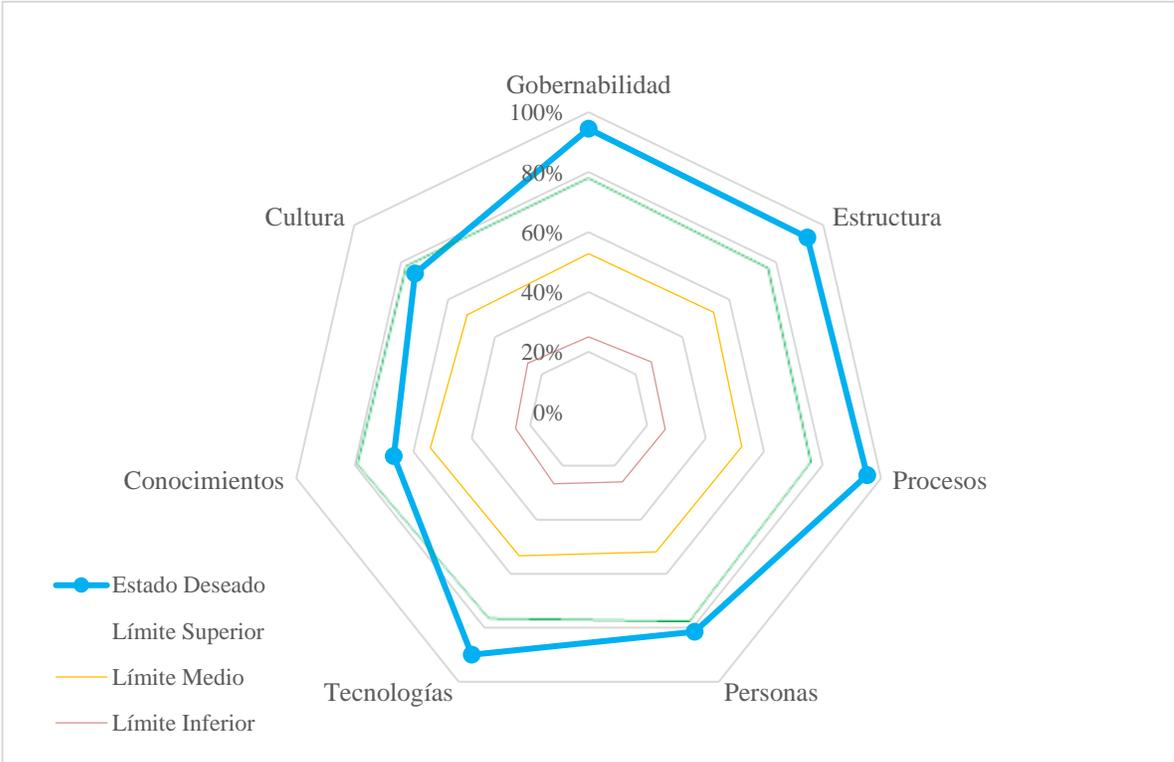
PREGUNTA	ÁMBITO	NIVEL DESEADO	CONDICIÓN	
6	Entendimiento del impacto de una cultura proyectizada en la organización	2	La institución reconoce y entiende el impacto de una cultura en proyectos, en el cumplimiento de las competencias y metas institucionales. Sin embargo, la posibilidad de adoptar una cultura meramente proyectizada no es viable, la alternativa es contemplar estructuras híbridas o apoyada en comisiones Ad-Hoc	
7	<i>Benchmarking</i>	3	Debe ser una medida recurrente en la búsqueda de la adopción de buenas prácticas. La creación y/o aprovechamiento de espacios para tal motivo debe ser la norma	
8	Reuniones de seguimiento y/o control	3	Debe ser una acción de alta iteración como parte del análisis, discusión y rendición de cuentas, esto en órganos como el CCT, comisiones, grupos interdisciplinarios, etc.	
9	Interés de una cultura proyectizada	1	Adoptar una estructura matricial o apoyada en comisiones Ad-Hoc sobresale como la alternativa viable	
<b>Puntaje máximo a obtener</b>		<b>27</b>	<b>Porcentaje deseado</b>	<b>74%</b>
<b>Puntaje deseado</b>		<b>20</b>	<b>Nivel deseado</b>	<b>Medio Alto</b>

Fuente: Elaboración propia basado en la adaptación del modelo de Manuel Álvarez Cervantes.

A nivel general, al considerar las posibilidades, competencias e interés de crecimiento de la entidad en materia de capacidades organizacionales para la formulación de proyectos, se determinó que el estado deseado debe ubicarse en un nivel “Alto”, con un porcentaje del 87%, principalmente, por los lineamientos ministeriales existentes y cuya obligatoriedad de implementación debe ser reflejada, contextualizada y dimensionada en los diversos proyectos que se formulan (Figura 4.2.).

Bajo dicho marco de referencia, todas las capacidades organizacionales deben dar un salto a la eficiencia, estandarización y homogenización de conocimientos, formas y técnicas, para

la cual se debe propiciar una sinergia entre la Gobernabilidad, Estructura, Procesos, Personas, Tecnologías, Conocimiento y la Cultura basada en la instauración de medidas que modifiquen parcial o totalmente el modo de formular proyectos (Figura 4.2.).



*Figura 4.2. Estado deseado de las capacidades organizacionales evaluadas en el Área de Conservación Central*

Fuente: Elaboración propia.

#### ***4.4 Identificación de brechas – Comparación del estado actual y el nivel deseado de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos***

Las brechas representan la diferencia existente entre el estado actual con el estado deseado, considerando el marco de referencia utilizado, mismo que enmarca las siete capacidades organizacionales evaluadas y asocia buenas prácticas. Dichas diferencias constituyen el esfuerzo que la organización debe de dedicar para alcanzar un nivel óptimo y deseable en la materia en cuestión, donde de acuerdo a la temporalidad definida se adopten prácticas, acciones y costumbres asociadas a las capacidades organizacionales evaluadas.

Como parte del análisis, se realizan cuadros comparativos en los que se constata la situación actual y la deseada, donde se define el grado de cumplimiento de las condiciones evaluadas. Ejercicio que permitió definir cuales acciones o iniciativas demandarán un mayor esfuerzo para su constitución, regularización u homogeneización dentro de la organización. Asimismo, representa el fundamento para la identificación de acciones remediales o de apoyo, que serán definidas en el Capítulo 5, en aras de propiciar el estado ideal en la organización.

##### ***4.4.1 Gobernabilidad***

El cotejo entre el estado actual con el estado deseado de la capacidad organizacional de Gobernabilidad permitió determinar que el porcentaje correspondiente a la brecha entre ambos escenarios es del 50%, pretendiendo pasar de un nivel “Medio Bajo” a “Alto” (Cuadro 4.17.).

De las 12 acciones evaluadas, cuatro están enfocadas en la mejora, donde la implementación de mecanismos, lineamientos, directrices, herramientas, etc., deben ser con una mayor iteración. Otras cuatro poseen la consigna de reafirmar y mantener la utilización de los medios disponibles (estandarización), regularizar y asegurar la práctica en todos los procesos. Por último, cuatro acciones deben ser instauradas, desde el inicio al no existir herramientas o mecanismos asociados a los aspectos evaluados (Cuadro 4.17., Cuadro 4.24.). La organización debe procurar incorporar la mayoría de las buenas prácticas desarrolladas en el apartado 4.4.1.

**Cuadro 4.17: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Gobernabilidad en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Apoyo de la gerencia	Se considera que el apoyo de la gerencia (Dirección Regional) para la formulación de proyectos es alta	Apoyo de la alta gerencia (Dirección Regional) a pesar de cambios internos, estratégico y/o estructurales	No hay brecha
Lineamientos mínimos de cumplimiento	Existe un marco legal y normativo que regula los proyectos de inversión pública	Aplicar el marco legal y normativo que regula los proyectos de inversión pública	No hay brecha
Mecanismos de comunicación	Existen medios de comunicación institucionales (correo electrónico, intranet), pero no existe una estrategia o lineamientos para su uso para el proceso de formulación	La aplicación de lineamientos para el uso de medios de comunicación institucionales en el proceso de formulación	Inexistencia de lineamiento referentes de los mecanismos de comunicación
Herramientas disponibles para la revisión del proceso de formulación	No existen herramientas disponibles para la revisión del proceso de formulación de proyectos	La existencia de herramientas para el seguimiento de cumplimiento del proceso de identificación y formulación de proyectos financiados con fondos públicos	Inexistencia de herramientas disponibles el proceso de formulación
Estrategia institucional definida	El SINAC no posee una estrategia organizacional claramente definida	La SE debe definir una estrategia institucional que vincule la misión, visión, objetivos, metas, políticas y planes institucionales. Asimismo, el ACC debe establecer la línea base que permita concentrar y direccionar los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos y metas, permitiendo el desarrollo de proyectos ajustados a las necesidades actuales.	Inexistencia de una estrategia institucional
Gestión de la estrategia por medio de programas y portafolios	El SINAC no posee una estrategia organizacional claramente definida	La SE debe ajustar la estrategia institucional para que, parte de ella, se gestione en programas y portafolios. Asimismo, el ACC debe ajustar los proyectos internos a los requerimientos institucionales, agrupando los mismos en programas y/o portafolios.	Inexistencia de una estrategia institucional gestionada a través de programas y portafolio alineados
Normativa reguladora del comportamiento de los involucrados en los proyectos	Existe una serie de leyes y normas que regulan los proyectos de inversión pública	Apegarse e implementar el marco legal y normativo existente en los procesos de formulación de proyectos	No hay brecha

**Cuadro 4.17: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Gobernabilidad en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Consideración de la totalidad de los interesados	La identificación y caracterización de los interesados es un proceso que no está homogenizado y no es incluido en la totalidad de los proyectos	Considerar la totalidad de interesados en el proceso de formulación de proyectos y definir los niveles de importancia e influencia	Identificación parcial de la totalidad de interesados y de la importancia e influencia
Gestión del riesgo	La Ley de Control Interno No. 8292 define el SEVRI como medio para valorar los riesgos	Aplicar el SEVRI definido por la Ley de Control Interno No. 8292 en todos los proyectos	No hay brecha
Conocimiento de los requisitos de los patrocinadores	La organización no posee un claro conocimiento y dominio de los requisitos de los patrocinadores	Los requisitos vinculantes a los patrocinadores deben ser del pleno conocimiento del personal del ACC	Conocimiento parcial de los requisitos de los patrocinadores
Empoderamiento de los funcionarios	El empoderamiento del personal en la mayoría de los proyectos representa un favor positivo	Un fuerte empoderamiento en el personal para cumplir con los requerimientos y demandas de la formulación de proyectos	Empoderamiento parcial de los funcionarios en la formulación de proyectos
Disponibilidad de información	El proceso de obtención o recolección de información interna para los proyectos no es del todo accesible para la toma de decisiones	Documentar y registrar la mayor cantidad de información disponible, y copiarla como respaldo para la toma de decisiones	Disponibilidad de información parcial para la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia basado en datos de campo.

#### **4.4.2 Estructura**

La comparación entre el estado actual y el deseado de la capacidad organizacional de Estructura, determinó que el porcentaje de la brecha es del 77%, pretendiendo pasar del nivel “Bajo” a “Alto” (Cuadro 4.18., Cuadro 4.24.).

De las 10 condiciones evaluadas, una debe ser reafirmada y mantener la aplicación de los medios disponibles (estandarización), regularizar y asegurar la práctica en todos los procesos;

dos están enfocadas en la mejora, donde la ejecución de mecanismos, lineamientos, directrices, herramientas, etc., debe ser con una mayor iteración; y siete deben ser instauradas desde el inicio al no existir herramientas o mecanismos asociados a los aspectos evaluados (Cuadro 4.18., Cuadro 4.24.). Para lo cual, la organización debe procurar incorporar la mayoría de las buenas prácticas desarrolladas en el apartado 4.4.2.

En el Cuadro 4.17 se detallan las principales brechas identificadas para la capacidad organizacional de Estructura en el ACC.

**Cuadro 4.18: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Estructura en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Estructura organizacional	Existe el Departamento de Planificación, el cual se encarga de vincular los proyectos con el proceso de planificación	Existe el Departamento de Planificación, el cual se encarga de vincular los proyectos con el proceso de planificación	No hay brecha
Unidad de auditoría de proyectos	Actualmente en la estructura organizacional del SINAC, no existe una unidad específica encargada de la auditoría y control de los proyectos.	La SE instaure una unidad de auditoría interna permanente y exclusiva para proyectos, separada de la estructura organizacional. Asimismo, el ACC, como medida alterna, está que, definan órganos encargados del auditoraje y con la facultad de control, con la finalidad de asegurar la objetividad del proceso, sin ser considerados como parte del equipo de formulación de los proyectos.	Inexistencia de una unidad de auditoraje de proyectos
Estructura formal para la formulación de proyectos	No se conforman estructuras o unidades formales para la formulación de proyectos, la responsabilidad recae en pocos funcionarios o el Departamento de Planificación	Definir directores y equipos de proyectos para la formulación de proyectos, los cuales posean el apoyo y control de comisiones Ad-Hoc para guiar y cumplir el proceso según los lineamientos existentes	Inexistencia de una estructura formal para la formulación de proyectos
Arraigo del proceso de formulación de proyectos dentro de organización	Los funcionarios del ACC no han desarrollado un sentido de arraigo del proceso de formulación de proyectos ante el faltante de una estrategia organizacional asociada a dicho proceso	Redefinir la estrategia organizacional para generar el arraigo del proceso de formulación dentro de organización, responsabilidad que recae en la SE. Asimismo, el ACC debe adoptar medidas hacia un modelo que asocie las políticas y planes existentes con los intereses del área de conservación, influyendo en el sentido de pertenencia del proceso de formulación de proyectos en los funcionarios	Inexistencia de arraigo del proceso de formulación de proyectos en los funcionarios

**Cuadro 4.18: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Estructura en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Flujo de la información entre las unidades operacionales	Aunque, existen medios de comunicación como la intranet y correo institucional, el flujo de información no se dirección en todos los sentidos, el alcance de la misma es muy restrictiva	Definir una estrategia de comunicación que uniformice las formas del adecuado flujo de información en la organización para la formulación de proyectos	Inexistencia de un flujo de información uniforme y en entre las unidades involucradas
Autoridad a los formuladores de proyectos	El nivel de autoridad es considerado bajo, lo que afecta o distorsiona la toma de decisiones	Propiciar un nivel de autoridad alta, aunque con filtros para garantizar la transparencia en los procesos	Autoridad parcial a los formuladores de proyectos
Unidad encargada de la gestión documental de los proyectos	Dentro de la estructura organizacional del ACC no existe una unidad encargada de la gestión documental de los proyectos	Definir una unidad específica encargada de la gestión documental de los proyectos desde el inicio hasta el final	Inexistencia de una unidad encargada de la gestión documental
Roles y responsabilidades definidas de los participantes	No se tienen claros los roles y responsabilidades de los involucrados en la formulación de proyectos, actualmente, gran parte de las funciones recae en el Departamento de Planificación del ACC	Definición y conocimiento uniformizado de los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los participantes en la formulación de proyecto	Falta de definición de roles y responsabilidades en los proyectos
Existencia de Oficinas de Administración de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité estratégico	No existen Oficinas de Administración de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité estratégico	Deben existir grupos de apoyo como comisiones Ad-Hoc para guía el proceso de formulación de proyectos, no es factible crear una PMO	Inexistencia de unidades de apoyo (Comisiones Ad-Hoc)
Estructura flexible a la dinámica de los proyectos actuales	La estructura organizacional es meramente funcional	Considerar una estructura matricial y comisiones Ad-Hoc para ajustarse a la dinámica de los proyectos	Inexistencia de una estructura flexible

Fuente: Elaboración propia basado en datos de campo.

#### **4.4.3 Procesos**

Basado en el nivel deseado de la capacidad organizacional de Procesos, la brecha con respecto al estado actual es del 52%, pretendiendo pasar de un nivel “Medio Bajo” a “Alto”.

De las 14 condiciones evaluadas, dos deben reafirmar y mantener su aplicación, estandarizar, regularizar y asegurar que dichas prácticas se consideren en todos los procesos; ocho están enfocadas en la mejora, donde la ejecución de mecanismos, lineamientos,

directrices, herramientas, etc., debe ser con una mayor iteración; y cuatro corresponden a prácticas que deben ser constituidas desde el inicio, al no estar presentes en la organización (Cuadro 4.19., Cuadro 4.24.). La organización debe procurar incorporar la mayoría de las buenas prácticas desarrolladas en el apartado 4.4.3. En el Cuadro 4.19 se detallan las principales brechas identificadas para la capacidad organizacional de Procesos en el ACC.

**Cuadro 4.19: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Procesos en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Procesos estructurados	Existen lineamientos y directrices ministeriales vinculantes al proceso de formulación, sin embargo, no se consideran la totalidad de tópicos que deben formar parte de dicho proceso	Estructuración y secuenciación de los procesos para la formulación de proyectos de inversión pública	Inexistencia de procesos estructurados
Inventario de procesos	Dentro de la organización no existe un inventario de procesos vinculado a la formulación de proyectos	Existencia de un inventario de procesos vinculante a los proyectos de inversión pública	Inexistencia de un inventario de procesos
Procesos de priorización de proyectos	Para la priorización de proyectos no se consideran aspectos estratégico y/o valoración de riesgo	Priorizar y definir un orden de formulación y ejecución de proyectos a razón de la planificación, objetivos estratégicos y valoración del riesgo, aunque con excepciones	Inexistencia de procesos de priorización de proyectos
Metodología para la formulación de proyectos	En el MIDEPLAN definió una guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos	Aplicar de la guía metodológica existente para proyectos públicos establecida por el MIDEPLAN	No hay brecha
Gestores de iniciativas, revisión y aprobación de los proyectos	Al no estar estructurado el proceso de formulación de proyectos, no se poseen definidos los roles y responsabilidades de los partícipes. Aunque, existen lineamientos y directrices ministeriales donde establecen la necesidad de definir responsables, para aspectos como la revisión y aprobación de los proyectos	Estructurar los procesos, definir responsables (gestores) y aplicar los lineamientos y directrices ministeriales para la revisión y proceso aprobación en la etapa de formulación de proyectos	Inexistencia de procesos estructurados y determinación de gestores de revisión y aprobación de los proyectos
Gestión de los recursos eficiente	Existen recursos limitados provocando que la asignación de recursos no se apeguen a las demandas, por lo que la formulación de los proyectos no considera el uso eficiente de los recursos	Fundamentar la planificación y asignación de recursos en la eficiencia	Inexistencia de una política de uso eficiente de los recursos para la formulación de proyectos

**Cuadro 4.19: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Procesos en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Entrega y aprobación de entregables	El proceso de la entrega de avances, informes o reportes no se apega a lineamientos estándar definidos por entidades como el MIDEPLAN. Además, internamente, el ACC no posee lineamientos definidos para tal efecto. Únicamente, dos proyectos que han sido incluidos al BPIP han cumplido con el proceso establecido por el MIDEPLAN.	Apegarse a los requerimientos establecidos por el MIDEPLAN, los patrocinadores y/o procesos internos desarrollados por el ACC	Aplicación parcial de lineamientos para la entrega y aprobación de entregables
Plantillas y/o formatos preestablecidos	No existen plantillas y/o formatos preestablecidos a utilizar en el proceso de formulación de proyectos	Definir y estandarizar plantillas y formatos para la formulación de proyectos	Inexistencia de plantillas y/o formatos preestablecidos
Consideración de la gestión del tiempo	La gestión del tiempo es considerada dentro del proceso de formulación de proyectos, pero no se realizan análisis detallados, simplemente definición de fechas de interés	Incorporar análisis amplio de la gestión del tiempo utilizando herramientas y/o programas especializados en el proceso de formulación de proyectos	Análisis parcial detallados de la gestión del tiempo
Discusión del alcance de los proyectos	En ocasiones se aprovechan espacios para discutir los alcances de los proyectos, sin embargo, no representa una práctica uniformizada y común	El alcance del proyectos es suficientemente discutido y analizado para que se ajuste a las necesidades y posibilidades institucionales en órganos, comisiones y/o comités con mayor iteración	Insuficiente discusión del alcance (parcial)
Identificación y definición del grado de influencia e importancia de los interesados	La identificación de interesados es una práctica común, aunque no se detallan el grado de influencia e importancia	Identificación de la totalidad de interesados que convergen en los proyectos, definiendo el grado de influencia e importancia de los mismos	Identificación parcial y falta de la definición del grado de influencia e importancia de los interesados
Lineamientos de la gestión documental	El ACC no ha definido lineamientos de la forma y gestión documental para la formulación y etapas posteriores de los proyectos	Definir los lineamientos respectivos en materia de gestión documental de los proyectos	Inexistencia de lineamientos de gestión documental para proyectos
Expectativas de los patrocinadores	No en todos los proyectos desarrollados por el ACC se han considerado las expectativas de los patrocinadores	Considerar en todos los proyectos las expectativas de los patrocinadores, siendo considerado como un requisito obligatorio	Consideración parcial de las expectativas de los patrocinadores
Lineamientos definidos por el MIDEPLAN	No en todos los proyectos desarrollados por el ACC se han considerado los lineamientos definidos por el MIDEPLAN	Aplicarlos en su totalidad los lineamientos y órdenes ministeriales en el proceso de formulación de proyectos	Aplicación parcial de los lineamientos definidos por el MIDEPLAN

Fuente: Elaboración propia basado en datos de campo.

#### 4.4.4 Personas

El interés del ACC con respecto a la capacidad organizacional de Personas es pasar de un nivel considerado como “Medio Bajo” a “Alto”, para lo cual, se determinó que la brecha existente, con respecto a la situación actual es de un 44%.

Para lo cual, de las nueve condiciones evaluadas la organización debe intentar, primeramente, asegurar, reafirmar y mantener la aplicación de una de las condiciones evaluadas debido a que esta existe y se considera en los procesos de formulación de proyectos; seis prácticas deben enfocarse en la mejora y perfeccionamiento con una mayor iteración; y dos deben ser instauradas desde el inicio al no existir herramientas o mecanismos asociados a los aspectos evaluados (Cuadro 4.20., Cuadro 4.24.). La organización debe procurar incorporar la mayoría de las buenas prácticas desarrolladas en el apartado 4.4.4.

En el Cuadro 4.20 se detallan las principales brechas identificadas para la capacidad organizacional de Personas en el ACC.

**Cuadro 4.20: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Personas en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Entendimiento de los objetivos estratégicos	El conocimiento de los objetivos y competencias institucionales son identificadas por los funcionarios, aunque, el plan estratégico del SINAC, no representa el medio que defina la línea de acción y objetivos estratégicos	Fortalecer el dominio de los objetivos y competencias institucionales, así como de la estrategia organizacional (pendiente de redefinir), y asociarlos a proyectos públicos	Entendimiento parcial de los objetivos estratégicos
Influencia de los involucrados en el éxito de los proyectos y cumplimiento de las metas	En gran medida, el compromiso del personal involucrados en los proyectos para el éxito y cumplimiento de las metas institucionales es alto, sin embargo, no es una norma en todo el personal	Hacer saber a todos los funcionarios de la importancia que representan para el éxito y logro de las metas, reconociendo el impacto positivo de los participantes en el proceso de formulación de proyectos	Influencia parcial de los involucrados en el éxito de los proyectos

**Cuadro 4.20: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Personas en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Alineamiento de las metas individuales y grupales	Los resultados de los proyectos denotan, en la mayoría de los casos, un alto compromiso por parte de los funcionarios, donde sobresale el equilibrio entre los interés personales y los grupales, influenciado por el reconocimiento y/o desarrollo personal que se le brinda a los funcionarios (capacitaciones, talleres, congresos, representación institucional en actividades internas o en el exterior)	Homologar, equilibrar y enlazar los intereses individuales con los de la institución de todos o en la mayoría de los partícipes en los procesos de formulación y gestión de proyectos, a través de programas de capacitación y espacios de intercambio de experiencias, etc.	Alineamiento parcial de las metas individuales y grupales
Equipo de proyecto capaz	En la organización existe personal profesionales en diferentes áreas de conocimiento, sin embargo, la capacitación en proyectos ha sido poca o nula	Se debe fortalecer las capacidades, habilidades, conocimientos y técnicas de los funcionarios que participan en los procesos de formulación de proyectos	Falta de un equipo de proyecto capaz (debidamente capacitado)
Asignación de recursos	Actualmente los recursos son limitados, no cubren la demanda existente para los proyectos de la institución	Asignación de recursos limitados a razón del tipo, complejidad y magnitud de los proyectos	No se dispone de suficientes recursos (personal)
Vínculo entre el rendimiento y oportunidades de capacitación	El programa de capacitación del ACC posee el pleno interés de desarrollar las capacidades de todos los funcionarios, no se enfoca a grupos específicos o preferencias, sin embargo, siempre se considera aspectos como el rendimiento y resultados evidenciados de las actividades designadas, dado que las jefaturas deben de dar el visto bueno para la participación en capacitaciones	Desarrollar y fortalecer las capacidades de los funcionarios en total asocie con el desempeño del personal.	No hay brecha
Identificación de los niveles de complejidad de los proyectos	No existen los medios para realizar la identificación de los niveles de complejidad de los proyectos, afectando procesos como la asignación de recursos	Elaborar herramientas que faciliten la caracterización y definición de la complejidad de los proyectos	No se identifica la complejidad de los proyectos
Recursos especializados	Dentro de la organización se han capacitado únicamente a cuatro funcionarios en materia de proyectos de inversión pública	Incorporar recursos especializados según la magnitud, complejidad y fondos públicos asignados de los proyectos	Inexistencia de recursos especializados
Revisión mensual de la demanda y oferta de recursos para los proyectos	No se realiza dicho proceso	Desarrollar la práctica de asignación de recursos basada en la revisión periódica de la oferta y demanda de los mismos, utilizando herramientas o matrices prediseñadas	Práctica inexistente de revisión de la demanda y oferta para los proyectos

Fuente: Elaboración propia basado en datos de campo.

#### 4.4.5 Tecnologías

Con respecto a la capacidad organizacional de Tecnologías, de acuerdo a las evaluaciones del estado actual y el deseado se determinó que la brecha se aproxima al 67%, siendo la mayor brecha entre las siete capacidades evaluadas, escenario que se dio, debido principalmente, a la ausencia de buenas prácticas estandarizadas y normalizadas en la organización y ante una clara necesidad de solventar las deficiencias que afectan el proceso de formulación de proyectos.

El esfuerzo debe centrarse, inicialmente, en aumentar la iteración, generar la costumbre o hábito y mejorar la aplicabilidad y/o disponibilidad de cinco condiciones específicas; así como desarrollar herramientas o medios, que actualmente, no existen en la organización asociadas a visualización portafolios de proyectos, avance, priorización de proyectos, trazabilidad y herramientas estandarizadas (Cuadro 4.21., Cuadro 4.24.). La organización debe procurar incorporar la mayoría de las buenas prácticas desarrolladas en el apartado 4.4.5.

En el Cuadro 4.21 se detallan las principales brechas identificadas para la capacidad organizacional de Tecnologías en el Área de Conservación Central.

**Cuadro 4.21: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Tecnologías en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Provisión de medios para la formulación de proyectos	La institución ha brindado herramientas y paquetes básicos, más no así, especializados, para la formulación de proyectos	La institución brinde los medios necesarios y actualizados demandados actualmente, que faciliten los procesos asociados a los proyectos	Provisión parcial de medios y/o herramientas para la formulación de proyectos
Disponibilidad de herramientas	Dentro de la organización existen tecnologías limitadas y básicas (no especializadas)	Incrementar las herramientas tecnológicas disponibles para el análisis de los proyectos	Existencia parcial de herramientas
Funcionalidad de las herramientas	Existen herramientas tecnológicas limitadas, aunque permiten desarrollar análisis básicos	Herramientas disponibles conforme a las necesidades y requerimientos técnicos solicitados por órganos ministeriales y/o patrocinadores	Herramientas parcialmente funcionales

**Cuadro 4.21: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Tecnologías en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Visualización del portafolio de proyectos	No se dispone de tecnologías que permitan visualizar los portafolios	Disponer de herramientas que contengan la información de la totalidad de los proyectos	Inexistencia de medios que permitan visualizar los portafolios
Priorización de proyectos	No existe la tecnología asociada para dicho proceso	Disponer de una herramienta fundamentada en programación multicriterio o procesos analíticos jerárquicos	Inexistencia de medios para priorizar proyectos
Visualización de reportes de avance	No existe la tecnología asociada para dicho proceso	Disponer de herramientas que permitan visualizar reportes de avances del proceso de formulación	Inexistencia de medios para visualizar el avance de los proyectos
Trazabilidad del proceso de formulación	Se dispone de herramientas como la intranet y correo institucional, aunque no existe un marco regulador y de vinculación a la formulación de proyectos	Disponer de herramientas que permitan dar trazabilidad a los procesos de formulación de los proyectos (avances)	Existencia parcial de herramientas
Accesibilidad y seguridad	La institución, únicamente, dispone de la intranet y correo institucional, aunque, con acceso, seguridad y capacidad de almacenaje limitada	Disponer de herramientas que brinden accesibilidad según perfiles definidos y resguardo de la información robustas (bases de datos, archivos, almacenamiento en la nube, etc.)	Existencia de herramientas poco robustas y accesibilidad y resguardo de la información limitadas
Tecnologías que facilitan la integración con sistemas preexistentes	Las tecnologías existentes (básicas y poco especializadas), se integran a las herramientas/métodos que posee la institución (POI, SEMEC, SEVRI), aunque, se demanda la existencia de herramientas especializadas, específicamente, para la formulación de proyectos	Disponer de herramientas tecnológicas que se logren integrar con las ya existentes (matrices POI, SEMEC, SEVRI, BPIP), así como las demandadas para el proceso de formulación de proyectos	Existencia de tecnologías con integración parcial
Herramientas estandarizadas para la formulación de proyectos	El personal dispone de herramientas básicas, por ejemplo: <i>Microsoft Office</i> , no obstante, no existen herramientas estandarizadas y específicas para la formulación de proyectos.	Disponer de herramientas específicas y estandarizadas dentro de la organización para el proceso de formulación de proyectos	Inexistencia de herramientas estandarizadas para la formulación de proyectos

Fuente: Elaboración propia basado en datos de campo.

#### 4.4.6 Conocimiento

Referente a la capacidad organizacional de Conocimiento, la brecha registrada es del 46%, al pretender pasar de un nivel “Bajo” a “Medio alto”, donde de ocho condiciones evaluadas, seis no están instauradas en la organización, demandando un gran esfuerzo en procura de alcanzar el estado deseado. Las restantes dos condiciones, una corresponde a una iteración constante y otra con el sentido de aplicación parcial, donde la práctica en cuestión debe mejorarse y ser recurrente en los procesos de formulación de proyectos (Cuadro 4.22., Cuadro 4.24.). La organización debe procurar incorporar la mayoría de las buenas prácticas desarrolladas en el apartado 4.4.6.

En el Cuadro 4.22 se detallan las principales brechas identificadas para la capacidad organizacional de Conocimiento en el ACC.

**Cuadro 4.22: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Conocimiento en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Carrera profesional	Únicamente se ha participado de una capacitación en formulación y evaluación de proyectos	Incorporar el marco de proyectos de inversión pública en el programa de capacitación	Falta de una carrera profesional en formulación de proyectos
Prioridades de capacitación	Actualmente no es considerada como prioridad en el programa de capacitación	Crear un equilibrio entre el ámbito técnico y el de proyectos dentro del programa de capacitación	Prioridades de capacitación no definidas
Capacitación formal (certificaciones)	No existe una efectiva educación, entrenamiento y certificación en formuladores de proyectos dentro de la organización	Implementar buenas prácticas y capacitar al personal, aunque, ante la situación presupuestaria, las capacitaciones y entrenamientos certificados no pueden ser la norma	Falta de capacitaciones certificadas
Desarrollo de la carrera en formulación de proyectos	Los funcionarios del ACC no poseen un desarrollo significativo de la carrera de formulación de proyectos, únicamente, cuatro funcionarios han sido capacitados	Propiciar una capacitación constante y uniforme en proyectos (mejora continua)	Falta de desarrollo de la carrera en formulación de proyectos
Interés institucional en incrementar buenas prácticas	Existe un fuerte interés institucional en innovar, abordar e integral la temática de proyectos	Mantener le fuerte interés del ACC en la aplicación de buenas prácticas para la mejora continua, donde se estandarice información, formas y criterios para la formulación de proyectos	No hay brecha

**Cuadro 4.22: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Conocimiento en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Elaboración de tutoriales y/o guías	No existen, a excepción del SEVRI y la guía metodológica elaborada por el MIDEPLAN	Elaborar guías y/o tutoriales necesarios para los procesos vinculados a los proyectos	Inexistencia de tutoriales y/o guías
Transferencia del conocimiento como parte de la mejora continua	A la fecha, no se ha considerado la transferencia de conocimiento dentro del proceso de mejora continua para la formulación de proyecto	Propiciar la continua retroalimentación y adopción de experiencias y buenas prácticas en formulación de proyectos	No se ha considerado la transferencia del conocimiento para la mejora continua
Sistematización de lecciones aprendidas	En pocas ocasiones se ha realizado dicho ejercicio, mismos que se han expuesto en espacios como comisiones	Debe crearse una costumbre de sociabilizar las lección aprendidas en espacios grupales	Sistematización parcial de las lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia basado en datos de campo.

#### **4.4.7 Cultura**

La Cultura organizacional representa uno de los eslabones principales en la búsqueda de la integración y asociación con las otras capacidades organizacionales hacia una visión de proyectos, ya sea en pequeñas o grandes escalas, dependiendo de los intereses de las entidades. Específicamente para el ACC, en la actualidad la Cultura sobresale con el menor porcentaje (22%), y de acuerdo al estado deseado donde se pretende alcanzar en un futuro próximo un 74%, siendo la brecha del 52%.

Para lograr el nivel deseado asociado a la Cultura, la organización debe mejorar y estandarizar la implementación de las prácticas vinculadas a procesos y medios de comunicación, reconocimiento de logros, intercambio de experiencias e propiciar los espacios para el análisis y discusión de proyectos. Asimismo, se deberá instaurar cuatro prácticas para encausar el escenario ideal (Cuadro 4.23., Cuadro 4.24.). La organización debe procurar incorporar la mayoría de las buenas prácticas desarrolladas en el apartado 4.4.7. En el Cuadro 4.23 se detallan las principales brechas identificadas para la capacidad organizacional de Cultura en el Área de Conservación Central.

**Cuadro 4.23: Brechas entre el estado actual y deseado de la capacidad organizacional de Cultura en el Área de Conservación Central.**

ÁMBITO	ESTADO ACTUAL	ESTADO DESEADO	BRECHAS
Métricas	No existen métricas definidas que guíen la formulación y ejecución de la estrategia y proyectos	Se deben definir indicadores o metas de cumplimiento en el proceso de formulación	Inexistencia de métricas de medición
Procesos y medios de comunicación	No están establecidos	Definir una estrategia de comunicación, medios y canales formales e informales para el proceso de formulación de proyectos	Inexistencia de procesos y medios de comunicación
Reconocimiento de logros	Se han aprovechado espacios colegiados para la presentación de los resultados de los proyectos, sin embargo, no para todos los proyectos	Propiciar la sociabilización y reconocimiento de los logros generados con los proyectos	Reconocimiento parcial de los proyectos
Estructura organización flexible	La estructura actual es meramente funcional, los proyectos recaen en departamentos o funcionarios específicos, no hay una vinculación entre departamentos o unidades	Crear de grupos de apoyo como comisiones Ad-Hoc para guía el proceso de formulación de proyectos, no es factible crear una PMO	Inexistencia de una estructura formal para la formulación de proyectos
Homogenización de la cultura en proyecto	La Dirección del ACC ha entendido que por medio de la formulación de proyectos se puede solventar las necesidades o problemas institucionales, aunque la temática de proyectos de inversión pública es muy incipiente y dependiente al Departamento de Planificación	Uniformizar conceptos, conocimientos y técnicas en colectividad y todos los niveles de la organización para la formulación de proyectos financiados con fondos públicos	No se dispone de una cultura de proyectos homogénea y fortalecida
Entendimiento del impacto de una cultura proyectizada en la organización	La organización no ha definido acciones específicas hacia una cultura de proyectos, ni de sus beneficios.	El ACC comprende el impacto de una cultura en proyectos, para desarrollar de las competencias y metas institucionales. Aunque, reconoce que, la posibilidad de adoptar una cultura meramente proyectizada no es viable, la alternativa es contemplar estructuras híbridas o como comisiones Ad-Hoc	Nulo entendimiento del impacto de una cultura proyectizada en la organización
<i>Benchmarking</i>	No ha representado una acción con iteración alta	Realizar intercambio de experiencias antes, durante o después del proceso de formulación	Práctica no instaurada en la organización
Reuniones de seguimiento y/o control	Aunque se han realizado presentaciones en espacios colegiados, la promoción de reuniones de seguimiento y/o control de las diferentes etapas de los proyectos no representa una práctica habitual	Propiciar la costumbre de reuniones de seguimiento y/o control de las diferentes etapas de los proyectos, aprovechando espacios para sociabilizar los avances o logros generados	Práctica no habitual de realizar reuniones de seguimiento y/o control (parcial)
Interés de una cultura proyectizada	La estructura actual es meramente funcional	Crear de grupos de apoyo como comisiones Ad-Hoc para guía el proceso de formulación de proyectos, no es factible crear una PMO	Inexistencia de una cultura en proyectos

Fuente: Elaboración propia basado en datos de campo.

A nivel general, la brecha entre el estado actual y el estado deseado se estimó en un 56%, debido principalmente a que, de las 72 prácticas evaluadas, únicamente nueve corresponde a prácticas que se llevan a cabo con regularidad y son consideradas dentro del proceso de formulación de proyectos, 24 corresponden a prácticas cuya iteración no es constante, no están estandarizadas y demandan su la mejora y homogenización dentro del ACC (Cuadro 4.24., Figura 4.3.).

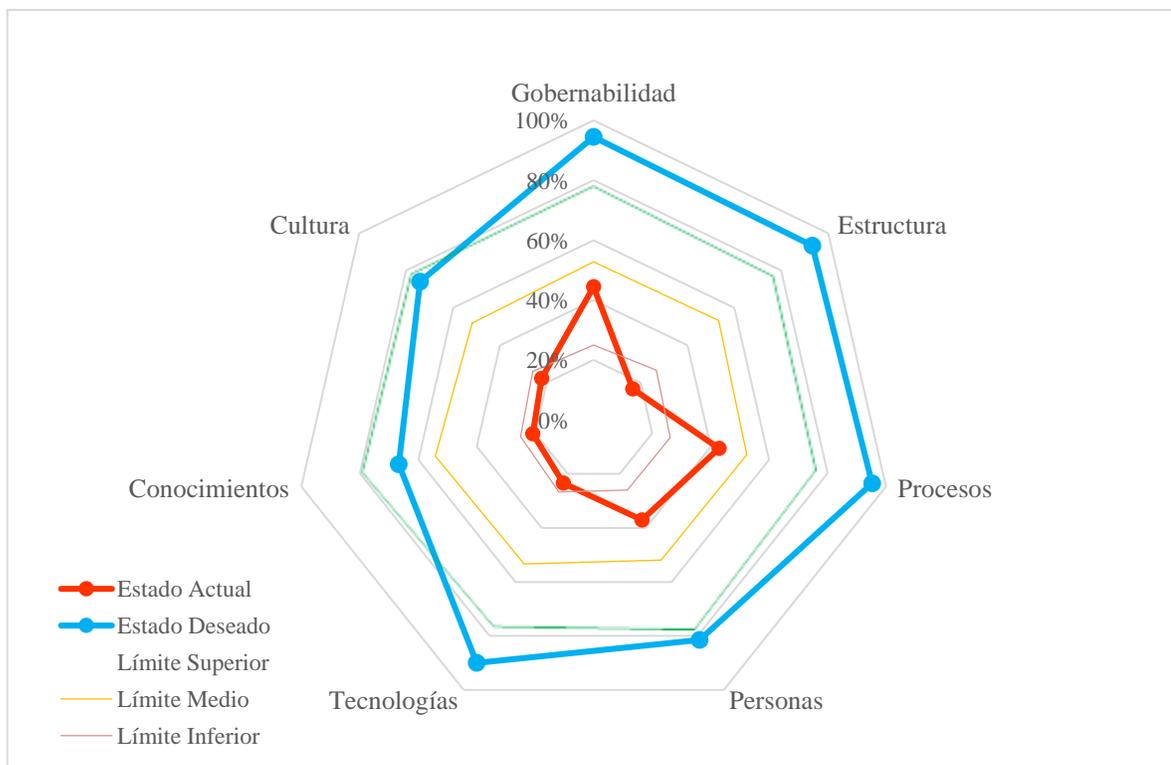
En contraposición, 40 prácticas no han sido instauradas en la organización, por lo que, en la búsqueda del estado deseado, se deben constituir y definir nuevos lineamientos, herramientas, medios, entre otros., para propiciar una ejecución parcial o total y optimizar los procesos vinculantes.

**Cuadro 4.24: Porcentajes del estado actual, estado deseado y brechas de las capacidades organizacionales evaluadas en el Área de Conservación Central.**

<b>CAPACIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>PORCENTAJE ESTADO ACTUAL</b>	<b>PORCENTAJE NIVEL DESEADO</b>	<b>BRECHAS</b>
Gobernabilidad	44%	94%	50%
Estructura	17%	93%	77%
Procesos	43%	95%	52%
Personas	37%	81%	44%
Tecnologías	23%	90%	67%
Conocimientos	21%	67%	46%
Cultura	22%	74%	52%
<b>General</b>	<b>31%</b>	<b>87%</b>	<b>56%</b>

Fuente: Elaboración propia basado en datos de campo.

En general, las siete capacidades organizacionales evaluadas demandan una fuerte intervención para efectos de alcanzar el nivel deseado en un corto o mediano plazo, y ajustarse a los requerimientos y aspectos señalados por instancias como el MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda y CGR.



*Figura 4.3. Brechas entre el Estado actual y Estado deseado de las capacidades organizacionales evaluadas en el Área de Conservación Central*

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 5 Propuesta de solución**

El presente capítulo aborda lo referente a la propuesta de solución planteada a partir de los resultados obtenidos de la evaluación del estado actual, estado deseado e identificación de brechas de las capacidades organizacionales, para la formulación de proyectos en el ACC.

La propuesta de solución se fundamenta en el desarrollo de una estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales por medio del análisis de las prioridades de mejora para la formulación de proyectos considerando buenas prácticas y brechas registradas.

Como primer paso de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales se realizó una la identificación de iniciativas, mismas que fueron priorizadas a partir de las posibilidades y necesidades institucionales, contemplando el principio de legalidad que rige a la función pública y mandatos ministeriales existentes.

### ***5.1 Identificación de iniciativas***

A continuación, se indican una serie de iniciativas identificadas y vinculadas con buenas prácticas para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos en el ACC.

- Definir normas técnicas para la asignación de recursos en el proceso de formulación de proyectos.
- Definir criterios y técnicas para la priorización de proyectos.
- Definir lineamientos para el uso de plantillas y formatos estandarizados para los procesos vinculantes a la formulación de proyectos.
- Definir los lineamientos para determinar los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto.
- Definir un programa de capacitación alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública.

- Definir una estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública (identificación de los proyectos, requerimientos técnicos, dotación de los recursos financieros y aprobación por las instancias).
- Desarrollar los lineamientos referentes a la comunicación en el proceso de formulación (estrategia de comunicación).
- Determinar las herramientas y tecnologías necesarias para utilizar y realizar la trazabilidad al proceso de formulación de proyectos.
- Determinar los lineamientos para la creación de grupos o unidades de apoyo para el proceso de formulación de proyectos.

## ***5.2 Priorización de iniciativas***

Para la selección y priorización de las iniciativas identificadas para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos en el ACC, se utilizó el proceso analítico jerárquico. Para lo cual, para la ponderación y evaluación de las iniciativas, se definieron objetivos estratégicos y criterios de selección de proyectos, asignándoseles un peso del 40% y 60% respectivamente; mismos que fueron definidos por el Departamento de Planificación del ACC (Martínez y Mendoza, 2013; Villalobos, 2018).

Los objetivos estratégicos se enfocaron en aspectos, como la estandarización de criterios y del conocimiento en proyectos, la generación de entornos flexibles y adaptativos a las necesidades de los proyectos actuales, la homogenización de los procesos vinculados a proyectos de inversión pública y a la vinculación con el flujo de información, para lo cual, se definió el peso de cada objetivo al realizar la comparación entre ellos.

Los criterios de selección de proyectos se vincularon a condiciones, como el impacto en la ordenanza en la formulación de proyectos, el cumplimiento de marcos reguladores y normativos, el mejoramiento de los procesos internos, el impacto en los funcionarios a corto y mediano plazo, el alineamiento con los objetivos institucionales y en la mejora del flujo de información entre las unidades encargadas de formulación de proyectos.

Cabe mencionar que, tanto los objetivos estratégicos y los criterios de selección fueron definidos en conjunto con el Departamento del Planificación del ACC para efectos del presente estudio, en la organización no existen parámetros predefinidos para la priorización de proyectos. En el Cuadro 5.1, se muestran los pesos asignados a los objetivos estratégicos y criterios de selección de proyectos definidos para el proceso analítico jerárquico.

**Cuadro 5.1: Pesos asignados a los objetivos estratégicos y criterios de selección de proyectos definidos en el proceso analítico jerárquico.**

	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PESO ASIGNADO</b>
<b>Objetivos estratégicos  40%</b>	Estandarizar criterios y conocimiento en proyectos	45,33%
	Propiciar un entorno flexible para la formulación de proyectos	8,78%
	Homogenizar los procesos vinculantes a los proyectos	41,31%
	Propiciar el flujo de información hacia todos los niveles	4,58%
<b>Criterios de selección de proyectos  60%</b>	Cumplimiento de marcos reguladores y normativos	23,52%
	Impacto en los funcionarios a corto y mediano plazo	5,71%
	Impacto en la ordenanza en la formulación de proyectos	42,84%
	Mejoramiento de los procesos internos	19,56%
	Mejoramiento del flujo de información entre las unidades	3,55%
	Alineamiento con los objetivos institucionales	4,82%

Fuente: Elaboración propia basado en datos de campo.

Subsiguientemente, cada iniciativa fue evaluada contra cada objetivo estratégico y criterio de la selección de proyectos, definiendo el nivel de importancia a razón de la condición de relación o vinculación con dichos parámetros, para lo que se utilizó una escala de 1 al 5 (1 – Muy baja, 2 – Baja, 3 – Media, 4 – Alta, 5 – Muy alta). Dichas calificaciones fueron individualmente multiplicadas por el peso asignado a cada objetivo y criterio de selección de

proyectos, obteniendo el puntaje y porcentaje de alineamiento de cada iniciativa. Posteriormente, se calculó el promedio ponderado que permitió definir el orden y priorización de las iniciativas (Apéndice J y Apéndice K).

De las nueve iniciativas identificadas a partir de las brechas existentes en la organización en materia de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos, se seleccionaron las primeras cinco, con mayor porcentaje de priorización, representando el medio para el fortalecimiento de las falencias y debilidades registradas (Cuadro 5.2.). La decisión de esta selección se dio previo análisis con el Departamento de Planificación del ACC, esto ante el hecho de las posibilidades institucionales y la necesidad de programación y coordinación que demanda la estrategia de fortalecimiento.

Cabe mencionar que las iniciativas seleccionadas abordan las siete capacidades organizacionales evaluadas, así como gran parte de las prácticas analizadas y consideradas con un cumplimiento nulo o parcial en el ACC.

**Cuadro 5.2: Priorización de iniciativas de fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos.**

No.	INICIATIVAS	PORCENTAJE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PORCENTAJE CRITERIOS DE SELECCIÓN	PROMEDIO PONDERADO
1	Definir una estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública.	18,32%	17,26%	17,68%
2	Definir un programa de capacitación alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública.	12,50%	15,77%	14,46%
3	Desarrollar los lineamientos referentes a la comunicación en el proceso de formulación (estrategia de comunicación)	11,69%	12,64%	12,26%
4	Definir los lineamientos para determinar los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto.	11,50%	10,82%	11,09%

**Cuadro 5.2: Priorización de iniciativas de fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos.**

<b>No.</b>	<b>INICIATIVAS</b>	<b>PORCENTAJE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>PORCENTAJE CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>
5	Determinar los lineamientos para la creación de grupos o unidades de apoyo para el proceso de formulación de proyectos.	10,76%	10,75%	10,76%
6	Definir lineamientos para el uso de plantillas y formatos estandarizados para los procesos vinculantes a la formulación de proyectos.	10,34%	10,62%	10,51%
7	Determinar las herramientas y tecnologías necesarias para utilizar y realizar la trazabilidad al proceso de formulación de proyectos.	10,74%	9,92%	10,25%
8	Definir normas técnicas para la asignación de recursos en el proceso de formulación de proyectos.	7,98%	7,77%	7,85%
9	Definir criterios y técnicas para la priorización de proyectos.	6,18%	4,44%	5,13%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **5.3 Plan de acción de las iniciativas priorizadas**

A continuación, se procede a desarrollar el plan de acción para cada iniciativa seleccionada, en los que se detalla el objetivo, alcance, actividades, responsable, entre otros aspectos.

En este caso específico, los diferentes planes de acción de iniciativas se integrarán a las funciones y labores diarias y, a través del apoyo interinstitucional con el MIDEPLAN, INDER, CGR, entre otros. Los costos asociados a la aplicación de las iniciativas como gastos de alimentación, impresión, transporte, etc., serán financiados con el presupuesto ordinario de la institución (Cuadro 5.3.).

**Cuadro 5.3: Plan de acción de las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos.**

No.	EJE DE ACCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Estructuración de procesos	Definir una estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública considerando el marco legal, normativo y regulador asociado.	<p>Realizar el levantamiento de los procesos</p> <p>Realizar la vinculación y secuenciación de los procesos</p> <p>Definir un mapa de procesos como guía y medio de control</p> <p>Definir formatos de los documentos y medios verificados (entregables) estandarizados de cada etapa o proceso contemplado en la formulación de los proyectos en apego al marco jurídico y normativo</p>	IV Trimestre del 2021 al I Trimestre 2022	Departamento de Planificación y directores de programas del ACC	€ 700 000
2	Programa de capacitación	Definir un programa de capacitación alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública para los funcionarios del ACC.	<p>Definir módulos de capacitación</p> <p>Definir de grupos meta (funcionarios) que participaran en el proceso de capacitación</p> <p>Identificar y formalizar vínculos con instituciones del sector público y/o privado como estrategia de mejora continua (<i>Benchmarking</i>)</p>	Varía según el módulo	Departamento de Planificación del ACC	Entre € 2 000 000 - € 5 000 000

**Cuadro 5.3: Plan de acción de las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos.**

No.	EJE DE ACCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3	Estrategia de comunicación	Desarrollar los lineamientos referentes a la comunicación en el proceso de formulación (estrategia de comunicación)	<p>Identificar los posibles interesados</p> <p>Definir los requerimientos, tipos, niveles de detalle, medios y canales de comunicación, así como la, frecuente y responsables de la emisión y autorización de los mensajes de comunicación</p> <p>Propiciar un entorno de comunicación asertiva y flujo de comunicación multidireccional vinculado a la definición de los roles y responsabilidades de los partícipes en la formulación de los proyectos</p>	Entre el I y II Trimestre del 2022	Departamento de Planificación del ACC	€ 525 000
4	Asignación de roles y responsabilidades	Desarrollar los lineamientos para determinar los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto en el ACC.	<p>Definir los roles y estructura del organigrama de los proyectos</p> <p>Determinar las responsabilidades asociadas a cada rol</p> <p>Determinar la técnica y plantillas estandarizadas para la asignación de roles y responsabilidad</p>	En el I Trimestre del 2022	Departamento de Planificación del ACC	€ 350 000

**Cuadro 5.3: Plan de acción de las iniciativas de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos.**

No.	EJE DE ACCIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDADES	PLAZO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
5	Creación de comisiones Ad-Hoc	Desarrollar los lineamientos para la creación de comisiones Ad-Hoc para el proceso de formulación de proyectos en el ACC.	Definir los objetivos y funciones de las comisiones Ad-Hoc Definir los roles y responsabilidades de los miembros de las comisiones Identificar posibles partícipes de las comisiones	Entre el IV Trimestre del 2021 y el I Trimestre del 2022	Departamento de Planificación del ACC	€ 350 000

Fuente: Elaboración propia.

Las iniciativas seleccionadas y priorizadas se gestionarán como proyectos individuales, a continuación, se realiza un abordaje más detallado, donde se presentan los aspectos y consideración vinculadas para cada una.

***5.3.1 Proyecto 1: Estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública.***

La presente iniciativa aborda aspectos asociados a las capacidades organizacionales de Gobernabilidad, Procesos y Cultura, principalmente, cuya finalidad es solventar deficiencias en procesos asociados a la formulación de proyectos, como la inexistencia de procesos estructurados, inventario de procesos, identificación y caracterización de los interesados, aprobación, discusión y ajuste a las necesidades y posibilidades institucionales, análisis de la

gestión del tiempo, consideración de los requisitos de los patrocinadores y cumplimiento de la totalidad de lineamientos y medidas definidas por instituciones, como el MIDEPLAN.

La estructuración de procesos demanda la integración y alineamiento con los requerimientos y obligaciones establecidos para la etapa de preinversión de los proyectos de inversión pública, mismos que deben apegarse al marco jurídico y normativo vigente. En el proceso de formulación, se debe consignar con exactitud la categorización, requerimientos técnicos, las fuentes de financiamiento y los requisitos asociados y las fases de aprobación de las instancias.

A continuación, se detallan los aspectos que se deben considerar para lograr la estructuración y definición de un flujo de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública.

- **Identificación, clasificación y justificación de los proyectos**

El Artículo 6 del Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H “Reglamento para la Constitución y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública”, define la fase de preinversión de los proyectos públicos, como está constituida y sus etapas; en esta fase se ubica la formulación de los proyectos.

i) Preinversión: Comprende la elaboración del perfil y los estudios de prefactibilidad y de factibilidad y el diseño, que abarcan todos los análisis que se deben realizar sobre un proyecto desde que el mismo es identificado a nivel de idea y los estudios que se hagan hasta que se toma la decisión de su ejecución, postergación o abandono. Es esencialmente una fase de estudio en la cual se debe determinar la conveniencia de implementar o no el proyecto que se está analizando y cuenta con cinco etapas, a saber: Idea, Perfil, Prefactibilidad, Factibilidad y Diseño. (Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H, 2008).

Asociado a la fase de preinversión, los proyectos deben clasificarse acorde a los tipos reconocidos en el BPIP, los que forman capital fijo y los que no forman capital fijo (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009):

- Forman capital fijo, proyectos destinados para la adquisición de bienes duraderos capaces de producir otros bienes y servicios.
- No forman capital fijo, proyectos para el fortalecimiento del capital humano institucional con la finalidad de incrementar la productividad.

Cabe mencionar que, además de la clasificación previamente detallada, el SINAC debe categorizar los proyectos según el componente de inversión asociado, ya sea de infraestructura física, tecnologías de información o Patrimonio Natural del Estado.

Los proyectos financiados con fondos públicos deber vincularse a la política pública existente (Constitución Política, Plan Estratégico Nacional (PEN), Plan de Desarrollo (PND), Plan Nacional de Inversión Pública (PNIP), Plan Estratégico Institucional, POI, etc.), lo anterior, para efectos de justificarlos y demostrar la compatibilidad con las previsiones y el orden de prioridad efectividad establecido para la institución. Para lo cual, es necesario que, en la formulación de los proyectos, se documenten y especifiquen los marcos, políticas, planes y legislación que se asocian a los mismos. Lo anterior, representa un requisito establecido en las Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009).

- **Requerimientos técnicos**

Deben considerarse los requerimientos técnicos especificados en la Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública y las Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública Costa Rica (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009; MIDEPLAN, 2011), así como los aspectos considerados, como buenas prácticas en la formulación de proyectos.

### Caracterización del proyecto

Es necesario incorporar claramente la justificación, objetivos, alcance, beneficiarios, tamaño y localización geográfica del proyecto.

### Análisis de mercado

- Conceptualización del mercado
- Definición y características del bien o servicio
- Identificación de la población objetivo
- Estimación de la oferta y demanda

### Actividades asociadas al proyecto

- Listado de actividades
- Paquete de trabajo
- Secuenciación de las actividades (predecesoras - sucesoras)

### Gestión del tiempo

- Estimación de la duración de cada actividad
- Definición de fechas de inicio y final de cada actividad
- Definición del cronograma
- Definición de fechas de seguimiento, aprobación del proyecto
- Definición del cierre del proyecto

### Gestión financiera

- Estimación de costos asociados a las actividades
- Definición de variables e indicadores de análisis
- Determinación del presupuesto y flujo de caja

### Identificación de interesados

La responsabilidad social que reviste a los proyectos financiados con fondos públicos implica la consideración de distinta legislación y normativa relacionada con los derechos humanos, el principio de inclusión y el respeto por la diversidad, representando un factor limitante a valorar en torno a la sostenibilidad del proyecto en cuestión (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009).

Para lo cual se deben identificar, caracterizar y definir el poder e interés de la totalidad de interesados, tanto dentro, como fuera de la organización, siendo uno de los parámetros a considerar en una estrategia de comunicación.

Institucionalmente es importante registrar los siguientes interesados

1. Unidades usuarias: Directores AC y ASP, Administradores de proyectos
2. Departamento de infraestructura: Fiscalizadores técnicos, enlaces institucionales
3. Unidades de planificación: Coordinadores de planificación

### Gestión del riesgo

Acorde a lo establecido en la Ley de Control Interno No. 8292, se definió el SEVRI como la metodología oficial para valorar los riesgos asociados a los proyectos, la cual considera aspectos como (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009):

- Identificación y valoración de los principales procesos del proyecto.
- Establecer los procedimientos para cada uno de los procesos identificados.
- Evaluar los procedimientos conforme al portafolio de riesgos.
- Definir la magnitud de riesgos y el orden de prioridad de atención de las actividades críticas del proyecto.
- Incorporar las alternativas de solución y el cálculo, como parte de los costos del proyecto.

### Análisis ambiental

El artículo 17 de la Ley Orgánica del Ambiente No. 7554 estipula que “las actividades humanas que alteren o destruyan elementos del ambiente o generen residuos, materiales tóxicos o peligrosos, requerirán una evaluación de impacto ambiental por parte de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental creada en esta ley”. Ante dicha obligación, en todo proyecto debe contemplarse el trámite y obtención de la Viabilidad Ambiental.

### Discusión y aprobación

La Ley de Control Interno No. 8292 establece los parámetros para la aplicación del debido proceso en las actividades institucionales, ante tal panorama, la presentación, análisis, discusión y aprobación de los proyectos en espacios oficiales y colegiados, como el Comité Científico Técnico, sobresale como una acción obligatoria en el proceso de formulación antes de elevar el proyecto a instancias como la Secretaria Ejecutiva del SINAC, el MINAE y el MIDEPLAN.

- **Dotación de los recursos financieros**

El MIDEPLAN (2019) establece que:

“(...) el financiamiento de los proyectos de inversión a partir de la etapa de factibilidad, podrá ser ejecutado mediante las diferentes fuentes y modalidades (presupuesto, endeudamiento público, concesión de obra pública, fideicomiso, contrato de gestión interesada, entre otros). Cualquiera de ellas que sea seleccionada por la entidad ejecutora, debe acatar el procedimiento establecido en la legislación vigente, o en su defecto las consideradas en la Ley de Contratación Administrativa”. (MIDEPLAN, 2019)

Ante lo anterior es necesario contemplar lo siguiente:

1. La verificación de recursos propios, antes de solicitarlos
2. Los requisitos de los patrocinadores
3. Las condiciones habilitadoras, por ejemplo, el Reglamento de transferencias del INDER
4. La presentación de la programación de inversiones por etapas, que integra el ciclo de vida (Art. 24, Decreto Ejecutivo No. 34694- PLAN-H)
5. Análisis de contratación administrativa, Ley de Contratación Administrativa No. 7494
6. Incorporación de gestiones en el SICOP y sistemas de información

- **Aprobación por las instancias**

Una vez formulado, el proyecto continuo hacia la etapa de aprobación realizada por parte de las instancias competentes, hasta obtener la certificación de incorporación del proyecto en el BPIP de MIDEPLAN. A continuación, se referencia las etapas del proceso incorporación de los proyectos al BPIP.

1. Primera revisión por parte del Órgano de Administración Financiera del ACC:
2. Validación de órganos como el CCT, CORAC y CONAC:
3. Asesoría y segunda revisión por parte DIF y PyE de la SE del SINAC
4. Aval por parte del Ministro rector
5. Presentación ante SEPLASA y MIDEPLAN
6. Incorporación del proyecto al BPIP
7. Evaluación del proyecto por parte del MIDEPLAN
8. Certificación proyectos registrados en el BPIP

Cabe mencionar que, como parte del proceso, el Artículo 19. Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H establece lo referente al Código del Banco de Proyectos de Inversión Pública y del nombre del proyecto de inversión.

### Código del Banco de Proyectos de Inversión Pública

a) Se asignará a cada proyecto un número propio, del consecutivo único que lleve el Banco de Proyectos de Inversión Pública, que identificará siempre al proyecto de inversión, desde su ingreso como perfil hasta cuando esté terminado o abandonado. Será generado automáticamente y en forma secuencial. La identificación ante el Banco de Proyectos de todos los proyectos de inversión deberá realizarse a partir de la etapa de Perfil. (Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H, 2008)

### Nombre del proyecto de inversión

b) Todo proyecto de inversión pública deberá ser incorporado al SNIP con un nombre que se deberá mantener invariable durante todo el ciclo de vida. El nombre de un proyecto se compondrá de dos elementos: La primera parte del nombre se denomina "Proceso" e implica describir la acción que caracteriza la naturaleza de la inversión. Al respecto, se aplicará una guía de nomenclaturas para proyectos que forman capital físico y para proyectos que no forman capital físico. El resto del nombre se llama "Objeto" y corresponde a la materia u objeto del proceso, junto a su localización geográfica relevante. (Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H, 2008)

Referente al costo del proyecto, considerando que la responsabilidad de la estructuración de los procesos, la definición de requerimientos y lineamientos y la elaboración de herramientas necesarias, como plantillas y flujogramas, recae en el Departamento de Planificación y en los directores de programas del ACC, se estima que costo asciende a los 700 000 colones; para lo cual se consideraron ocho sesiones de cuatro horas de duración cada una, en las que participan cuatro funcionarios. Cabe mencionar que, dicho proyecto se considera dentro del presupuesto ordinario de la institución.

Como productos esperados del proyecto están:

- Lineamiento y diagrama de los procesos asociados a la formulación de proyectos.
- Formato del acta constitutiva y del documento final a presentar ante el MIDEPLAN
- Plantillas de presentación del apartado de la gestión del tiempo, gestión financiera, interesados.

Toda metodología, plantilla, formatos, etc., desarrollada y considerada dentro del proceso de formulación de proyecto, deberán ser autorizadas por órganos como el CCT y CORAC.

En el Cuadro 5.4., se presenta la ficha técnica del proyecto de estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública del ACC, misma que integra elementos como: responsable, nombre del proyecto, justificación del proyecto, relación con el plan estratégico, objetivo general, objetivos específicos, alcance del proyecto, plazo estimado y costo estimado.

**Cuadro 5.4: Ficha técnica del proyecto de estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública del ACC.**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Responsable</b>	Departamento de Planificación del Área de Conservación Central
<b>Nombre del proyecto</b>	Estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública del ACC
<b>Justificación del proyecto</b>	Fundamentado en la evaluación de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos, el ACC posee claras debilidades en la estructuración y cumplimiento de los procesos, que demandan los proyectos de inversión pública, siendo necesario mejorar las pautas y formas de consecución de los requisitos establecidos en el marco legal y normativo.
<b>Relación con el plan estratégico</b>	El SINAC, dentro de su Plan Estratégico incentiva y promueve la formulación y desarrollo de proyectos abocados a temas de índole ambiental (competencias institucionales). Asimismo, existen mandatos ministeriales de acatamiento obligatorio en proyectos de inversión pública, que demandan el claro conocimiento para la aplicación de los marcos reguladores vinculantes.
<b>Objetivo general</b>	Definir una estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública, considerando el marco legal, normativo y regulatorio asociado.
<b>Objetivos específicos</b>	<p>Realizar la identificación de los procesos asociados a la etapa de formulación de proyectos (preinversión) para proyectos de inversión pública</p> <p>Realizar la vinculación de los procesos, con los marcos reguladores, legales y normativos asociados.</p> <p>Definir un mapa de procesos, como herramienta guía para la formulación de proyectos de inversión pública</p> <p>Definir lineamientos, formatos y medios verificadores estandarizados para la documentación y registro de la información asociada a los procesos identificados</p>
<b>Alcance del proyecto</b>	Estructura y secuenciación de procesos para la formulación de proyectos en el ACC
<b>Plazo estimado</b>	Cuarto Trimestre del 2021 (8 sesiones)
<b>Costo estimado</b>	700 000 colones

Fuente: Elaboración propia.

### ***5.3.2 Proyecto 2: Programa de capacitación alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública***

El Programa de capacitación, alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública, está directamente vinculado a las capacidades organizacionales de Personas, Conocimiento y Cultura; siendo el principal objetivo estandarizar, homogenizar y fortalecer criterios, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías en el personal vinculado a proyectos desarrollados por el ACC.

El interés institucional es generar, en un futuro próximo (corto o mediano plazo), un entorno estable y de lenguaje común, donde se mejore la capacidad en formulación de proyectos por parte de los funcionarios, además de que cuenten con recursos especializados para que desempeñen, satisfactoriamente, las responsabilidades y roles que sean asignadas como directores o miembros del equipo de proyectos. Por otra parte, esta iniciativa contempla, que dentro de la carrera profesional se involucre la temática de proyectos, con capacitaciones constantes, análisis de lecciones aprendidas de proyectos que ha desarrollado el ACC y se maximicen las posibilidades de intercambio de experiencias con otras instituciones en la formulación de proyectos (*Benchmarking*), todo lo anterior para minimizar el riesgo de no adopción de una cultura en proyectos.

La presente iniciativa se apoyará en módulos de capacitación, que aborden, engloban y sean atinentes a la temática necesaria para desarrollar, en los funcionarios, la capacidad demandada por los proyectos actuales. En seguida, se procede detallar los contenidos de cada módulo.

#### **Contenidos de los módulos**

A continuación, se detallan los temas contemplados en cada módulo del programa de capacitación en formulación de proyectos de inversión pública.

## Módulo 1: Formulación de proyectos de inversión pública

- Introducción a la formulación de proyectos de inversión pública
- Procedimientos establecidos por el MIDEPLAN para proyectos de inversión pública
- Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública Costa Rica
- Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública
- Análisis financiero (Presupuesto, flujo de caja, Valor ganado, VAN, TIR, C/B, etc.)
- Gestión del tiempo (Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), vinculación y secuenciación de actividades, cronograma, diagrama Gant, etc.)
- Valoración de riesgos asociados a los proyectos de inversión pública, metodología SEVRI (Ley de Control Interno No. 8292)
- Gestión documental

## Módulo 2: Vinculación de los proyectos financiados con fondos públicos con el marco legal y normativo existente

- Constitución Política
- Ley General de Administración Pública No. 6227
- Ley de Planificación Nacional No. 5525
- Ley de Control Interno No. 8292
- Ley contra el enriquecimiento ilícito en la función pública No. 8422
- Ley de Contratación Administrativa No. 7494
- Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131
- Herramientas de planificación: PEN, PND, PNIP, Planes Regionales de Desarrollo (PRD), PEI, POI.

### Módulo 3: Metodologías y herramientas de apoyo al proceso de formulación de proyectos

- Modelo CANVAS
- Herramientas licenciadas (por ejemplo, Microsoft Project) y/o libres

### Módulo 4: Habilidades blandas y gerenciales

- Ética profesional
- Valores
- Comunicación asertiva (Canales y medios de comunicación)
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo (equipos de proyectos)
- Inteligencia emocional
- Liderazgo
- Manejo de conflictos y negociación
- Motivación

Con respecto a la duración de los módulos de capacitación, en el Cuadro 5.5. se presenta una estimación de las sesiones y horas necesarias, siendo el tiempo requerido para crear nuevos conocimientos y habilidades en el personal de la organización.

**Cuadro 5.5: Duración de los módulos de capacitación.**

	MÓDULO	HORAS POR SESIÓN	SESIONES	DURACIÓN
1	Formulación de proyectos de inversión pública	4	4	16
2	Marco legal y normativo	4	2	8
3	Metodologías y herramientas de apoyo	4	4	16
4	Habilidades blandas y gerenciales	4	2	8
<i>TOTAL</i>			<i>12</i>	<i>48</i>

Fuente: Elaboración propia.

Al definir la línea base de capacitación surge la necesidad de determinar los responsables de impartir los módulos requeridos. Los módulos 1 y 2 pueden ser desarrollados por el Departamento de Planificación del ACC y/o el Departamento de PyE del SINAC, así como contar con el apoyo de funcionarios del MIDEPLAN e INDER, instituciones con mayor experiencia en la formulación y desarrollo de proyectos. El dominio del marco jurídico sobresale, como una de las principales buenas prácticas asociadas a proyectos públicos.

El módulo 3 demanda la contratación de especialistas en la materia, para lo cual se pueden buscar opciones, como la colaboración de expertos de entidades como el ICE, MAG, la academia o el mismo MIDEPLAN, esto con la finalidad de que la capacitación sea lo más pronto posible y no requiera de la incorporación del servicio en el SICOP. En dado caso, se estima que capacitaciones de este tipo pueden superar los 150 dólares por persona.

El módulo 4 posee la misma condición que el 3, esto porque se pueden buscar opciones y convenios con centros de estudio y/o universidades, aunque se debe contemplar la posibilidad de contratar los servicios de consultores. El costo estimado de dicha capacitación está entre los 50 000 y los 125 000 colones por persona.

Como parte de un proceso de capacitación integral, lo ideal es contemplar la participación de funcionarios de todos los niveles jerárquicos, el Director regional, el encargado del Departamento de Planificación, los Direcciones y/o de departamentos técnicos, el personal de la Dirección Administrativo Financiera, encargados de Oficinas Sub Regionales y Administradores de ASP y subalternos (no jefaturas). Para lo cual se considera que la cantidad de funcionarios a participar puede superar los 40 participantes.

Contemplando el escenario de que, los módulos 3 y 4 deban ser contratados, al no lograr articular con capacitadores montos que se ajuste a las disponibilidades presupuestarias del período 2022 o no fue posible obtener el apoyo de instituciones estatales o de la academia, donde las capacitaciones se enmarquen dentro del modelo de intercambio de experiencias; dichos módulos, posiblemente, deberán brindarse a lo largo de cuatro años, esto ante el costo que conlleva este tipo de entrenamientos, donde en cada año se capacite a grupos de 10 personas, con la finalidad de distribuir el costo y hacer más asequible la asignación de

presupuesto ordinario, debido a que, si se capacita a un total de 40 funcionarios, esta iniciativa puede ascender a 5 millones de colones.

En contraposición, si se logra entablar alianzas con instituciones estatales y/o la academia, considerando gastos fijos y variables, el presupuesto podría disminuir hasta los 2 millones, monto que podría obtenerse del presupuesto ordinario y de subpartidas como el Canon de Aguas. Ante dicho panorama, las capacitaciones podrían llevarse a cabo a lo largo del año 2022 y 2023.

La modalidad de la capacitación podrá ser a través de medios digitales y/o presencial. Dicha decisión será definida por la Dirección, Departamento de Planificación y el Departamento de Recursos Humanos del ACC, considerando la situación actual de emergencia nacional sanitaria ante el coronavirus (Covid-19) y la gran cantidad de funcionarios que poseen contratos vigentes de teletrabajo, para lo cual, el Departamento de Tecnologías de la Información deberá participar de dicha logística.

Un factor importante relacionado a la transferencia del conocimiento y del mejoramiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos es el de realizar la documentación y sistematización de los módulos y de las lecciones aprendidas, esto como parte de procesos futuros de sociabilización de nuevos partícipes incorporados a la institución y cuyas responsabilidades contemplen la participación en proyectos financiados con fondos públicos. Para lo cual, se deben generar productos como documentos, guías y/o tutoriales.

Por último, el programa debe considerarse como un proceso cíclico e iterativo, donde la formación del personal en la temática de proyectos sea adoptada como eje transversal, buscando la normalización y ordenanza requerida por la organización.

En el Cuadro 5.6., se presenta la ficha técnica del proyecto del programa de capacitación en formulación de proyectos de inversión pública del ACC, misma que integra los elementos del responsable, nombre del proyecto, justificación del proyecto, relación con el plan estratégico, objetivo general, objetivos específicos, alcance del proyecto, plazo y costo estimado.

**Cuadro 5.6: Ficha técnica del proyecto del programa de capacitación en formulación de proyectos de inversión pública para funcionarios del ACC.**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Responsable</b>	Dirección Regional y Departamento de Planificación del Área de Conservación Central
<b>Nombre del proyecto</b>	Programa de capacitación en formulación de proyectos de inversión pública
<b>Justificación del proyecto</b>	<p>El proyecto surge ante la necesidad de estandarizar, homogenizar y fortalecer criterios, conocimientos, habilidades, técnicas y metodologías, ante el poco dominio y dependencia del Departamento de Planificación en la formulación de proyectos de inversión pública.</p> <p>De igual forma, es imprescindible mejorar los perfiles de los directores y miembros de los equipos de proyectos, con la finalidad de adoptar con mayor facilidad buenas prácticas y se logre constituir los proyectos en la etapa de preinversión, de tal forma que cumplan con los requerimientos y estándares establecidos por el marco legal y normativo.</p>
<b>Relación con el plan estratégico</b>	El SINAC, dentro de su Plan Estratégico incentiva y promueve la formulación y desarrollo de proyectos abocados a temas de índole ambiental (competencias institucionales). Asimismo, existen mandatos ministeriales de acatamiento obligatorio en proyectos de inversión pública que demanda el claro conocimiento para la aplicación de los marcos reguladores vinculantes.
<b>Objetivo general</b>	Definir un programa de capacitación alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública, para los funcionarios del ACC.
<b>Objetivos específicos</b>	<p>Definir módulos de la temática asociada a la formulación de proyectos de inversión pública</p> <p>Definir grupos meta dentro de la organización para implementación del programa de capacitación</p> <p>Identificación de posibles vínculos con instituciones públicas, con mayor experiencia en el proceso de formulación de proyectos</p>
<b>Alcance del proyecto</b>	Propuesta de un plan de capacitación en formulación de proyectos de inversión pública
<b>Plazo estimado</b>	<p>Módulo 1 y 2: Segundo Trimestre del 2022</p> <p>Módulo 3 y 4: Varía dependiendo de las posibilidades presupuestarias</p>
<b>Costo estimado</b>	Entre 2 000 000 y 5 000 000 colones

Fuente: Elaboración propia.

### ***5.3.3 Proyecto 3: Lineamientos referentes a la comunicación en el proceso de formulación de proyectos (Estrategia de comunicación)***

La presente iniciativa se enfoca en propiciar un ambiente óptimo para el flujo de información en todos las direcciones y niveles, donde todos los partícipes del proceso de formulación estén enlazados y así se mantenga uniformidad en la comunicación requerida.

En dicho proceso de comunicación están vinculadas las capacidades organizacionales de Gobernabilidad, Estructura y Cultura, esto debido a que se pretende fortalecer los mecanismos de comunicación, como evidencia de la transparencia, el flujo de la información estratégica entre las unidades de negocio y la definición de procesos claros y medios de comunicación para la formulación de proyectos.

Como primer paso de la estrategia de comunicación está la identificación de los partícipes e interesados del proceso de formulación de proyectos, entre los que se pueden señalar:

- El Director y equipo del proyecto
- El Director regional del ACC
- El Departamento de Planificación del ACC
- La Secretaria Ejecutiva del SINAC
- El MIDEPLAN
- Los patrocinadores

Es importante considerar aspectos relacionados a que, la información a distribuir estará directamente relacionada a los requerimientos de comunicación de cada interesado, el control de la información estará a cargo del equipo del proyecto, se definirá formatos preestablecidos de los informes y/u oficios, se definirán correos electrónicos oficiales para la distribución de información por dicho medio y se definirán números telefónicos oficiales para realizar conversaciones respectivas (Cuadro 5.7.).

**Cuadro 5.7: Aspectos a considerar en la definición de los lineamientos de la estrategia de comunicación para la formulación de proyectos.**

ASPECTOS	ESPECIFICACIONES				
Interesados	Identificarlos				
Requerimiento de comunicación	Cambio	Resultado	Cierre	Avance	Decisiones
Estrategia de comunicación	Comunicación efectiva	Comunicación necesaria	Comunicación general	Comunicación constante	
Tipo de comunicación	Formal		Informal		Oficial
Nivel de detalle de la información	Alta		Media		Baja
Medios de comunicación	Informes, cartas	Reuniones, sesiones informativas	Conversaciones telefónicas, Correo electrónico	Comunicados de prensa	Boletines y paneles informativos, foros, presentaciones
Frecuencia de comunicación	Diaria		Mensual		Trimestral
Emisor	Definir responsable				
Autoriza	Definir responsable				

Fuente: Elaboración propia.

Referente al costo del proyecto, la responsabilidad de la ejecución del mismo recae en el Departamento de Planificación y en los directores de programas del ACC, se estima que costo asciende a los 525 000 colones; para lo cual se consideraron seis sesiones de cuatro horas de duración cada una, en las que participan cuatro funcionarios. Cabe mencionar que, dicho proyecto se considera dentro del presupuesto ordinario de la institución.

Toda metodología, plantilla, formatos, y producto desarrollado y considerado dentro del proyecto, deberán ser autorizadas por órganos como el CCT y CORAC.

En el Cuadro 5.8., se presenta la ficha técnica del proyecto referente a la estrategia de comunicación en formulación de proyectos de inversión pública del ACC, misma que integra los elementos del responsable, nombre del proyecto, justificación del proyecto, relación con

el plan estratégico, objetivo general, objetivos específicos, alcance del proyecto, plazo y costo estimado.

**Cuadro 5.8: Ficha técnica del proyecto de definición de lineamientos referentes a la comunicación en el proceso de la formulación de proyectos públicos del ACC.**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Responsable</b>	Departamento de Planificación del Área de Conservación Central
<b>Nombre del proyecto</b>	Lineamientos para comunicación en el proceso de formulación de proyectos (estrategia de comunicación).
<b>Justificación del proyecto</b>	La presente iniciativa obedece a la necesidad de minimizar las debilidades identificadas vinculadas al proceso de comunicación en las etapas de formulación de proyectos, para lo cual fortalecer los mecanismos de comunicación y el flujo de la información estratégica entre las unidades, sobresale como una acción de transparencia apegadas al debido proceso establecido en la Ley de Control Interno No. 8292 y a los requerimientos señalados por la CGR.
<b>Relación con el plan estratégico</b>	El SINAC, dentro de su Plan Estratégico incentiva y promueve la formulación y desarrollo de proyectos abocados en temas de índole ambiental (competencias institucionales). Asimismo, existen mandatos ministeriales de acatamiento obligatorio en proyectos de inversión pública que demanda el claro conocimiento para la aplicación de los marcos reguladores vinculantes.
<b>Objetivo general</b>	Desarrollar los lineamientos referentes a la comunicación en el proceso de la formulación de proyectos (estrategia de comunicación)
<b>Objetivos específicos</b>	<p>Identificar los posibles interesados partícipes del proceso de formulación de proyectos</p> <p>Definir los aspectos a necesarios en la estrategia de comunicación para cada interesado involucrado en el proceso de formulación de proyectos</p> <p>Propiciar un entorno de comunicación asertiva y flujo de comunicación multidireccional dentro del ACC</p> <p>Identificar pautas y aspectos legales normativos que requieran ser considerados en la definición de los lineamientos en cuestión</p>
<b>Alcance del proyecto</b>	<p>Estrategia y lineamientos de comunicación para el proceso de formulación de proyectos</p> <p>Diagramas de flujo de información</p>
<b>Plazo estimado</b>	Entre el Primer y Segundo Trimestre del 2022
<b>Costo estimado</b>	525 000 colones

Fuente: Elaboración propia.

#### ***5.3.4 Proyecto 4: Lineamientos para determinar los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto***

La iniciativa se fundamenta en la problemática de sobrecarga de funciones y dependencia del Departamento de Planificación en el proceso de formulación de proyectos que aqueja a la organización. Esto es evidenciado en la evaluación previa, para lo cual la institución demanda una definición clara de los roles y responsabilidades de los funcionarios partícipes en los proyectos, con la finalidad de que el personal asuma las competencias asignadas como funcionario público. La propuesta está vinculada a las capacidades organizacionales de Gobernabilidad, Estructura y Personas.

El proyecto también definirá los lineamientos internos para facilitar el proceso de comunicación y el flujo de información entre los interesados, esto al tener claro el responsable de generar y distribuir la información, influir positivamente en la toma de decisiones, evitar la sobrecarga y confusión en el trabajo asignado y fungirá como una herramienta de rendición de cuentas.

Los lineamientos a definir deben integrar aspectos como:

- Identificación de los interesados
- Listado de actividades
- Definición de los roles del proyecto, organigrama del proyecto
  - Director del proyecto
  - Equipo del proyecto
  - Comisiones Ad-Hoc
  - Patrocinador
- Asignación y descripción de las responsabilidades a cada rol
- Proceso de aprobación por parte del equipo del proyecto e interesados, y validado en espacios colegiados

Una de las opciones es apoyarse en metodologías preexistentes como la matriz RACI, la cual asigna responsabilidades en cuatro ámbitos: Responsable, Aprobador, Consultado e Informado (Huerta, 2017). Parte de los productos esperados son los lineamientos internos, la definición de una plantilla estandarizada y un diagrama del proceso que permita replicar la técnica en todos los proyectos de inversión pública dentro del ACC.

Referente al costo del proyecto, la responsabilidad del desarrollo del mismo recae en el Departamento de Planificación y en los directores de programas del ACC, se estima que costo asciende a los 350 000 colones; para lo cual se consideraron cuatro sesiones de cuatro horas de duración cada una, en las que participan cuatro funcionarios. Cabe mencionar que, dicho proyecto se considera dentro del presupuesto ordinario de la institución.

Toda metodología, plantilla, formatos, y producto desarrollado y considerado dentro del proyecto, deberán ser autorizadas por órganos como el CCT y CORAC.

En el Cuadro 5.9., se presenta la ficha técnica del proyecto referente a la definición de lineamientos para determinación de roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto de inversión pública del ACC, misma que integra los elementos del responsable, nombre del proyecto, justificación del proyecto, relación con el plan estratégico, objetivo general, objetivos específicos, alcance del proyecto, plazo y costo estimado.

**Cuadro 5.9: Ficha técnica del proyecto de definición de lineamientos para determinación de roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto del ACC.**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Responsable</b>	Departamento de Planificación del Área de Conservación Central
<b>Nombre del proyecto</b>	Lineamientos para determinación de roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto
<b>Justificación del proyecto</b>	El proyecto surge como respuesta a la necesidad de poseer lineamientos y medios estandarizados que permitan realizar una adecuada asignación de roles y responsabilidades en los procesos de formulación de proyectos de inversión pública, representando un elemento de trazabilidad y cumplimiento de los mandados legales.
<b>Relación con el plan estratégico</b>	El SINAC, dentro de su Plan Estratégico incentiva y promueve la formulación y desarrollo de proyectos abocados en temas de índole ambiental (competencias institucionales). Asimismo, existen mandatos ministeriales de acatamiento obligatorio en proyectos de inversión pública que demanda el claro conocimiento para la aplicación de los marcos reguladores vinculantes.
<b>Objetivo general</b>	Desarrollar los lineamientos para determinar los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto en el ACC.
<b>Objetivos específicos</b>	Definir de los roles y estructura del organigrama de los proyectos de inversión pública formulados en el ACC. Determinar las responsabilidades asociadas a cada rol presente en el organigrama. Determinar la técnica y plantillas estandarizadas para el proceso de asignación de roles y responsabilidad. Identificar pautas y aspectos legales normativos que requieran ser considerados en la definición de los lineamientos en cuestión
<b>Alcance del proyecto</b>	Lineamientos internos y plantillas estandarizadas
<b>Plazo estimado</b>	Primer Trimestre del 2022
<b>Costo estimado</b>	350 000 colones

Fuente: Elaboración propia.

### ***5.3.5 Proyecto 5: Lineamientos para la creación de grupos o unidades de apoyo para el proceso de formulación de proyectos***

Ante la condición organizacional de poseer una estructura meramente funcional y rígida, donde la vinculación entre departamentos en el proceso de formulación de proyectos es prácticamente nula, aunado a la dependencia existente hacia el Departamento de Planificación, para la formulación de proyectos, el ACC posee el interés y la intención de conformar estructuras temporales para dar apoyo y control a la formulación de proyectos, como alternativa a la adaptación de la dinámica de los proyectos actuales y a la instauración de una cultura familiarizada, cada vez más, con los procesos que integran los proyectos.

El presente proyecto se concibe como parte de la respuesta ante las brechas y buenas prácticas identificadas asociadas las capacidades organizacionales de Gobernabilidad, Estructura y Cultura.

Como se mencionó en el Capítulo 4, específicamente en el acápite correspondiente al análisis de brechas, actualmente, establecer dentro de la estructura organizacional del ACC una unidad permanente similar a una PMO, no es factible, esto desde el punto de vista presupuestario y, además, esto correspondería a una competencia de la SE del SINAC, decisión que está fuera del alcance del ACC.

El presente proyecto también está respaldado por los requerimientos normativos establecidos en el Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H “Reglamento para la Constitución y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública”, dado que el Artículo 4 establece que:

La formulación de los proyectos de inversión en sus distintas etapas del ciclo de vida estará a cargo de los órganos y entes que conforman el sector público definido en el artículo 13 siguiente. Por su parte, la revisión, aceptación, ingreso y solicitud de registro de los proyectos de inversión al Banco de Proyectos será competencia de las Rectorías definidas en el Decreto Ejecutivo N° 34582-MP-PLAN de 4 de junio del 2008. (Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H, 2008).

Asimismo, el Artículo 7 del Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H hace referencia a que, “toda inversión pública debe procurar un uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles, mediante cualquier forma de financiamiento”, resaltando la necesidad de que cada institución formalice un órgano encargado de aspectos como las evaluaciones ex ante de los proyectos, esto asociado al proceso de incorporación al BPIP del MIDEPLAN (Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H, 2008).

Ante lo anterior, surge la alternativa de crear comisiones o unidades temporales de tipo Ad-Hoc, cuya función principal sea el acompañamiento y control del proceso de formulación de proyectos, esto ante la evidente inexperiencia y falta de capacitación del personal en el ACC, así como de los requerimientos demandados por el marco legal vigente y las recomendaciones emitidas por el MIDEPLAN y la CGR (Contraloría General de la República, 2019).

Ante lo señalado, el Departamento de Planificación del ACC, deberá definir aspectos como:

- Los lineamientos de conformación e integración de las comisiones Ad-Hoc
- La estructuración y definición de los roles y responsabilidades de los integrantes de las comisiones Ad-Hoc
- Los tipos de proyectos donde es necesario conformar dicha comisión
- Los partícipes de la comisión
- La temporalidad de la comisión (hasta que etapa se mantiene)

El presente proyecto sobresale como un complemento a los proyectos de implementación del programa de capacitación y de la estructuración de los procesos para proyectos de inversión pública, esto ante la escasa presencia de personal especializado, donde actualmente, se posee tan solo cuatro funcionarios capacitados en dicha materia.

Mientras la organización adopte una cultura en proyectos más estable, posiblemente al inicio las comisiones Ad-Hoc estarán lideradas por el encargado del Departamento de Planificación del ACC, aunque se debe considerar la opción de solicitar el acompañamiento de funcionarios del Departamento de Planificación y Evaluación del SINAC.

Referente al costo del proyecto, la responsabilidad del desarrollo del mismo recae en el Departamento de Planificación y en los directores de programas del ACC, se estima que costo asciende a los 350 000 colones; para lo cual se consideraron cuatro sesiones de cuatro horas de duración cada una, en las que participan cuatro funcionarios. Cabe mencionar que, dicho proyecto se considera dentro del presupuesto ordinario de la institución.

Todo lineamiento, plantilla, formatos y producto desarrollado y considerado dentro del proyecto, deberán ser autorizadas por órganos como el CCT y CORAC.

En el Cuadro 5.10., se presenta la ficha técnica del proyecto referente a la definición de lineamientos para la creación de grupos de apoyo y control para el proceso de formulación de proyectos de inversión pública del ACC, misma que integra los elementos del responsable, nombre del proyecto, justificación del proyecto, relación con el plan estratégico, objetivo general, objetivos específicos, alcance del proyecto, plazo y costo estimado.

**Cuadro 5.10: Ficha técnica para el proyecto de definición de lineamientos para la creación de grupos de apoyo para el proceso de formulación de proyectos públicos del ACC.**

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Responsable</b>	Departamento de Planificación del Área de Conservación Central
<b>Nombre del proyecto</b>	Lineamientos para la creación de grupos o unidades de apoyo para el proceso de formulación de proyectos
<b>Justificación del proyecto</b>	Al poseer una estructura meramente funcional, aunado a la dependencia que existe del Departamento de Planificación para la formulación de proyectos, el ACC posee el interés y la intención de conformar estructuras temporales para apoyar en la formulación de proyectos, como alternativa a la adaptación de la dinámica de los proyectos actuales y a la instauración de una cultura familiarizada cada vez más con los procesos que integran los proyectos.
<b>Relación con el plan estratégico</b>	El SINAC, dentro de su Plan Estratégico incentiva y promueve la formulación y desarrollo de proyectos abocados en temas de índole ambiental (competencias institucionales). Asimismo, existen mandatos ministeriales de acatamiento obligatorio en proyectos de inversión pública que demanda el claro conocimiento para la aplicación de los marcos reguladores vinculantes.
<b>Objetivo general</b>	Desarrollar los lineamientos para la creación de grupos o unidades de apoyo para el proceso de formulación de proyectos en el ACC.
<b>Objetivos específicos</b>	Definir la estructuración de las comisiones Ad-Hoc Definir los roles y responsabilidades de los miembros de las comisiones Identificar posibles partícipes de las comisiones según tipos y complejidad de los proyectos Identificar pautas y aspectos legales normativos que requieran ser considerados en la definición de los lineamientos en cuestión
<b>Alcance del proyecto</b>	Lineamientos internos para la creación de grupos de apoyo para el proceso de formulación de proyectos
<b>Plazo estimado</b>	Entre el Cuarto Trimestre del 2021 y el Primer Trimestre del 2022
<b>Costo estimado</b>	350 000 colones

Fuente: Elaboración propia.

A manera de resumen, el presupuesto estimado para la implementación de la estrategia puede variar entre los 3 925 000 y 6 925 000 colones, dependiendo de los escenarios posibles para el financiamiento de los módulos 3 y 4 del proyecto de capacitación (Cuadro 5.11).

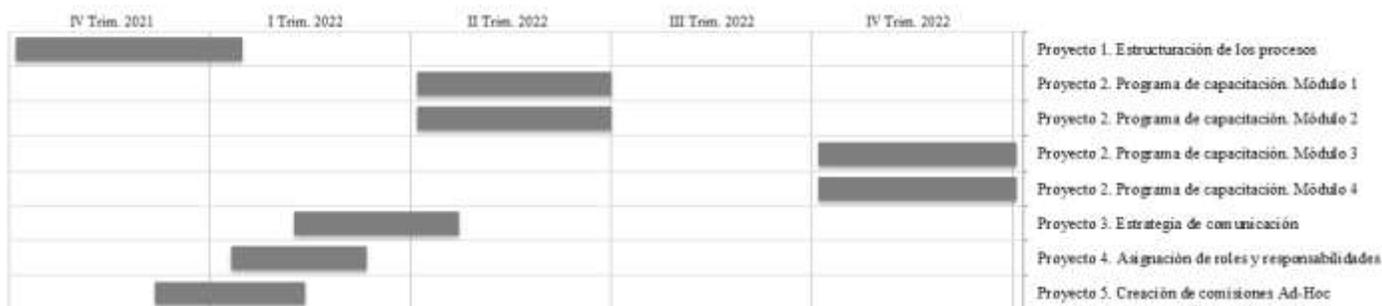
**Cuadro 5.11: Estimación presupuestaria de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos públicos del ACC.**

PROYECTOS	SESIONES	HORAS POR SESIÓN	DURACIÓN	FUNCIONARIOS	COSTO
1 Estructuración de los procesos	8	4	32	4	₪ 700 000
2 Programa de capacitación	Por definir	Por definir	Por definir	40	₪ 5 000 000*
3 Estrategia de comunicación	6	4	24	4	₪ 525 000
4 Roles y responsabilidades	4	4	16	4	₪ 350 000
5 Comisiones Ad-Hoc	4	4	16	4	₪ 350 000
<b>Total</b>					<b>₪ 6 925 000 *</b>

\* El presupuesto puede disminuir dependiendo de los escenarios de los módulos 3 y 4 del programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia.

Aunque, la implementación de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos de inversión pública está fuera del alcance del estudio, una posible línea del tiempo es la contemplada en la Figura 5.1.



*Figura 5.1. Posible línea del tiempo de la implementación de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos de inversión pública en el Área de Conservación Central.*

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se desarrollan las secciones de conclusiones y recomendaciones vinculantes al proyecto final de graduación en cuestión.

### ***6.1 Conclusiones***

En la presente sección se consignan las conclusiones a las cuales se llegó, durante la realización del proyecto.

La adaptación realizada al modelo desarrollado por Manuel Álvarez Cervantes, mismo que se basa en la metodología de SPM, permitió obtener un panorama general del estado de las capacidades organizacionales de Gobernabilidad, Estructura, Procesos, Personas, Tecnologías, Conocimientos y Cultura en la formulación de proyectos que posee el ACC.

El diagnóstico de las capacidades organizacionales, permitió evidenciar las graves falencias que actualmente posee el ACC en la materia en estudio, donde las capacidades de Estructura, Tecnologías, Conocimientos y Cultura se ubicaron en el nivel Bajo y las de Gobernabilidad, Procesos y Personas en el nivel Medio Bajo; donde de manera general, se considera que la organización se encuentra en un nivel Medio Bajo.

Lo anterior, está fuertemente influenciado por factores como la predominancia de la formulación y desarrollo de proyectos financiados por cooperación internacional, los cuales se rigen por los lineamientos definidos por los entes colaboradores y no por las regulaciones interpuestas por órganos ministeriales, para los proyectos financiados con fondos públicos, mismos que deben apearse a la normativa de planificación nacional, provocando la no adopción de una cultura uniforme y formal en proyectos, reflejado en la poca capacitación del personal y en la incorporación de proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública del MIDEPLAN.

Otro factor que ha entorpecido el proceso de mejoramiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos ha sido la errónea idea asociada a la figura jurídica de administración descentralizada mantenida por años, siendo el detonante de una

tardía respuesta a la adopción de buenas prácticas existentes para los proyectos de inversión pública definidas por el MIDEPLAN y otras acogidas por otras entidades públicas.

En un futuro cercano (mediano plazo), el ACC aspira a poseer un nivel deseado considerado como Alto, donde el porcentaje de implementación de las prácticas evaluadas en los cuestionarios debe ser mayor o igual al 87%. siendo parte de los aspectos considerados posteriormente para la definición de acciones de mejora

Con respecto al análisis de brechas, la diferencia entre el estado actual y el deseado se encuentra en un 56%, reflejando la disparidad y debilidades que posee el ACC y el gran esfuerzo y compromiso de mejora que debe adoptar la institución en aras de alcanzar niveles óptimos en la formulación de proyectos, mismo que debe estar apoyado por lineamientos internos que propicien el ordenamiento, estandarización e integridad de los procesos asociados.

A partir de la aplicación de cuestionarios a funcionarios de instituciones públicas, así como de la revisión bibliográfica, se identificaron buenas prácticas asociadas al proceso de formulación de proyectos, mismas que fueron consideradas para definición de alternativas abocadas al fortalecimiento de las capacidades organizacionales evaluadas para el ACC.

La propuesta estratégica, para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyecto, está constituida con la firme intención de solventar y subsanar las carencias que posee la organización, obedeciendo al deseo de formalizar el marco integrador de los proyectos de inversión pública. Las iniciativas engloban prácticas de las siete capacidades evaluadas, por lo que se busca dar una solución integral.

Las iniciativas seleccionadas, las cuales abordan la temática de la estructuración de procesos, programa de capacitación, estrategia de comunicación, asignación de roles y responsabilidades y la creación de unidades de apoyo temporal, están constituidas bajo el precepto de generar un encadenamiento y mejora continua en la concepción de proyectos, al integrar el desarrollo de criterios, conocimientos, habilidades y técnicas, asociado a un ordenamiento conceptual y uniformización de las formas que demanda la formulación de

proyectos inversión pública, convirtiendo las debilidades en ventajas competitivas en un mediano plazo.

Las implementaciones de las propuestas están abocadas en generar un entorno organizacional alineado a la a la eficiencia y eficacia, permitiendo que los proyectos logren tener el impacto social, basado en una formulación apegada a los requerimientos demandados por la legislación y normativa vigente.

Fortalecer las capacidades organizacionales representa una acción enfocada a la obtención y aprovechamiento de fuentes de financiamiento, condición necesaria debido a los cambios en la planificación presupuestaria sufrida por el SINAC en el 2020, donde la asignación de presupuesto ordinario para el desarrollo de proyectos es cada vez más limitada, por condiciones como el no arrastre de superávit específico.

El presente estudio, integrado por el estado actual, deseado, las brechas y la propuesta estratégica para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos de inversión pública, representa el primer paso en el ACC para generar un cambio e impulsar y fomentar una cultura institucional abocada a la formulación de proyectos, en apego al marco jurídico y normativo existente.

## **6.2 Recomendaciones**

Seguidamente, se detalla una serie de recomendaciones asociadas a la presente investigación.

El SINAC posee un Plan Estratégico que se concibe como la herramienta superior de planificación institucional, sin embargo, de acuerdo a lo manifestado por el encargado del Departamento de Planificación del ACC y a lo evidenciado en la práctica, la misma no representa el instrumento que contiene la estrategia organizacional y/o las políticas vinculantes, para una toma de decisiones coherente, maximización de las capacidades y recursos disponibles, definición de la dirección de la institución y disminución de los riesgos en materia de proyectos; además de estar enfocada, en mayor proporción, a actividades operacionales (servicios) y no en proyectos. Igualmente, no está alineada a la planificación pública definida por el MIDEPLAN, condición que debería modificarse. Por lo que, lo ideal es que la SE del SINAC considere la reformulación de dicha herramienta e incorporar los elementos no considerados.

Tanto el Director Regional, como el Departamento de Planificación del ACC deben buscar el apoyo interinstitucional e intercambio de experiencias con entidades públicas que desarrollan proyectos bajo el mismo enfoque y lineamientos, tales como el MIDEPLAN, INDER, MAG, SENARA, AYA, entre otras. Esto puede funcionar como medida alterna, mientras el ACC fortalece sus debilidades en formulación de proyectos de inversión pública.

La organización debe potencializar las fortalezas identificadas, como el compromiso existente por parte de los funcionarios en los proyectos, esto al existir una homologación de intereses individuales y grupales, así como el apoyo de la alta gerencia (dirección regional), misma que visualiza los proyectos de inversión pública financiados por medio de transferencias, cánones, presupuesto ordinario, etc., como una alternativa para el desarrollo de acciones abocadas a solventar necesidades o problemáticas institucionales.

Si bien es cierto, la responsabilidad de implementar las iniciativas contempladas en la propuesta estratégica de fortalecimiento de las capacidades organizacionales recae, directamente, en el Departamento de Planificación del ACC, lo idóneo es buscar el apoyo de

instancias superiores vinculadas a los procesos de planificación y evaluación, ya sea en la SE del SINAC o en el MIDEPLAN, esto ante la dependencia existente a dicho departamento, mismo que está conformado, únicamente, por una persona.

Como parte del seguimiento al proceso de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos, el Departamento de Planificación debe considerar la realización de diagnósticos futuros, con el objetivo de evidenciar, dimensionar y cuantificar el impacto o aspectos de mejora de las iniciativas implementadas.

Es importante que el SINAC defina lineamientos internos que funjan como precursores, para adoptar una cultura organizacional que considere los proyectos como eje transversal, en el cumplimiento de las competencias que la legislación le confiere al sistema, teniendo presente posibilidades, necesidades y requerimientos institucionales.

## Capítulo 7 Referencias bibliográficas

Aghdasi, M., Albadvi, A., y Ostadi, B. (2010). Desired organisational capabilities (DOCs): mapping in BPR context. *International Journal of Production Research*. 48 (7)

Aguilar, S; y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*. (47)

Akaegbu, J. y Usoro, A. (2017). The Place of Organisational Capabilities in Strategy Formulation and Implementation. *Global Journal of Social Sciences*. 16, 39-48.

Amit, R. y Schoemaker, P.H., 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33–46.

Álvarez Cervantes. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*. 24 (36).

Álvarez, P., y Guerrero, M. (2002). ¿Cómo jerarquizar datos de distinta naturaleza? *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*. 10 (1)

Arce, P. (2019). Propuesta de desarrollo de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en la Empresa Arquitecta Paula Matamoros. (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Brenes, C. (2019). Modelo para mejorar la gestión de proyectos de Apame Design S.A. (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Brenes, N. (2019). Estrategia para el incremento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en ICU Medical Costa Rica Ltd. (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Bustos, G. (2020). Estrategia para el fortalecimiento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en CONAPE. (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica. Burbano Santacruz, D, y Rojas Pineda, E. (2016). Propuesta de

integración del modelo para construcción de soluciones y el modelo de negocio Canvas para el desarrollo de sistemas telemáticos. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 16 (31).

Camilo Dávila, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración* (01203592), 26(47), 11–33.

Camilo Dávila, J. (2012). La doble dimensión de una capacidad organizacional: evidencias de una organización Sin Ánimo De Lucro Que Compite en El Mercado. *Cuadernos de Administración* (01203592), 25(44), 11–37.

Casanova, H., (2017). Graficación Estadística y Visualización de Datos. *Ingeniería, Revista Académica de la FI-UADY*, 21-3, pp. 54-75, ISSN 2448-8364.

Chandler, A. (2005). *Shaping the industrial century. The remarkable story of the evolution of the modern chemical and pharmaceutical industries.* Cambridge, Mass., Estados Unidos: Harvard University Press.

Collins, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.

Contraloría General de la República. (2018). *Memoria anual 2018.* San José, Costa Rica: La Contraloría, 2019.

Contraloría General de la República. (2019). *Informe de la auditoría de carácter especial acerca de la razonabilidad de los instrumentos de apoyo a la protección y conservación de las Áreas Silvestres Protegidas, DFOE-AE-IF-00005-2019.*

Córdova López, M. T., Ríos-Zaruma, J., Ponce-Espinosa, G., y Espinoza-Torres, D. (2018). Análisis de confiabilidad del instrumento de medición de capacidades organizacionales en el sector comercial. *CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings*, 1–7.

Crawford J. K., Cabanis-Brewin, J, y Pennypacke, J. S. (2008). *Seven Steps to Strategy Execution.* Project Management Solutions, Inc.

Cruz, J; López, P y Martín, G. (2009). Influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. Cuadernos de estudios empresariales 19, 105-128.

Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H Reglamento para la Constitución y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversión Pública. (Decreto Ejecutivo No. 34694-PLAN-H, 2008). Costa Rica

Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN Normas Técnicas Lineamientos y Procedimientos de Inversión Pública. (Decreto Ejecutivo No. 35374-PLAN, 2009). Costa Rica.

Decreto Ejecutivo No. 37735-PLAN Reglamento general del Sistema Nacional de Planificación. (Decreto Ejecutivo No. 37735-PLAN, 2013). Costa Rica.

Ferreira Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo, 23(107).

García Alcaraz, F; Alfaro Espín, A; Hernández Martínez, A; y Molina Alarcón, M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. Revista Clínica de Medicina de Familia. 1 (5)

García, Y.M., Muñoz, M., Mejía, J., y Gasca-Hurtado, G.P. (2017). Análisis de Técnicas y Herramientas de Planificación y Monitorización y Control de Proyectos para su uso en Pymes. CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings, 1, 1392–1398.

Gómez Villoldo, A. (25 de Noviembre de 2020). Asesor de Calidad. Obtenido de <http://asesordecalidad.blogspot.com/2017/07/el-modelo-de-las-7s-de-mckinsey.html#.X8L0jGVKjIV>

Helfat, C. E., y Peteraf. M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. Strategic Management Journal, 24 (10), 997-1010.

Helfat, C. and Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n) ever-changing world. Strategic Management Journal, 32, 1243-1250.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta Edición ed.). México D.F: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Huerta, J. (2017). Los roles en una matriz RACI. Obtenido de: <https://josehuerta.es/gestion/los-roles-en-una-matriz-raci>

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados. (s.f.). Guía metodológica para la gestión del portafolio de proyectos. Dirección de Planificación Estratégica, AYA. San José, Costa Rica.

Instituto de Desarrollo Rural. (2017). Guía para Proyectos de Desarrollo Rural. INDER, San José, Costa Rica.

Ley de Biodiversidad No. 7788. (Ley No. 7788, 1998). Costa Rica.

Ley General de Control Interno (Ley No. 8292, 2002). Costa Rica.

Loria, M. (2019). Propuesta de fortalecimiento para la Administración de Proyectos en la Unidad de Desarrollo Urbano e Ingeniería de la Municipalidad de Santa Bárbara. (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Alajuela, Costa Rica.

Martínez, J., y Mendoza, J. (2013). El proceso analítico jerárquico (AHP) como método innovador en la toma de decisiones grupales. Conferencia: XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas, Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA), Zapopan, Jalisco, México.

Martínez, R., Portillo, M., y Del Valle, M. (2018). El Modelo Del Pez: Herramienta De Apoyo en Formulación De Proyectos. *Agroproductividad*, 11(3), 128–132.

Matamoros, F. (2018). Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos de la Empresa Estructuras S.A.". (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica.

Melián, V. (2017). La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad (tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España.

Ministerio de Obras Públicas y Transporte. (2019). Informe de control interno N° DAG-I-43-2019: Actualización de proyectos de inversión pública en el BPIP de MIDEPLAN e inscripción de proyectos de inversión pública en el BPIP de MIDEPLAN. Auditoría General, MOPT. San José, Costa Rica.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). Guía para la elaboración de diagramas de flujo. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, CR.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2010). Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, CR.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2020). Lineamientos metodológicos para la definición y gestión del portafolio de inversión pública de las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, CR.

Ministerio de Hacienda. (2019). Informe Presupuesto Ordinario 2020 DE-430-2019. Ministerio de Hacienda. San José.

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology . USA: Universite De Lausanne

Prahalad, C.K. y Hamel, G., 1990. The core competence of the organization. Harvard Business Review, 68 (3), 79–93.

Project Management Institute (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®), 6° edición. Pensilvania, Newtown Square: Project Management Institute.

Rosales Posas, R. (1999). *Formulación y evaluación de proyectos*. Instituto Centroamericano de Administración Pública. 217 p.

Russo, M.V. y Fouts, P.A., (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 534–559.

Sapag Chain, N; Sapag Chain, R.; y Sapag Puelma, J.M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. (6a. ed.). México: Mc Graw-Hill.

Schendel, D., 1994. Introduction to competitive organizational behavior: toward an organizationally based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (S1), 1–4.

Schreyogg, G., y Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28, 913-933.

Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2017). *Guía para la formulación de proyectos agroproductivos*. SEPSA-MAG, San José, Costa Rica.

SEMRUSH. (01 de Diciembre de 2020). *Modelo de negocio Canvas: cómo usarlo en tu empresa*. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/>

Smallwood, N y Ulrich, D., (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review*, 40, (3): 119-127.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (24 de setiembre de 2020). *Área de Conservación*. Obtenido de <http://www.sinac.go.cr/ES/ac/Paginas/default.aspx>

Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2019). *Estado de situación del Plan Estratégico SINAC 2016-2026. Planificación y Evaluación*. SINAC. San José

Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2015). *Plan Estratégico SINAC 2016-2026*. SINAC. San José.

S. Winter. «Understanding dynamic capabilities», *Strategic Management Journal* 24 (10): 991-995. 2003.

Valencia Rodríguez, M. (2019). Relación entre la innovación de productos y capacidades organizacionales. *Ingeniería Industrial*. 40 (2).

Velásquez Restrepo, S. M., Londoño Gallego, J. A., López Romero, C., y David Vahos, J. (2017). Desarrollo de una plataforma web multimedial para la elaboración de proyectos bajo la metodología de marco lógico. *Lámpsakos*, 18, 12–20. <https://doi-org.ezproxy.itcr.ac.cr/10.21501/21454086.2601>

Victor, R. (2020). Connectivity knowledge and the degree of structural formalization: a contribution to a contingency theory of organizational capability. *Journal of Organization Design*. 9:7

Villalobos, E. (2018). Propuesta de un modelo de selección y priorización de proyectos para la Empresa Inversiones Kresco S.A (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico de Costa Rica, Alajuela, Costa Rica.

Yépez Vargas, W., Primera Leal, C., y Torres Samuel, M. (2013). Mejoras Al Proceso De Planificación De Proyectos De Software Usando El Modelo De Madurez De Capacidad Integrado (Cmmi). *Compendium*, 16(30), 27–47.

## Capítulo 8 Apéndices

### APÉNDICE A: Guía de entrevista vinculado al marco legal y normativo en formulación de proyectos.

---

#### CUESTIONARIO

---

1 ¿Cuáles leyes, decretos o lineamientos consideran que regulan la formulación de proyectos financiados con fondos públicos?

---

2 ¿Considera que las leyes, decretos o lineamientos referenciadas en la pregunta anterior son aplicadas en los proyectos ya formulados en el Área de Conservación Central?

---

3 ¿Considerando el hecho de que todos los proyectos poseen sus particularices y características, del marco legal y normativo referenciado en la primera pregunta, ¿Cuáles leyes, decretos, lineamientos, etc., siempre deben ser integrados en el proceso de formulación de proyectos financiados con fondos públicos?

---

4 ¿Considera que los funcionarios del Área de Conservación Central poseen pleno conocimiento del marco legal y normativo aplicable al proceso de formulación de proyectos financiados con fondos públicos?, si la respuesta es negativa, ¿Qué acciones podrían contrarrestar dicha debilidad?

---

**APÉNDICE B: Ficha de revisión documental para la identificación del marco legal y normativo en formulación de proyectos y el estado actual de las capacidades organizacionales.**

---

**FICHA DOCUMENTAL**

---

	Procedi- miento	Registro	Instructivo	Manual	Archivo	Correo electrónico	Mensajería	Otro
--	--------------------	----------	-------------	--------	---------	-----------------------	------------	------

---

**Tipo de documento**  
**(marcar con X)**

---

**Forma en que se dispone / almacena el documento**

---

**Objetivo del documento**

---

**Resumen de la información conseguida**

---

**Explique si las características y cualidades del documento garantizan la confiabilidad y la veracidad de la información**

---

**APÉNDICE C: Ficha de revisión bibliográfica para la identificación de buenas prácticas y marcos de referencia en formulación de proyectos.**

---

**FICHA BIBLIOGRÁFICA**

---

**Autor**

---

---

**Temática**

---

---

**Objetivo general**

**del documento**

---

---

**Metodología y técnicas**

---

---

**Resumen de la información conseguida**

---

---

---

**APÉNDICE D: Guía de entrevista (*Benchmarking*) para la identificación de buenas prácticas dirigido a instituciones públicas.**

<b>CUESTIONARIO</b>	
<b>FECHA</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>ENTREVISTADOR</b>
1	¿Cuáles procesos, conocimientos, cultura y/o herramientas son consideradas como buenas prácticas en la formulación de proyectos en su organización?
2	¿En cuáles marcos de referencia fundamenta su organización el proceso de formulación de proyectos financiados con fondos públicos?
3	¿Cuáles considera como las etapas y procesos con mayor complicación en la formulación de proyectos financiados con fondos públicos?
4	¿Cómo ha logrado su organización que el proceso de formulación y administración de proyectos se acople a la disponibilidad de recursos y conocimientos actuales?

**APÉNDICE E: Guía de cuestionario a expertos para la identificación marcos de referencia en formulación de proyectos.**

---

**CONSULTA A EXPERTOS**

---

¿Consideran que capacidades organizacionales de gobernabilidad, estructura, procesos, personas, tecnologías, conocimientos y cultura, son aplicables a la evaluación del proceso de formulación de proyectos en la organización?

1

---

¿Cuál debe ser el marco de referencia para las capacidades organizacionales en formulación de proyectos?

2

---

¿Cómo consideran que debe ser la evaluación del grado de madurez actual en formulación de proyectos?

3

---

¿Consideran la posibilidad de que funcionarios con un nivel avanzado en la formulación de proyectos definan el nivel deseado como marco de referencia en las capacidades organizacionales para la formulación de proyectos?

4

---

**APÉNDICE F: Guías de cuestionarios para la identificación del estado actual de las capacidades organizacionales (governabilidad, estructura, procesos, personas, tecnologías, conocimiento y cultura) adaptados del modelo de Álvarez Cervantes.**

CUESTIONARIO NO. 1: GOVERNABILIDAD	TIPO DE PREGUNTA	CRITERIOS			
		NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿Considera que existe un apoyo de la gerencia para la formulación de proyectos en la organización?	Cerrada			
2	¿La organización ha definido los lineamientos mínimos de cumplimiento para la formulación de proyectos?	Cerrada			
3	¿Existen los mecanismos de comunicación para el proceso de formulación de proyecto como evidencia de la transparencia?	Cerrada			
4	¿La alta administración posee las herramientas disponibles para realizar una revisión del proceso de formulación de proyectos?	Cerrada			
5	¿La organización posee una estrategia institucional definida?	Cerrada			
6	¿La estrategia es gestionada a través de programas y portafolios de proyectos para garantizar que las iniciativas son soportadas y/o alineadas a esta?	Cerrada			
7	¿La organización cuenta con la normativa que regula el comportamiento entre los involucrados en la formulación de proyectos?	Cerrada			
8	¿Durante el proceso de formulación de proyectos se consideran la totalidad de interesados?	Cerrada			
9	¿Existen procesos efectivos de administración y monitoreo del riesgo en el proceso de formulación de proyectos?	Cerrada			
10	¿Es del pleno conocimiento de los directores de proyectos los requisitos vinculantes a los patrocinadores o adquisición de financiamiento?	Cerrada			

<b>11</b>	¿Existen funcionarios que se empoderan para cumplir con los requerimientos y demandas de la formulación de proyectos?	Cerrada
<b>12</b>	¿Los tomadores de decisiones tienen la información necesaria para cumplir exitosamente la estrategia de la organización?	Cerrada

CUESTIONARIO NO. 2: ESTRUCTURA	TIPO DE PREGUNTA	CRITERIOS			
		NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
<b>1</b>	¿Existe en la organización una estructura que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos?	Cerrada			
<b>2</b>	¿La organización posee la unidad de Auditoría de Proyectos que controle y monitoree el desarrollo de estos, conforme a una guía de formulación de proyectos?	Cerrada			
<b>3</b>	¿Se conforma una estructura formal para la formulación de proyectos, diferente de la tradicional funcionalmente?	Cerrada			
<b>4</b>	¿La formulación de proyectos está claramente establecida y arraigada dentro de la estructura estratégica y de negocios de la organización?	Cerrada			
<b>5</b>	¿La información estratégica fluye adecuadamente entre las unidades operacionales, para el buen desempeño de los proyectos?	Cerrada			
<b>6</b>	¿La organización le brinda la autoridad necesaria a los funcionarios para formular los proyectos?	Cerrada			
<b>7</b>	¿Existe una unidad estratégica en la organización que consolide, analice y disponga de información de los proyectos?	Cerrada			

8	¿Se tiene claramente definidos los roles y responsabilidades de los partícipes en la formulación de proyectos?	Cerrada
9	¿La organización tiene una estructura que es responsable por administrar la ejecución de la estrategia (Oficinas de Administración de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité estratégico, etc.)?	Cerrada
10	¿La organización posee una estructura flexible y adaptable a la dinámica de los negocios de hoy en día y al ambiente cambiante de los negocios?	Cerrada

CUESTIONARIO NO. 3: PROCESOS	TIPO DE PREGUNTA	CRITERIOS			
		NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿Existe en la organización un proceso estructurado para la formulación de los proyectos?	Cerrada			
2	¿Existe un inventario de procesos para obtener información de los proyectos, programas y el portafolio para su análisis?	Cerrada			
3	¿Realizan análisis del proceso de alineamiento estratégico, examinando el riesgo del negocio y proyectos, para seleccionar y priorizar los proyectos del portafolio?	Cerrada			
4	¿Existe una metodología para la formulación de proyectos utilizada por todos los equipos de proyectos?	Cerrada			
5	¿El proceso de formulación dentro de la organización se tiene debidamente estructurado, identificados los gestores de iniciativas, su evaluación y aprobación de los proyectos?	Cerrada			
6	¿La formulación de los proyectos considera que se realiza por medio de una eficiente utilización de los recursos?	Cerrada			

7	¿La organización tiene definida formalmente una actividad de aprobación de entregables y resultados entre cada proceso de formulación?	Cerrada
8	¿La organización posee plantillas y/o formatos preestablecidos y estandarizados para la formulación de proyectos?	Cerrada
9	¿En el proceso de formulación de proyectos se considera la integración de la gestión del tiempo mediante la incorporación de cronogramas?	Cerrada
10	¿El alcance del proyectos es suficientemente discutido y analizado para que se ajuste a las necesidades y posibilidades institucionales?	Cerrada
11	¿Se identifica claramente la totalidad de interesados que convergen en los proyectos, definiendo el grado de influencia e importancia de los mismos?	Cerrada
12	¿Existen lineamientos establecidos de la forma y gestión documental para la formulación y etapas posteriores de los proyectos?	Cerrada
13	¿Se consideran las expectativas de los patrocinadores en la formulación del proyectos, los objetivos y metas del mismo?	Cerrada
14	¿Se consideran la totalidad de lineamientos y medidas definidas por MIDEPLAN para la formulación de proyectos?	Cerrada

CUESTIONARIO NO. 4: PERSONAS	TIPO DE PREGUNTA	CRITERIOS			
		NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿Los involucrados en la formulación de proyectos entienden claramente los objetivos estratégicos de la organización?	Cerrada			
2	¿Los involucrados en la formulación de proyectos entienden cómo pueden influenciar en el logro de las estrategias y cómo su trabajo es importante para la formulación de los proyectos?	Cerrada			

3	¿Los involucrados en la formulación de proyectos tienen claro cómo las metas individuales y grupales están alineadas a los objetivos estratégicos de la organización?	Cerrada
4	¿El equipo de proyecto es capaz de formular proyectos estratégicos?	Cerrada
5	¿Existen en la organización recursos suficientes que flexibilizan la asignación de recursos para la formulación de proyectos?	Cerrada
6	¿Se considera en la organización el vincular los reportes de rendimiento a las oportunidades de entrenamiento?	Cerrada
7	¿Se identifican en la organización niveles de formulación de proyectos, así como complejidad de proyectos?	Cerrada
8	¿Se incluyen recursos especialistas y administradores además del rol de Administrador de proyectos?	Cerrada
9	¿Se revisa mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recursos para los proyectos?	Cerrada

CUESTIONARIO NO. 5: TECNOLOGÍA	TIPO DE PREGUNTA	CRITERIOS			
		NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿La organización provee los medios necesarios para la formulación de proyectos?	Cerrada			
2	¿La organización posee herramientas que facilitan el análisis de los proyectos sobre el impacto en los objetivos estratégicos del negocio?	Cerrada			
3	Las herramientas disponibles en la organización son de utilidad para la formulación de proyectos.	Cerrada			
4	¿Se posee la herramienta para visualizar la totalidad del portafolio de proyectos?	Cerrada			

5	¿Se cuenta con herramientas de información para priorizar de forma efectiva la formulación de proyectos?	Cerrada
6	¿Se tiene la herramienta que permita visualizar de diversos reportes sobre el desempeño de proyectos?	Cerrada
7	¿Las herramientas utilizadas para la Administración de Proyectos se integran con un flujo de trabajo para permitir trazabilidad de la formulación y ejecución de los proyectos?	Cerrada
8	¿Las herramientas de tecnología brindan accesibilidad y seguridad según perfiles definidos?	Cerrada
9	¿La tecnología permite ser la herramienta que propicia la integración con los diferentes sistemas operativos de la organización?	Cerrada
10	¿Existen herramientas estandarizadas en la organización para la formulación de proyectos?	Abierta
11	¿Cuáles herramientas facilita la organización para el proceso de formulación de proyectos?	Cerrada

CUESTIONARIO NO. 6: CONOCIMIENTO	TIPO DE PREGUNTA	CRITERIOS				
		NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
1	¿La organización considera el proceso de formulación de proyectos en la estructuración de la carrera profesional de los funcionarios?					Cerrada
2	¿La organización considera la formulación de proyectos dentro de las prioridades para la capacitación de funcionarios?					Cerrada

3	¿Existe una efectiva educación, entrenamiento y certificación de formuladores de proyectos, y entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos y ejecutivos de la organización?	Cerrada
4	¿Poseen un desarrollo significativo de la carrera de formulación de proyectos?	Cerrada
5	¿Su organización busca convertirse en una organización de aprendizaje, implementar nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas técnicas, y ponerlos a disposición de todos?	Cerrada
6	¿La organización integra dentro del proceso de mejora continua la elaboración y divulgación de tutoriales y/o guías para la formulación de proyectos?	Cerrada
7	¿La transferencia de conocimiento es considerado dentro del proceso de mejora continua para la formulación de proyectos?	Cerrada
8	¿La organización documenta y sociabiliza las lecciones aprendidas en la formulación y ejecución proyectos?	Cerrada

CUESTIONARIO NO. 7: CULTURA	TIPO DE PREGUNTA	CRITERIOS			
		NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	¿Existen métricas que guían la formulación y ejecución de la estrategia y proyectos?	Cerrada			
2	¿Se establecen procesos claros y medios de comunicación para la formulación de proyectos?	Cerrada			
3	¿La organización reconoce los logros y las personas que apoyan y demuestran la aplicación de conceptos necesarios que favorecen a una nueva cultura en formulación de proyectos?	Cerrada			

4	¿Existe en la organización una estructura flexible y central que proporciona un medio para analizar y opinar sobre los esfuerzos de formulación e implementación de las estrategias y proyectos?	Cerrada
5	¿La organización se esfuerza por extender la cultura en proyectos a lo largo de toda su estructura a pesar del riesgo inherente de cambio?	Cerrada
6	¿La organización garantiza un entendimiento común de lo que la cultura proyectizada está destinada a ser y lo que significa?	Cerrada
7	¿Es considerado dentro del proceso de formulación de proyectos el intercambio de experiencias con otras instituciones en la formulación de proyectos (Benchmarking)?	Cerrada
8	¿La organización promueve la realización de reuniones de seguimiento y/o control de las diferentes etapas de los proyectos?	Cerrada
9	¿Es considerada por la organización una cultura proyectizada a futuro?	Cerrada

**APÉNDICE G: Buenas prácticas implementadas por instituciones públicas identificadas en el proceso de *Benchmarking* asociadas a las capacidades organizacionales evaluadas**

<b>No.</b>	<b>Buenas prácticas en formulación de proyectos asociadas a la Gobernabilidad</b>
1	Apoyo de la alta gerencia a la formulación de proyectos.
2	Cumplimiento de las normas técnicas y lineamientos para la formulación de proyectos debidamente constituidos, estandarizados y homologados.
3	Existencia de mecanismos formales que aseguren la transparencia en el proceso de formulación de proyectos vinculado a estrategias de comunicación.
4	Disponibilidad de herramientas estandarizadas y accesibles para todos los niveles de la organización para la formulación de proyectos.
5	Estrategia organizacional definida e interiorizada por los funcionarios encargados, responsables o directores de la formulación de proyectos.
6	Metodologías y/o guías complementarias a las definidas por el MIDEPLAN para proyectos de inversión pública.
7	Dominio y aplicación de la normativa y legislación relacionada a formulación de proyectos.
8	Identificación de la totalidad de los interesados vinculados al proyecto debidamente caracterizados (grado de poder e interés).
9	Dominio e uniformidad en la implementación de la herramienta de valoración de riesgo SEVRI para los proyectos de inversión pública.
10	Dominio de los requerimientos y requisitos definidos por los diferentes y posibles patrocinadores.
11	Existen ambientes generadores de empoderamiento por parte de los funcionarios.
<b>No.</b>	<b>Buenas prácticas en formulación de proyectos asociadas a la Estructura</b>
1	Disponibilidad dentro de la estructura organizacional de una unidad debidamente conformada encargada de alinear, apoyar y priorizar el proceso de formulación y gestión del proyecto, así como la asignación de recursos (Oficinas de proyectos).
2	Dentro de la organización se existe una unidad encargada de la auditoría de los proyectos.
3	Para cada proyecto se selecciona el Director y equipo del proyecto, responsables de la formulación y posterior ejecución del proyecto, no se recargan responsabilidades.
4	El proceso de formulación de proyectos está debidamente incorporado y alineado a la estrategia organizacional, planes operativos anuales y demás marcos reguladores de planificación del sector público (PND, PNIP, POI, etc.).

- 5 La información disponible dentro de la organización fluye en todos los sentidos y hacia todas las unidades funcionales / departamentos, apoyada por una estructura de comunicación y tecnológica.
- 6 La organización brinda la autoridad necesaria para la toma de decisiones al personal encargado de la formulación de proyectos en total apego al marco normativo y regulador.
- 7 El proceso de asignación de roles y responsabilidades está debidamente definido e interiorizado por el personal partícipe del proceso de formulación, donde se contemplan las competencias idóneas (parámetros).
- 8 La estructura organizacional permite adaptarse a las necesidades y demandas de los diferentes tipos de proyectos de inversión pública, contemplando estructuras híbridas o modificaciones temporales.

**No. Buenas prácticas en formulación de proyectos asociadas a los Procesos**

---

- 1 El proceso de formulación de proyectos está debidamente estructurado en la organización e interiorizado por el personal, mismo que contempla todas las etapas que debe atravesar un proyecto financiado con fondos públicos.
- 2 Existen mapas e inventarios de procesos que contemplan aspectos vinculados a la definición del proyecto, estructuras de desglose de trabajo, fuentes de financiamiento y aprobación final, herramientas que guían y facilitan el proceso de formulación de proyectos de inversión pública.
- 3 Se aplica la herramienta para la valoración del riesgo (SEVRI) a todos los proyectos de inversión pública.
- 4 Existencia de metodologías formales, estandarizadas y homologadas para la formulación de proyectos.
- 5 La asignación de recursos se realiza basada en el alcance, tipo, requerimientos y complejidad del proyecto, determinado a través de herramientas formales.
- 6 La organización posee plantillas y/o formatos preestablecidos y estandarizados para el análisis y presentación de apartados como el alcance, costos, tiempo, riesgo e interesados del proyecto.
- 7 En la gestión del tiempo se consideran cronogramas y diagramas que permiten visualizar con mayor detalle la periodicidad del proyecto.
- 8 El alcance de los proyectos es discutido y analizados en espacios formales que permiten obtener suficiente y necesaria retroalimentación.
- 9 Identificación de la totalidad de los interesados vinculados al proyecto debidamente caracterizados (grado de importancia e influencia).
- 10 Existencia e interiorización de los marcos reguladores y normativos asociados a la formulación de proyectos de inversión pública.
- 11 Consideración de los intereses y expectativas de los patrocinados en el proceso de formulación de proyectos.
- 12 La organización contempla dentro de sus procesos la identificación de oportunidades de proyectos alienados a la estrategia organizacional, objetivos institucionales y marco regulador de planificación

**No. Buenas prácticas en formulación de proyectos asociadas a las Personas**

---

- 1 Los participantes en la formulación de proyectos poseen los estrategia organizacional, objetivos institucionales y marco regulador de planificación interiorizados.
- 2 Los funcionarios conciben el impacto e influencia que pueden tener durante el proceso de formulación de proyectos.
- 3 Existe una homologación de los intereses o metas individuales con los grupales y de la organización, entendiendo que el beneficio que puede tener la consecución del proyecto en la carrera profesional.
- 4 Disponibilidad de departamentos y/o personal especializado dedicado exclusivamente a la formulación de proyectos.
- 5 Al principal responsable o Director de proyectos se le brinda el apoyo necesario de personal especializado, con conocimiento y/o experiencia necesaria para conllevar la formulación de proyectos en apego al marco regulador.
- 6 La distribución de los recursos se realiza acorde al análisis de la oferta y demanda de los proyectos organizacionales.

**No. Buenas prácticas en formulación de proyectos asociadas a las Tecnologías**

---

- 1 Disponibilidad de tecnologías especializadas como programas, aplicaciones, herramientas y/o matrices predeterminadas y validadas para el proceso de formulación de proyectos.
- 2 Las herramientas disponibles facilitan los procesos de análisis y estimaciones del alcance, costos, tiempo, riesgos, calidad, etc., así como su alineación a los objetivos estratégicos institucionales.
- 3 Las herramientas disponibles permiten propiciar entornos confiables y flujos de información en todos los niveles de la organización que favorecen la toma de decisiones.
- 4 Las herramientas disponibles y aplicadas se integran fácilmente al flujo de trabajo diario, permitiendo la trazabilidad del proceso de formulación y ejecución de los proyectos.
- 5 Las herramientas seleccionadas y disponibles se ajustan y adaptan a los requerimientos mínimos demandados por la dinámica de los proyectos y a los avances tecnológicos asociados.
- 6 Las herramientas disponibles permiten la accesibilidad, resguardo, seguridad y trazabilidad de la información vinculante al proyecto.

**No. Buenas prácticas en formulación de proyectos asociadas a los Conocimientos**

---

- 1 La organización posee un programa de capacitación debidamente constituido, actualizado e innovador donde se contempla el desarrollo de capacidades organizacionales y/o conocimientos básicos en materia de proyectos.
- 2 Existe una constante actualización de temas de capacitación relacionados a proyectos de inversión pública.
- 3 La organización se interesa en la capacitación, entrenamiento y/o certificación externa para el personal que cumpla con estándares estandarizados e internacionales.
- 4 La organización posee un claro interés en fomentar el aprendizaje, transferencia del conocimiento y sociabilizar las experiencias y lecciones aprendidas para ser aplicadas en los procesos de formulación de proyectos.

**No. Buenas prácticas en formulación de proyectos asociadas a la Cultura**

---

- 1 La planificación organizacional está a razón de proyectos, programas y/o portafolios.
- 2 Existe una estrategia de comunicación debidamente establecida que funge como vínculo del proceso de formulación de proyectos, donde se definen los medios y canales ideales y asociados a los interesados, rendición de cuentas y toma de decisiones.
- 3 La organización posee un claro interés en representar una entidad innovadora que se basa en el aprendizaje e implementación de nuevas ideas, conceptos y técnicas, los cuales los pone a disposición de todos sus colaboradores.
- 4 La organización considera el intercambio de experiencias con otras entidades o instituciones públicas (*benchmarking*) en formulación de proyectos parte del proceso de mejora continua y adopción de una cultura alineada a proyectos, programas y portafolios.
- 5 La organización ha adoptado una cultura proyectizada o la ha considerado para el futuro.

Álvarez, 2016; Crawford, Cabanis y Pennypacke, 2008; Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados, s.f.; Instituto de Desarrollo Rural, 2017; Ministerio de Obras Públicas y Transporte, 2019; MIDEPLAN, 2010; Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria, 2017

## **APÉNDICE H: Registro del marco legal y normativo asociado a la formulación de proyectos de inversión pública vinculados al SINAC.**

<b>No.</b>	<b>Marco legal y normativo</b>
1	Constitución Política
2	Ley General de Administración Pública No. 6227
3	Ley de Planificación Nacional No. 5525
4	Ley de Control Interno No. 8292
5	Ley contra el enriquecimiento ilícito en la función pública No. 8422
6	Ley de Contratación Administrativa No. 7494
7	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos No. 8131
8	Decreto Ejecutivo No.33411-H, Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa
9	Decreto Ejecutivo No. 37735-PLAN, Reglamento General del Sistema Nacional de Planificación
10	Plan Estratégico Nacional (PEN),
11	Plan de Desarrollo (PND)
12	Plan Nacional de Inversión Pública (PNIP)
13	Planes Regionales de Desarrollo (PRD)
14	Plan Estratégico Institucional (PEI) SINAC
15	Planes Operativos Institucionales (POI)
16	Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública de Costa Rica
17	Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública MIDEPLAN
18	Planes Generales de Manejo de Áreas Silvestres Protegidas
19	Planes de acción y Políticas institucionales (SINAC-MINAE)
20	Informes de la Auditoría interna del SINAC
21	Ley Forestal No. 7575 y su reglamento
22	Ley de Biodiversidad No. 7788
23	Ley Orgánica del Ambiente No. 7554
24	Ley de Asuntos Indígenas No. 6172
25	Ley de Construcciones No. 833
26	Resoluciones Administrativas SETENA

**APÉNDICE J: Resultados obtenidos de la alineación estratégica de las iniciativas identificadas con los objetivos estratégicos en el proceso analítico jerárquico.**

<b>Peso relativo</b>		45,33%	8,78%	41,31%	4,58%	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Iniciativas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	Estandarizar criterios y conocimiento en proyectos	Propiciar un entorno flexible para la formulación de proyectos	Homogenizar los procesos vinculantes a los proyectos	Propiciar el flujo de información hacia todos los niveles		
Definir una estructuración de procesos vinculados a la formulación de proyectos		4	2	5	3	4,192	18,32%
Definir un programa de capacitación alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública		5	1	1	2	2,859	12,50%
Definir lineamientos internos para determinar los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los participantes en la formulación de proyecto		3	4	2	3	2,675	11,69%
Determinar los lineamientos internos para la creación de comisiones Ad-Hoc como grupos de apoyo para el proceso de formulación de proyectos		2	5	3	1	2,631	11,50%
Desarrollar los lineamientos para el uso de medios de comunicación institucionales en el proceso de formulación		2	1	3	5	2,463	10,76%
Definir de lineamientos internos para el uso de plantillas y formatos estándar		3	1	2	2	2,366	10,34%
Determinar las herramientas y tecnologías necesarias para utilizar y realizar la trazabilidad al proceso de formulación de proyectos		3	1	2	4	2,457	10,74%
Definir parámetros estándar para la asignación de recursos en el proceso de formulación de proyectos		1	1	3	1	1,826	7,98%
Definir los parámetros para realizar la priorización de proyectos		1	1	2	1	1,413	6,18%

**APÉNDICE K: Resultados obtenidos de la alineación estratégica de las iniciativas identificadas con los criterios de selección de proyectos en el proceso analítico jerárquico.**

	<b>Peso relativo</b>	23,52%	5,71%	42,84%	19,56%	3,55%	4,82%		
<b>Iniciativas</b>	<b>Criterios de selección</b>	Vinculación a marcos reguladores y normativos	Impacto en los funcionarios a corto y mediano plazo	Impacto en la ordenanza en la formulación de proyectos	Mejoramiento de los procesos internos	Mejoramiento del flujo de información entre las unidades	Alineamiento con los objetivos institucionales	<b>Puntaje</b>	<b>Porcentaje</b>
Definir una estructuración de procesos vinculados a la formulación de proyectos		5	4	5	5	3	5	4,872	17,26%
Definir un programa de capacitación alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública		5	5	4	5	3	4	4,452	15,77%
Definir lineamientos internos para determinar los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los participantes en la formulación de proyecto		3	4	4	3	4	4	3,569	12,64%
Determinar los lineamientos internos para la creación de comisiones Ad-Hoc como grupos de apoyo para el proceso de formulación de proyectos		2	4	4	2	3	3	3,055	10,82%
Desarrollar los lineamientos para el uso de medios de comunicación institucionales en el proceso de formulación		3	3	3	3	4	3	3,036	10,75%
Definir de lineamientos internos para el uso de plantillas y formatos estándar		2	3	4	2	3	3	2,998	10,62%
Determinar las herramientas y tecnologías necesarias para utilizar y realizar la trazabilidad al proceso de formulación de proyectos		2	3	3	3	4	3	2,800	9,92%
Definir parámetros estándar para la asignación de recursos en el proceso de formulación de proyectos		1	2	3	2	2	2	2,193	7,77%
Definir los parámetros para realizar la priorización de proyectos		1	2	1	2	1	1	1,253	4,44%

**APÉNDICE L: Resultados de la priorización de las iniciativas de la estrategia de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación de proyectos.**

<b>NO.</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>ALINEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>	<b>PRIORIDAD</b>
1	Definir una estructuración de los procesos vinculados a la formulación de proyectos de inversión pública.	15,30%	19,80%	18%
2	Definir un programa de capacitación alineado al proceso de formulación de proyectos de inversión pública.	12,10%	16,00%	14%
3	Desarrollar los lineamientos para el uso de medios de comunicación institucionales en el proceso de formulación (estrategia de comunicación)	15,30%	12,90%	14%
4	Definir los lineamientos para determinar los roles, responsabilidades y niveles jerárquicos de los partícipes en la formulación de proyecto.	13,70%	11,90%	13%
5	Determinar los lineamientos para la creación de grupos o unidades de apoyo para el proceso de formulación de proyectos.	11,60%	13,20%	13%
6	Definir lineamientos para el uso de plantillas y formatos estandarizados para los procesos vinculantes a la formulación de proyectos.	11,60%	9,10%	10%
7	Determinar las herramientas y tecnologías necesarias para utilizar y realizar la trazabilidad al proceso de formulación de proyectos.	9,50%	7,20%	8%
8	Definir normas técnicas para la asignación de recursos en el proceso de formulación de proyectos.	5,80%	5,30%	6%
9	Definir criterios y técnicas para la priorización de proyectos.	5,30%	4,40%	5%
Total		100,00%	100%	100%