

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



“Guía Metodológica y Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos en la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada”

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

Realizado por:

Ing. Cesar Hidalgo Jiménez

Profesora Tutora:

Vera Farah, MAP

San José, Febrero del 2013

DERECHO DE PROPIEDAD INTELECTUAL

La información contenida en ese documento del Proyecto " Guía Metodológica y Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos para la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada " es propiedad de su autor, César Hidalgo Jiménez, y de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada.

La reproducción total o parcial, por cualquier medio, es totalmente prohibida a no ser que se cuente con la autorización expresa del autor, o de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia.

A Vera Farah.

A la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan

ÍNDICE – CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I GENERALIDADES	4
1.1. MARCO DE REFERENCIA.....	4
1.2.1 Comunidad de San Juan de Ciudad Quesada	4
1.2.2 Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada	6
1.2.3 Marco Estratégico.....	9
1.2.4 Estructura Organizativa	9
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	19
1.4. OBJETIVOS	20
1.6.1. General.....	20
1.6.2. Específicos	20
1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES	20
1.6.1. Alcance.....	20
1.6.2. Supuestos.....	21
1.6.3. Limitaciones.....	22
2. CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....	23
2.1. ANTECEDENTES.....	23
2.2. CONTEXTO TEÓRICO.....	24
2.2.1. Asociaciones de Desarrollo Integral.....	24
2.2.1.1. Antecedentes.....	24

2.2.1.2. Asociaciones de Desarrollo.....	26
2.2.1.3. Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad	28
2.2.1.4. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad	29
2.2.2. Administración de Proyectos.....	29
2.2.1.5. Proyecto	30
2.2.1.6. Ciclo de Vida de un Proyecto.....	30
2.2.1.7. Modelos y Estándares en Administración de Proyectos	32
2.2.1.8. Project Management Institute	33
2.2.1.9. Procesos en la Administración de Proyectos	34
2.2.1.10.....	Nueve Áreas de Conocimiento35
3. CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	39
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN	41
3.2.1. Fuentes.....	41
3.3. METODOLOGÍA PARA LOS ENTREGABLES	42
3.3.1. Determinar el nivel y forma mediante la cual la ADISJ gestiona sus proyectos en la actualidad (entregable 1)	42
Cuestionario	45
Evaluación de Información Documental	47
3.3.2. Guía Metodológica para la identificación, planificación, ejecución y cierre de los Proyectos Comunitarios de la Asociación (entregable 2).....	49
3.3.3. Programa de Capacitación (entregable 3).....	50
4. CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	52
4.1. Caracterizar la ADISJ para determinar el nivel y forma mediante la cual gestiona sus proyectos en la actualidad. (Entregable 1, Objetivo 1).	52

4.2.1. Cuestionario	53
4.2.1.1. Datos Obtenidos	54
4.2.1.2. Análisis y Tratamiento de la Información Obtenida	54
4.2.1.3. Resultados del Cuestionario por Variable	55
Variable: Formación y Experiencia en Administración de Proyectos	55
Variable: Finalización Exitosa de Proyectos	57
Variable: Documentación de Proyectos Realizados	59
Variable: Presupuesto Utilizado en Proyectos	61
Variable: Herramientas de Gestión de Proyectos	63
Variable: Expectativas Personales y Participación Futura en Proyectos.....	64
4.2.2. Hallazgos de la Aplicación del Listado de Verificación	68
4.2.3. Conclusiones Generales del Diagnóstico.....	70
4.2. Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos para de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan (Objetivo 2, Entregable 2)	73
4.2.1. Introducción	73
4.2.2. Objetivos.....	79
4.2.3. Estructura de la Guía	80
4.2.4. Contenido Temático de la Guía	82
4.2.5. Estructura Curricular de la Guía.....	83
4.2.6. Perfil de profesionales a contratar.....	94
4.3. Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos para la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan (Objetivo 3, Entregable 3)	95
4.3.1. Enfoque	95
4.3.2. Objetivos.....	96
4.3.3. Duración Total del Programa de Capacitación	97

4.3.4. Sesiones.....	97
4.3.5. Calendarización	97
4.3.6. Estructura Curricular del Programa de Capacitación	97
4.3.7. Presupuesto y Financiamiento.....	113
4.3.8. Resumen del Programa de Capacitación.....	115
4. Conclusiones	116
5. Recomendaciones	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120

ÍNDICE – FIGURAS

Figura 1.1. Población según edad en San Juan al año 2011.....	5
Figura 1.2. Años de escolaridad en San Juan al año 2011.....	5
Figura 1.3. Tipo de Vivienda en San Juan al año 2011.	6
Figura 1.4. Organigrama de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan	10
Figura 1.5. Distribución Porcentual del Financiamiento por Tipo de Fuente	12
Figura 1.6. Gastos de ADISJ Durante el Periodo 2007-2012.....	15
Figura 1.7. Comparación Porcentajes: Gastado en Proyectos; Gastado en otros Gastos y No Gastado.....	16
Figura 2.1. Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto.	31
Figura 2.2. Procesos de un proyecto.	35
Figura 4.1. Resultado Formación y Experiencia en Administración de Proyectos....	56
Figura 4.2. Resultado Finalización Exitosa de Proyectos	58
Figura 4.3. Resultado Documentación de Proyectos Realizados.....	60
Figura 4.4. Resultado Presupuesto Utilizado en Proyectos	62
Figura 4.5. Resultado Herramientas de Gestión de Proyectos	63
Figura 4.6. Resultado Expectativas Personales y Participación.....	65
Figura 4.7. Resultado Global del Grado de Madurez de la Asociación en Administración de Proyectos.....	67

ÍNDICE – TABLAS

Tabla 1.1. Ingresos durante el período 2007-2012.	11
Tabla 1.2. Detalle de Gastos y su Relación con el Gasto en Proyectos.....	14
Tabla 1.3. Proyectos de la ADISJ Asignados Periodo 2007-2012 y su Estado de Ejecución.	17
Tabla 3.1. Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico.....	43
Tabla 3.2. Operacionalización de Variables para la Caracterización.	44
Tabla 3.3. Escenarios Ideales por Variable.	46
Tabla 3.4. Asignación de Puntajes por Ítem	48
Tabla 4.1. Hoja de Resultados de la Tabulación de los Datos Obtenidos.	54
Tabla 4.2. Máximos Totales Según Variable y Máximo Puntaje Global.	55
Tabla 4.3. Respuestas Frecuentes Formación y Experiencia en AP.	56
Tabla 4.4. Respuestas Frecuentes Finalización Exitosa de Proyectos.	58
Tabla 4.5. Respuestas frecuentes documentación de proyectos.	60
Tabla 4.6. Respuestas frecuentes presupuesto utilizado en proyectos.....	62
Tabla 4.7. Respuestas frecuentes herramientas de gestión de proyectos.	64
Tabla 4.8. Respuestas frecuentes expectativas personales y participación.....	65
Tabla 4.9. Sumatoria de puntajes obtenidos por variable.	66
Tabla 4.10. Hallazgos de Lista de Verificación	69
Tabla 4.11. Matriz de Debilidades de la ADISJ Identificadas Relacionadas con las Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos según PMBoK (PMI. 2008). 74	
Tabla 4.12. Índice de Estructura y Contenido de la Guía Metodológica	92
Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación	98
Tabla 4.14. Presupuesto de Capacitación en colones.	114

ÍNDICE – ANEXOS

Anexo 1. Aprobación de Prorroga para la Entrega del PFG.	130
---	-----

ÍNDICE – APÉNDICES

Apéndice 1. Acta de Constitución del PFG	123
Apéndice 2. Cuestionario para la caracterización de la forma de desarrollar proyectos de la ADISJ	125
Apéndice 3. Lista de Verificación para la Evaluación de la Documentación Generada por la ADISJ	129

ABREVIATURAS

AP	Administración de Proyectos.
ADISJ	Asociación de Desarrollo Integral de San Juan.
DINADECO	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.
EBAIS	Equipo Básico de Atención Integral en Salud.
ICB	Línea Base de Competencias del IPMA (Por sus siglas en inglés)
IPMA	Asociación Internacional de Administración de Proyectos (Por sus siglas en inglés)
FENAJUP	Federación Nacional de Juntas Progresistas
PMBok®	Guía de los Fundamentos para la Administración de Proyectos – Cuarta Edición (PMI, 2008).
PMI®	Instituto de Administración de Proyectos. (Por sus siglas en inglés)
PFG	Proyecto Final de Graduación.
PRINCE2®	Proyectos en Ambientes Controlados 2. (Por sus siglas en inglés)

RESUMEN

El presente trabajo contiene un análisis de la necesidad de proponer la estructura y contenido temático de una Guía Metodológica y Programa de Capacitación para la gestión profesional de proyectos de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan. Esta organización sin fines de lucro, tiene como objetivo realizar proyectos que buscan el desarrollo de la comunidad a la que pertenece.

Durante el proyecto se descubrió una situación de desconocimiento sobre la disciplina de la administración de proyectos en la junta directiva de la asociación. Este desconocimiento es, hasta cierta medida, corregible con el Programa de Capacitación propuesto en el objetivo número tres de este PFG.

La guía plantea niveles para crear capacidad de gestión de proyectos de la ADISJ. Desde una sensibilización sobre la situación actual de la organización, a un segundo nivel que aborda la importancia de la planificación estratégica para la ADISJ. Un tercer nivel que define las capacidades básicas en Administración de Proyectos, diseñadas para generar buenas prácticas. Finalmente, el cuarto nivel profundiza estas capacidades para elevar el nivel de conocimiento y apropiación de la gestión de proyectos.

Este Proyecto Final de Graduación pretende crear capacidad en la Asociación a través de la puesta en marcha de un Programa de Capacitación, acorde con el diseño de estructura y contenido temático de la Guía Metodológica propuesta. Estas propuestas específicas contribuirán a mejorar la formar como se desarrollarán los futuros proyectos.

Pretende impulsar el camino para que la Asociación busque su propia sostenibilidad en beneficio de su comunidad.

Palabras clave

Administración de Proyectos, Guía Metodológica, Asociación de Desarrollo Integral, Programa, Capacitación, Proyecto, Caracterización.

ABSTRACT

This work is an analysis of the need to propose a structure and theme content for a Methodological Guide and Learning Program for a professional project management in the Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada. This is a nonprofit organization with the goal of developing projects for the improvement of the community.

This Final Graduation Project tries to create management capacity in this Association through the implementation of a Learning Program, according to a structure design and theme content proposed in the Methodological Guide. This proposed should contribute to improve the way projects will be developed in the future.

The project pretends to establish a path for the association in order to find its own sustainability, for benefit of all the community.

Keywords

Project management, methodological guide, citizen participation, learning program, project, characterization.

INTRODUCCIÓN

Este documento es un Proyecto Final de Graduación para optar por el grado de Máster en Gerencia de Proyectos del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Para su elaboración, se ha contado con la colaboración de una pequeña organización sin fines de lucro con necesidades importantes en el área de la gestión de sus proyectos. A partir de una situación negativa, el documento plantea una propuesta de solución. Investiga el marco referencial de esta organización y retoma el marco conceptual en Administración de Proyectos. Coherente con el marco teórico, el proyecto plantea metodológicamente una propuesta de solución.

La **Asociación de Desarrollo Integral de San Juan** es una organización enmarcada bajo la Ley 3859 (Reglamento a la ley 3859, 1998). Fundada en 1976, se encuentra ubicada en la comunidad rural de San Juan de Ciudad Quesada, San Carlos, Costa Rica.

Entre sus objetivos están el desarrollo de proyectos económicos y sociales para mejorar las condiciones de vida de su comunidad y participar plenamente de los planes de desarrollo local regional y nacional (Ley No. 3859 Sobre el Desarrollo de la Comunidad, 1967). Ha desarrollado importantes proyectos de formación y capacitación comunitaria; la construcción de un salón comunal, de un EBAIS, de aceras y la pavimentación de caminos, entre otros.

Este PFG reconoce el papel relevante que la Asociación juega en la comunidad de San Juan de Ciudad Quesada y plantea lo que en efecto sería un proyecto que coadyuve al desarrollo integral de la Asociación y de la comunidad.

Propone crear capacidad en gestión de proyectos en la Asociación. De esta manera contribuirá a que la organización, a través de proyectos adecuadamente administrados, logre los objetivos para los que fue creada, optimizando los recursos con los que se cuenta.

El PFG realiza un diagnóstico (**objetivo 1, entregable 1**) para conocer la forma actual en que la Asociación administra los proyectos. Los resultados del diagnóstico son la línea base para generar la **Guía Metodológica (objetivo 2, entregable 2)**, adecuada a las necesidades de la misma. Propone un **Programa de Capacitación (objetivo 3, entregable 3)** basado en la estructura y contenido de la Guía.

Este proyecto constituye una propuesta que, de implementarse, traerá efectos positivos al mejorar las condiciones en las que se desarrollan los proyectos comunitarios. Pretende crear conciencia en la junta directiva actual de la Asociación del camino a seguir para mejorar la manera en que se desarrollarán los futuros proyectos.

Es importante que este esfuerzo de PFG sea valorado por la Asociación y se busquen las alternativas de apoyo y patrocinio, tanto del sector público como privado, para su pronta puesta en marcha.

En el primer capítulo de este documento se brinda a lector los aspectos generales del proyecto de manera que este pueda contextualizarse en el entorno en el que se desarrolla. En el segundo capítulo se desarrollan los conceptos en los que está basada la investigación realizada. La tercera parte explica la metodología utilizada para llevar a cabo este PFG. En un quinto capítulo se abordan los resultados obtenidos del desarrollo del proyecto.

Finalmente se brindan al lector las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

1. CAPÍTULO I GENERALIDADES

En este primer capítulo se presentan aspectos relativos a la organización donde se desarrolla el proyecto.

1.1.MARCO DE REFERENCIA

A continuación se presenta el marco de contexto y organizacional en el que el proyecto se desarrolla. Sirve para realizar un análisis previo de la situación que permita determinar el objetivo del proyecto.

1.2.1 Comunidad de San Juan de Ciudad Quesada

La comunidad de San Juan de Ciudad Quesada se encuentra ubicada aproximadamente a 5 km al este de Ciudad Quesada en la provincia de Alajuela, carretera hacia Aguas Zarcas, en las faldas del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco.

Posee un clima tropical lluvioso y sus límites geográficos son la Quebrada Palo al oeste, el Río San Rafael al este, y al sur el Cerro Platanar.

San Juan es una comunidad sin industria específica de gran magnitud. Su actividad principal es agropecuaria. Las principales empresas presentes son la represa El Embalse S.A., la Distribuidora Villa Quesada, empresa que comercializa entre otros, los productos de su marca De la Villa®.

De acuerdo con los datos del Censo Nacional (INEC, 2011), la población está compuesta por 574 habitantes, 289 mujeres y 285 hombres. En la Figura 1.1 se observa su composición según la edad; la Figura 1.2 muestra el nivel de escolaridad. La Figura 1.3 muestra el tipo de vivienda de las familias.

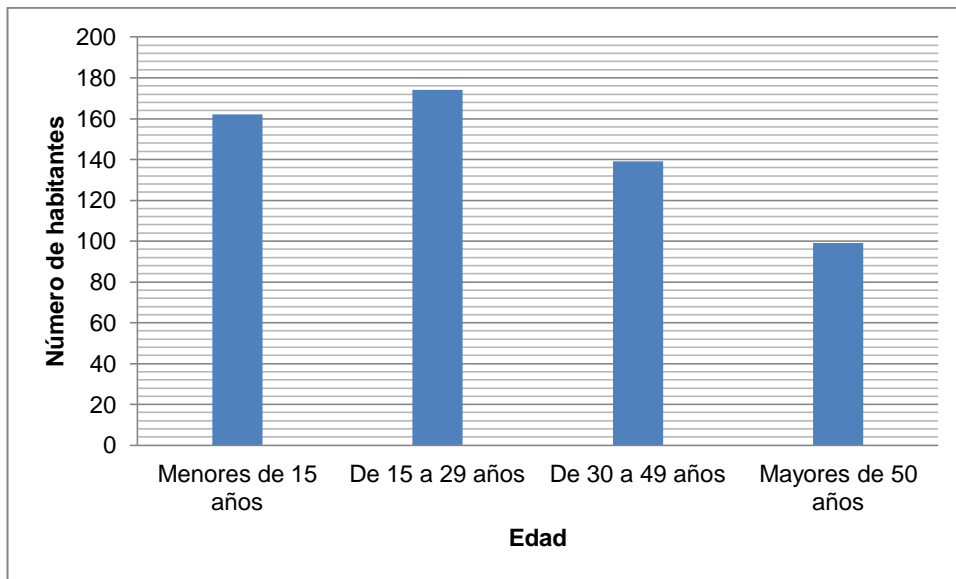


Figura 1.1. Población según edad en San Juan al año 2011.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC (2011)

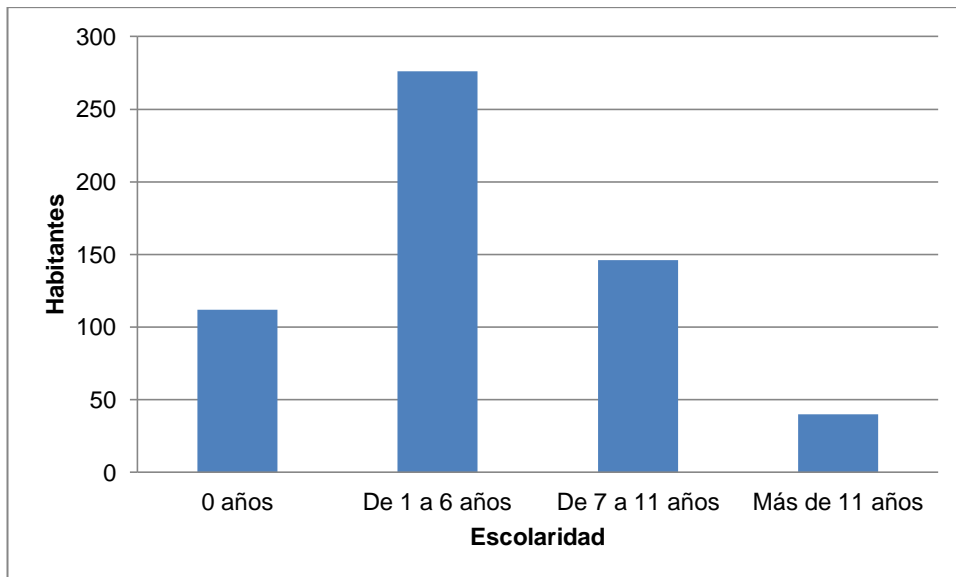


Figura 1.2. Años de escolaridad en San Juan al año 2011.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC (2011)

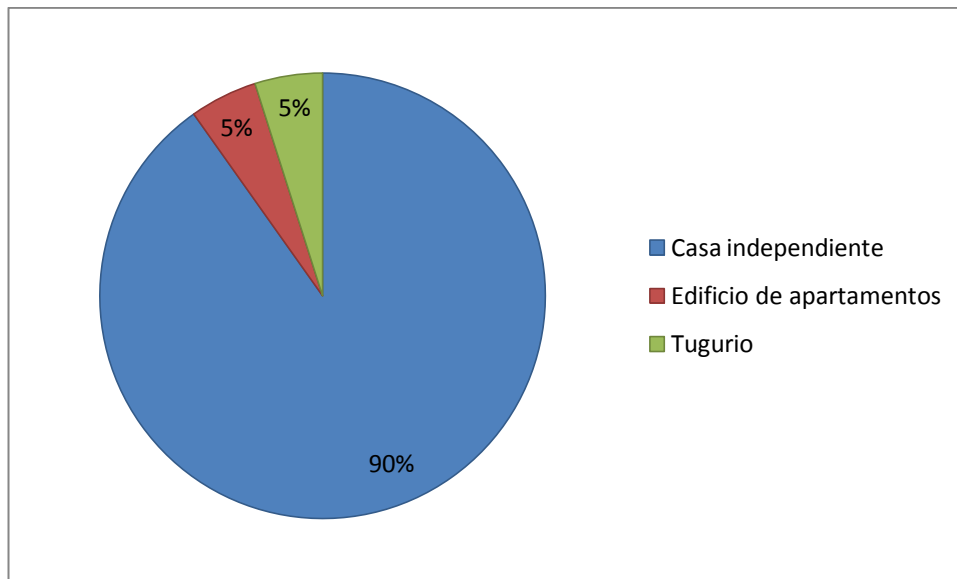


Figura 1.3. Tipo de Vivienda en San Juan al año 2011.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC (2011)

San Juan tiene una cantidad alta de población joven, bajos niveles de escolaridad y mayoría de casas independientes.

1.2.2 Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada

La Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada, es una asociación de tipo integral creada en el año 1976, en el marco de la Ley 3859 mencionada anteriormente (1998, pág. 4).

Está formada en su mayoría por agricultores, ganaderos, educadores y amas de casa (Hidalgo Herrera, 2012). Tiene entre sus principales logros la construcción del salón comunal en los años ochenta; la gestión para el establecimiento de un Equipo Básico de Atención Integral en Salud (EBAIS)

en los noventas; y la ampliación de las instalaciones de la escuela de la comunidad en la última década.

La Junta Directiva es “*Ad Honorem*” y se dedica a las labores administrativas propias de la organización y a la gestión de los proyectos de mejora de la comunidad. Como se mencionó en la sección 1.1.2 esta junta directiva es electa cada dos años con posibilidad de reelección.

La asociación no emplea a ninguna persona, a pesar que la reglamentación de este tipo de organizaciones establece que se debe emplear como mínimo a una secretaria ejecutiva (1998, pág. 12).

Junta Directiva

En consonancia con los estatutos los puestos de la junta directiva son los siguientes:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretaria
- Tesorero
- Vocal 1
- Vocal 2
- Vocal 3
- Fiscal

Estos puestos están ocupados por personas de la comunidad.

Funciones Principales

De acuerdo con el reglamento de la ley 3859, las funciones de la asociación son:

- a) Estimular la cooperación y participación activa y voluntaria de la población, en un esfuerzo total para el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad.
- b) Luchar por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población, organizando y coordinando los esfuerzos y habilidades de los habitantes de la zona respectiva.
- c) **Realizar proyectos de educación, formación y capacitación comunitaria, dentro de una estrategia de desarrollo socioeconómico y cultural.**
- d) Llevar a cabo **procesos de planificación comunitaria** con una amplia participación de los vecinos en todas sus etapas.
- e) **Promover el desarrollo de proyectos económicos y sociales que faciliten el mejoramiento de las condiciones de vida de los vecinos**, por medio de fomento de empresas productivas a nivel comunitario.
- f) **Participar plenamente en los planes de desarrollo local, regional y nacional**, coordinando su acción con las municipalidades, agencias del Estado y organismos internacionales, que faciliten el desarrollo de los distintos proyectos en la comunidad.
- g) Promover la participación de la población en organizaciones apropiadas para el desarrollo, tales como cooperativas, corporaciones, grupos juveniles, asociaciones cívicas y culturales, mutuales, fundaciones otras de servicio a la comunidad: y

h) Las demás que les asignen la Ley, el Reglamento y sus propios estatutos. (1998, pág. 13)

Se aprecia que cuatro de las funciones establecidas (c, d, e y f) están directamente relacionadas con la elaboración y el desarrollo de proyectos. Esto refleja la importancia de la gestión de proyectos para la organización como base fundamental de su funcionamiento.

1.2.3 Marco Estratégico

La ADISJ carece de planificación estratégica; no ha definido una ideología medular (misión, visión, valores). No posee políticas institucionales y la única planificación que realiza es un plan de trabajo que presenta ante la asamblea anual ordinaria.

El plan solo contempla un listado de proyectos a realizar, sin priorizar ni profundizar en la manera cómo se van a ejecutar.

1.2.4 Estructura Organizativa

A continuación se detalla la forma en la que se organiza la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan.

Organigrama

La Asociación carece de un organigrama definido. A continuación se presenta un organigrama elaborado a partir de la información recolectada en los libros de actas de las asambleas generales (Figura 1.4).

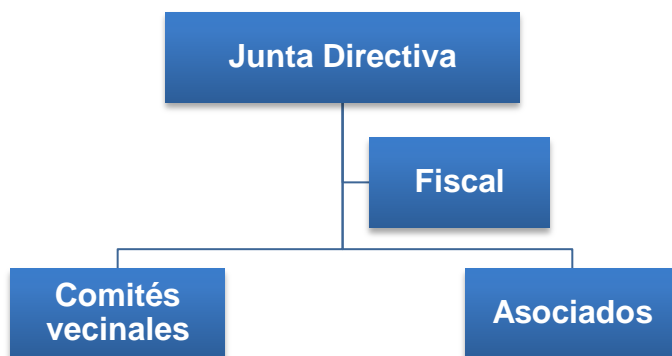


Figura 1.4. Organigrama de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan
Elaboración: Propia con aporte de la Junta Directiva de la ADISJ

Ingresos y Gastos de la ADISJ

La ADISJ no establece presupuestos específicos para los proyectos. El análisis que a continuación se presenta se basa en los estados financieros presentados a la comunidad en los informes de labores (periodo 2007-2012).

La Asociación ha administrado en los últimos años un ingreso promedio anual de aproximadamente cinco millones de colones. El ingreso acumulado durante los últimos 6 años (período 2007-2012) es ₡31.285.233 distribuido según se detalla a continuación (Tabla 1.1).

Tabla 1.1. Ingresos durante el período 2007-2012.

INGRESOS	Montos Colones
Impuesto sobre la Renta (2%)	5.990.412
Turnos Ferias y Bingos	10.923.920
Donaciones Proy. Camino S.Juan/S.Luis/S.Pablo	9.588.840
Donaciones para la Asociación de Desarrollo	2.693.745
Alquileres	1.175.000
Donaciones Proy. Cementado a la Plaza	600.000
Préstamos	200.000
Venta de Activos	100.000
Interés Ganados En Cta Cte Bco Popular	13.315
Total	31.285.232

Fuente: Elaboración propia con información de los Informes Económicos (2007-2012)

Este monto por ingresos está compuesto principalmente por los aportes estatales, provenientes, como se ha establecido anteriormente, del dos por ciento de impuesto sobre la renta global nacional; actividades organizadas por la asociación para recaudar fondos; y donaciones a nivel privado.

Es importante destacar que en el año 2007 la ADISJ dejó de percibir ingresos por concepto del dos por ciento de impuesto sobre la renta, al no haber gastado todo el aporte gubernamental del 2006 (Junta Directiva Asociación de Desarrollo Integral San Juan Ciudad Quesada, 2012). Entre los años 2008 y 2012 recibió los ingresos de manera normal.

Las donaciones provienen de empresas privadas y personas particulares involucradas con la comunidad. El principal patrocinador es la Represa Hidroeléctrica El Embalse S.A., ubicada en la comunidad, la cual realiza

contribuciones voluntarias para los proyectos propuestos por la asociación (Junta Directiva Asociación de Desarrollo Integral San Juan, 2012).

El ingreso por alquileres proviene de los alquileres del Salón Comunal para actividades particulares.

La Figura 1.5 muestra la distribución porcentual del total del ingreso (C\$31.285.232) para ese mismo periodo (2007-2012) según el tipo de fuente.

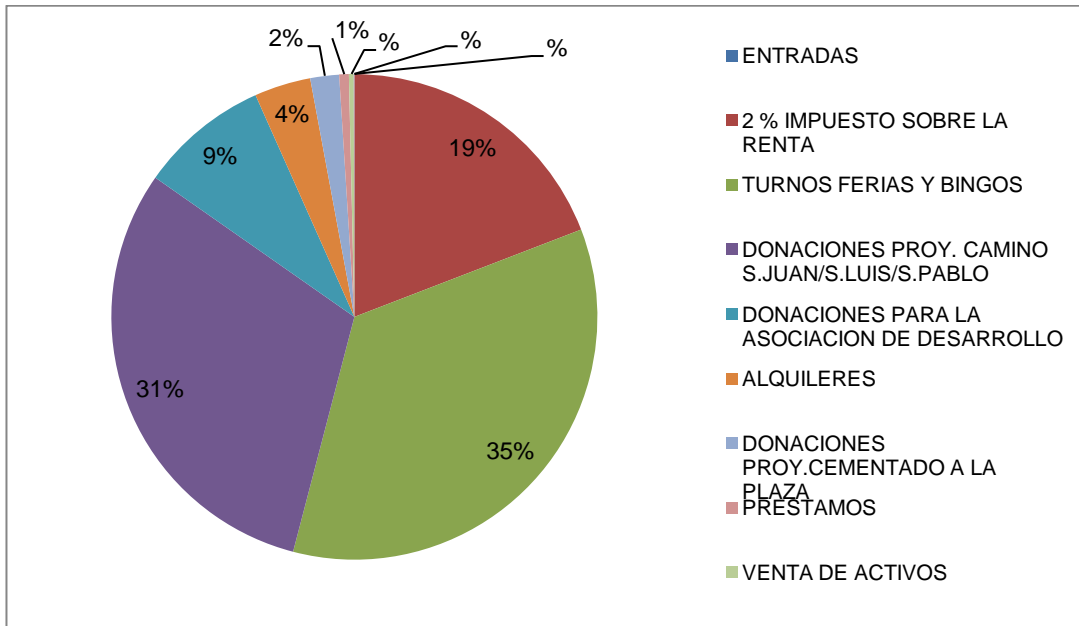


Figura 1.5. Distribución Porcentual del Financiamiento por Tipo de Fuente
Fuente: Elaboración propia con información de los Informes Económicos Período 2007-2012

Por otro lado, y de acuerdo con los mismos informes económicos, durante ese mismo período, se gastaron C\$29.571.311.

La Tabla 1.2 muestra la distribución de estos gastos, observándose que el monto **total gastado en la ejecución de proyectos es de C\$20.209.312**; lo que representa un **68% del gasto total** durante los seis años analizados.

Estos montos excluyen el valor de materiales y mano de obra aportados directamente por las instituciones estatales para algunos proyectos. Por ejemplo, los montos relacionados con el proyecto de asfaltado del camino San Juan-San Luis-San Pablo no contemplan el valor de materiales y mano de obra aportado por la Municipalidad de San Carlos.

Tabla 1.2. Detalle de Gastos y su Relación con el Gasto en Proyectos.

Gasto	Descripción	Monto en Colones	Proyectos
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Operación normal: papelería, electricidad, otros	2.266.6700	No
CHAPIAS Y LIMPIEZAS	Mantenimiento de áreas públicas de la comunidad	716.0000	No
HONORARIOS DE ABOGADO	Gestiones legales de Asociación	40.0000	No
DONACIONES	Donaciones a comités comunales para obras en áreas comunales	1.181.5000	No
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	Materiales: proyecto de construcción de aceras	7.018.2563	Proyecto de construcción de aceras
MANO DE OBRA	Proyecto construcción de aceras	2.789.450	Proyecto de construcción de aceras
ESTUDIO DE SUELOS	Investigación proyecto construcción EBAIS	330.000	Proyecto de construcción de nuevo EBAIS
COMPRA DE ACTIVOS	Inmobiliario de la asociación	2.120.250	No
INVESTIGACIÓN RECARGA HÍDRICA	Estudio de capacidad de recarga hídrica de montañas de la comunidad	51.898	No
ALQUILER DE BATIDORA	Proyecto de construcción de aceras	55.000	Proyecto de construcción de aceras
GASTOS POR FERIAS	Recaudación de fondos	2.785.681	No
GASTOS CAMINO SANJUÁN/S.LUIS/S. PABLO	Inversión por solicitud de municipalidad de San Carlos	9.416.608	Proyecto camino San Juan – San Pablo
GASTOS PROY.CEMENTADO A LA PLAZA	Inversión por solicitud de municipalidad de San Carlos	600.000	Proyecto cementado camino a la plaza
CANCELACIÓN DE PRESTAMOS	Proyecto construcción de aceras	200.000	No
TOTAL GASTADO PROYECTOS		20.209.312	
TOTAL GASTOS		29.571.311	

Elaboración propia con datos del Informe Económico de la ADISJ, Diciembre 2012

En la Figura 1.6 se puede observar la distribución porcentual de los gastos señalados anteriormente.

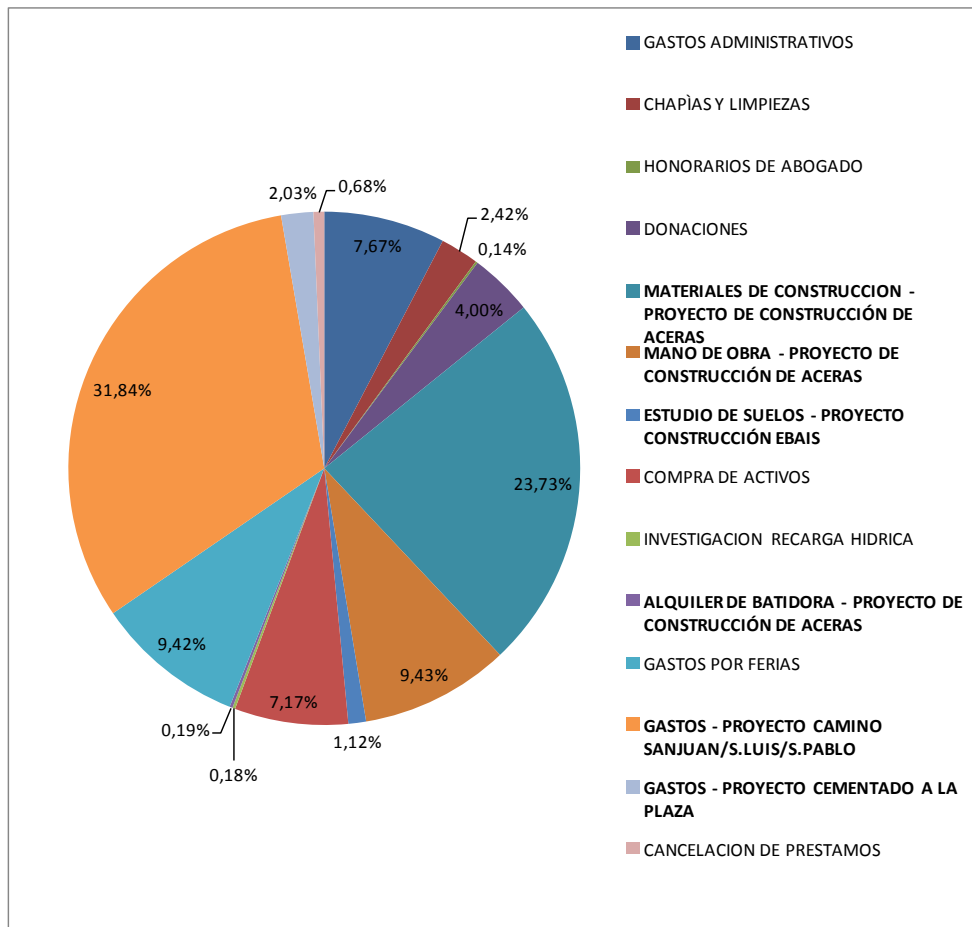


Figura 1.6. Gastos de ADISJ Durante el Periodo 2007-2012.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes económicos del periodo 2007-2012

En la Figura 1.7 se observa el porcentaje gastado en proyectos, el porcentaje de otros gastos realizados y el porcentaje no gastado por la Asociación para el mismo periodo.

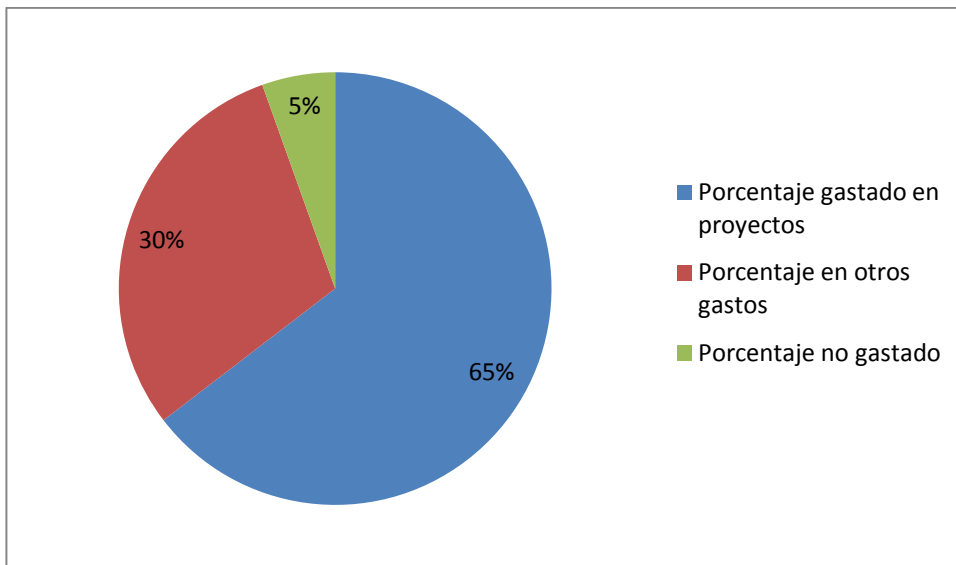


Figura 1.7. Comparación Porcentajes: Gastado en Proyectos; Gastado en otros Gastos y No Gastado

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes económicos del periodo 2007-2012

Durante el periodo analizado ingresaron ₡31.285.233; de los cuales se gastaron ₡29.571.311. El monto restante de ₡1.713.922 (5%) ingresado no fue ejecutado.

Planes de Trabajo y Proyectos

Como se ha establecido anteriormente la ADISJ no ha definido su filosofía medular, lo que contribuye a que carezca de un norte estratégico para la determinación de los proyectos. Actualmente los proyectos se identifican a partir de ideas individuales, carentes de estrategia organizacional y sin obedecer a la identificación de las necesidades reales de la comunidad.

La Junta Directiva de la ADISJ presenta anualmente un informe de labores a la comunidad. En ese informe se incluye un listado de proyectos que la Asociación pretende desarrollar el siguiente periodo.

La Tabla 1.3 retoma los proyectos desarrollados durante el mismo periodo (2007-2012); indicando el año en que se iniciaron y su estado de desarrollo al 2012 con dos variables: **No iniciado/ Finalizado**.

Cabe señalar que los proyectos con fecha 2007 podrían haberse heredado de planes de trabajo de años anteriores. Para efectos de este estudio solo se analizó la información entre los años 2007 y 2012.

Actualmente no hay ningún proyecto en ejecución.

Tabla 1.3. Proyectos de la ADISJ Asignados Periodo 2007-2012 y su Estado de Ejecución.

Proyecto	Año de propuesta	Estado de Ejecución al año 2012
Construcción de nuevo salón comunal	2007	No iniciado
Construcción de aceras	2007	Finalizado
Compra de terreno para nuevo centro comunal	2007	No iniciado
Construcción de malla en plaza de deportes	2007	No iniciado
Asfaltado de camino San Juan-San Luis-San Pablo	2008	Finalizado
Construcción de nuevo EBAIS	2008	No iniciado
Asfaltado de camino a plaza de deportes	2009	Finalizado
Construcción de centro de recreación infantil	2010	No iniciado

Elaboración propia con información de los Planes de Trabajo de ADISJ. Noviembre 2012

Se observa que de ocho proyectos propuestos durante los últimos cinco años, sólo tres han finalizado. Representa solamente un 37% de proyectos realizados.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde sus inicios las diferentes juntas directivas de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan han intentado realizar proyectos de mejora para la comunidad con variados resultados. Pocos son casos de éxito.

Aun cuando la ejecución presupuestaria en proyectos para el periodo 2007-2012 es de un 65% (¢20.209.312) del total de ingresos recibidos en el mismo periodo (¢31.285.233), sólo se lograron ejecutar 3 de los ocho proyectos propuestos en los planes de trabajo. No se gastó un total de ¢1.713.922.

Se destaca que como resultado del incumplimiento en la ejecución presupuestaria, en el año 2007 se dejó de recibir financiamiento estatal proveniente del dos por ciento del estimado del Impuesto de Renta anual.

Los datos anteriores apuntan a una deficiente planificación de los proyectos planteados y de los montos estimados para los mismos. Si la Asociación continua con esta tendencia de no ejecución presupuestaria y de ineficiente ejecución de proyectos, podría volver a provocar que pierda el financiamiento estatal para el año en curso (2013).

Esta situación pondría en riesgo de nuevo la sostenibilidad de la Asociación y la sostenibilidad del financiamiento de los proyectos.

1.3.JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La problemática anterior hace que se justifique la solución que este PFG plantea que incluye:

- Indefinición de visión estratégica de la asociación que responda a los propósitos para los que fue formada; definición de proyectos sin norte estratégico, visualizados como esfuerzos individuales.
- Los proyectos no son definidos según la visión de desarrollo de la comunidad.
- El modelo de gestión es altamente político. Los cambios en las juntas directivas sobre decisiones primariamente políticas afectan los proyectos que se incluyen en los planes anuales.
- Los proyectos no se plantean previa definición formal de los problemas que se pretenden resolver (**planificación**). Se presentan dentro de los planes anuales de las juntas directivas y como parte de los informes anuales.
- Las personas que conforman la junta directiva no poseen conocimiento sobre la disciplina de la dirección de proyectos.
- Las personas que se encargan de los proyectos son voluntarias; su tiempo de dedicación no es exclusivo para la Asociación. Carecen de experiencia y formación en administración de proyectos.
- Incumplimiento de requerimientos mínimos de la reglamentación Ley 3859 sobre la contratación de personal fijo, lo que impide dar continuidad a las acciones y proyectos que se inician.

1.4.OBJETIVOS

1.6.1.General

Contribuir a crear capacidad de gestión de proyectos en la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada.

1.6.2.Específicos

- a) Determinar el nivel y forma mediante la cual la ADISJ gestiona sus proyectos en la actualidad.
- b) Establecer estructura y contenido de Guía Metodológica para el inicio, la planificación, la ejecución y el cierre de proyectos.
- c) Establecer Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos utilizando la Guía Metodológica.

1.5.ALCANCE Y LIMITACIONES

En la siguiente sección se determina el alcance, supuestos y limitaciones del proyecto.

1.6.1.Alcance

Se analiza la gestión de proyectos de la Asociación para el periodo 2007-2012, con el fin de determinar el nivel de madurez organizacional en administración de proyectos en el que se encuentra al momento de realizarse

la medición. De los resultados de este análisis (objetivo 1) se establece la línea base para los otros dos objetivos propuestos.

La guía metodológica es una propuesta sobre su estructura y contenido curricular y se basa en las mejores prácticas del PMI – nueve áreas de conocimiento y cinco grupos de procesos. No se trata de una guía genérica ni de una guía de aplicación automática. El contenido de la misma será desarrollado durante el programa de capacitación propuesto para facilitar el proceso de desarrollo y apropiación por parte de la Asociación.

La puesta en marcha de la ejecución del programa de capacitación está fuera del alcance de este proyecto. Se excluyen por tanto los resultados de la ejecución del programa de capacitación ni los resultados de la validación de la guía.

En la propuesta de plan de capacitación no se aborda el área de conocimiento de gestión de integración. Con esta decisión se pretendió optimizar el programa de capacitación en las áreas donde se encontró una mayor debilidad en la gestión de proyectos de la organización. En una segunda etapa a identificar se abordaría el tema de la integración como parte del seguimiento al fortalecimiento de la organización.

1.6.2. Supuestos

La Asociación realizará los esfuerzos necesarios para ejecutar el programa de capacitación, validar la estructura y contenido de la guía y su adopción para fines prácticos en la gerencia de sus proyectos.

El ciclo de aprendizaje aportará en la identificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de los proyectos que la Asociación emprenda.

La aplicación adecuada y continuada de la guía metodológica dependerá de la capacitación y concientización que la misma asociación deberá continuar desarrollando una vez concluido el proyecto.

Existe voluntad política por parte de la Junta Directiva para llevar a cabo las recomendaciones propuestas en este PFG.

Existe un compromiso de la Asociación de contratar personal para formar equipos de proyectos que puedan asegurar la continuidad de ésta propuesta.

1.6.3.Limitaciones

La caracterización de la gestión de proyectos se realizó solo con miembros de la Junta Directiva por ser las personas que toman las decisiones.

La implementación de las propuestas de este proyecto depende de que se logre estabilidad en la Asociación a través, entre otros, del nombramiento de personal propio. La gestión de la asociación y específicamente la gestión de proyectos no deberían depender de personas que pueden cambiar cada dos años o de personas voluntarias sin dedicación exclusiva y a tiempo completo.

La escasa documentación generada por la ADISJ ha limitado el acceso a información.

Grupos opuestos a la profesionalización de proyectos en la asociación podrían impedir que se ejecuten las propuestas de este PFG.

2. CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se definen las ideas y conceptos que conformarán la base para la realización de la investigación.

2.1.ANTECEDENTES

El éxito de la gestión de las asociaciones de desarrollo se ve afectado por el nivel de involucramiento o identificación de cada persona de la comunidad con la asociación. Florin & Wandersman (1990) establecen que existe evidencia para sugerir que la participación ciudadana está relacionada con las mejoras en los vecindarios y comunidades, fuertes relaciones interpersonales y estructura social y sentimiento de eficacia personal y política.

Las asociaciones de desarrollo comunal, por tanto, se enfrentan al gran reto de dar respuesta a las peticiones que la comunidad le plantea. Este reto está relacionado directamente con la capacidad organizativa y de gestión que logran desarrollar como organizaciones de la sociedad civil.

2.2.CONTEXTO TEÓRICO

Los proyectos son una herramienta muy importante para la ejecución de la visión estratégica. Son la herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. Una de las principales ventajas de buscar estos objetivos a través del desarrollo de proyectos es el mejor aprovechamiento de los recursos de la organización (Greengard, 2002).

En este caso en particular, la deficiente capacidad organizativa y de gestión de la Asociación para desarrollar proyectos con éxito, ha provocado que no se aproveche esta valiosa herramienta para sacar mejor provecho a los recursos con los que cuenta (Junta Directiva Asociación de Desarrollo Integral San Juan, 2012).

Este proyecto está diseñado a apoyar a quienes administran los proyectos a crear incrementalmente capacidad en su gestión.

2.2.1.Asociaciones de Desarrollo Integral

2.2.1.1.Antecedentes

El ser humano por naturaleza necesita organizarse para lograr objetivos que como persona le son muy difíciles de alcanzar. Aristóteles lo define como un animal social («*zoon politikon*») que desarrolla sus fines en el seno de una comunidad (Aristóteles, La Política, Libro 1, 1999).

Las organizaciones comunales en Costa Rica surgen alrededor de los años veinte, con el establecimiento de las primeras juntas progresistas y de salud,

con el objetivo de impulsar el desarrollo comunal desde los programas de los ministerios e instituciones autónomas (Jiménez Zuñiga, 2005).

Adicionalmente, con la crisis mundial de los años treinta, en el país, al igual que en el resto del mundo, se agudizan algunos problemas, como la carencia de vivienda, escasez de empleo y alto costo de la vida. En respuesta a esta crisis, surgen los “Comités de Barrio”, creando presión al gobierno para solucionar los problemas que los afectaban.

Durante los gobiernos de Rafael Ángel Calderón Guardia y Teodoro Picado, (1940-1948), en el marco de la Segunda Guerra Mundial, las juntas progresistas de este tipo siguen surgiendo, con la formación de líderes comunales (Jiménez Zuñiga, 2005).

En la década de los cincuentas se crea la Federación Nacional de Juntas Progresistas (FENAJUP) con el fin de estudiar la problemática nacional. Esta unión de juntas progresistas aporta fuerza al movimiento comunal pero, también radicaliza los planteamientos y luchas. Esta radicalización lleva al gobierno a crear una comisión experta para promover y coordinar programas que permitieran un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales del país. Se promovió el intercambio de información y experiencias de las distintas agencias interesadas en el tema del desarrollo de las comunidades, así como la formulación de recomendaciones generales para la mejora y coordinación de los programas existentes (Jiménez Zuñiga, 2005).

De estos esfuerzos surgen las bases para la creación en 1967 de la ley número 3859, Sobre el Desarrollo de la Comunidad, que da origen, entre otras cosas, a lo que hoy se conoce como Asociaciones de Desarrollo Integral (Jiménez Zuñiga, 2005).

2.2.1.2. Asociaciones de Desarrollo

El 7 de abril de 1967, durante el gobierno de José Joaquín Trejos Fernández, se promulga la Ley Sobre el Desarrollo de la Comunidad, número 3859 (Jiménez Zúñiga, 2005). Esta ley establece una declaratoria de interés público para la constitución y funcionamiento de asociaciones para el desarrollo de las comunidades con personería jurídica.

La ley establece, asimismo, el deber de las instituciones públicas de colaborar con estas organizaciones comunales.

El artículo 11 del reglamento para la ley 3859, determina que:

Las asociaciones para el desarrollo de la comunidad son organismos comunitarios de primer grado, con una circunscripción territorial determinada. Son entidades de interés público, aunque regidas por las normas del derecho privado, y como tales, están autorizadas para promover o realizar un conjunto de planes necesarios para desarrollar social, económica y culturalmente a los habitantes del área en que conviven, colaborando para ello con el Gobierno, las municipalidades y cualesquiera organismos públicos y privados. De esta misma forma se incorporan a las estrategias y planes de desarrollo regional y a la descentralización. (1998, pág. 4)

Existen dos tipos de asociaciones de desarrollo:

Asociaciones Integrales: representan a personas que viven en una misma comunidad. Para su constitución se deben reunir al menos cien personas, todas mayores de 15 años. Su objetivo es promover, mediante el esfuerzo conjunto y organizado, el desarrollo económico y el progreso social y cultural de un área determinada del país. El área jurisdiccional de una asociación de

desarrollo corresponde a aquel territorio que constituye un fundamento natural de agrupación comunitaria. (Ley No. 3859 Sobre el Desarrollo de la Comunidad, 1967).

Asociaciones Específicas: Su finalidad es desarrollar objetivos específicos que favorezcan las condiciones económicas, sociales y culturales de una comunidad. Se requieren al menos 50 personas para constituir una asociación de este tipo, todas mayores de quince años.

Estructura Organizativa

Las asociaciones de desarrollo están conformadas por los siguientes órganos que se constituyen en su estructura de organizacional:

Asamblea General: órgano máximo de las asociaciones de desarrollo de la comunidad, está constituida por todas aquellas personas que se hayan inscrito en el libro de asociados al menos tres meses antes.

Junta Directiva: Encargada de dirigir las labores de la asociación, la junta directiva está integrada por un mínimo de siete personas: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales. Es elegida por la asamblea general por un periodo de dos años con la posibilidad de reelección.

Fiscalía: Encargada de la supervisión de la organización, la fiscalía puede estar compuesta por una o más personas, según los estatutos de la organización. Al igual que la Junta Directiva, la fiscalía está formada por una persona y es nombrada por la asamblea general y por el mismo periodo.

Secretaría Ejecutiva: Nombrada por la junta directiva, su función es asistirle en sus labores administrativas.

2.2.1.3. Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad

El Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, es el ente encargado del financiamiento estatal para proyectos comunales. La Ley No. 3859, en su artículo 19 determina una partida del dos por ciento (2%) del estimado del impuesto sobre la renta anual del país, que gira para establecer los programas y servicios de los organismos públicos que serán parte específica del Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

Con este presupuesto se administran los recursos para financiar los proyectos comunales y se financian proyectos presentados por las asociaciones. Igualmente sirve para crear un fondo nacional para financiar proyectos comunales que formen parte de la estrategia del desarrollo económico y social; y otras funciones relativas a la coordinación inter-institucional con los sectores público y privados en beneficio del movimiento comunal (1967, p. 4).

El Consejo ejecuta este apoyo financiero a través de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) de las siguientes dos maneras:

- Un presupuesto anual que entrega a las comunidades que cumplen con todos los requisitos, establecidos en el Reglamento al artículo 19 de la ley 3859 (DINADECO, 2005), durante el año anterior.
- Financiamiento de proyectos específicos.

2.2.1.4. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

Fundamentada en la Ley No. 3859, la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, es la institución gubernamental encargada de fomentar, orientar, coordinar y evaluar el proceso de organización de las comunidades, para lograr su participación activa y consciente en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del país (DINADECO, 2013).

Está regido por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad. Tiene entre sus funciones, además de la ejecución del financiamiento proveniente del Concejo, capacitar a las organizaciones comunales en diferentes aspectos relativos a su gestión, así como servicios de registro, personería jurídica y auditoría.

En términos presupuestarios es importante señalar que en el año 2009, el Concejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, a través de DINADECO, aprobó un total de 419 proyectos (DINADECO, 2010). Considerando que para ese año existían 1931 organizaciones comunales en regla y asumiendo que cada uno de estos 419 proyectos pertenecía a una asociación diferente, menos de un 25% de las comunidades lograron concretar el financiamiento de un proyecto.

2.2.2. Administración de Proyectos

De acuerdo con Kwak (2005), el origen del concepto moderno de Administración de Proyectos se ubica en la primera mitad del siglo XX. Pero es hasta la segunda mitad de ese siglo, con los grandes proyectos del Departamento de Defensa de Estados Unidos, la NASA y las grandes

compañías de ingeniería y construcción, que se desarrolla tal y como se conoce actualmente.

El PMI® define la Administración de Proyectos como una serie de conocimientos, técnicas, herramientas y habilidades aplicadas a las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (PMI®, 2008).

En el contexto globalizado actual de feroz competencia en el que las organizaciones necesitan una formación en administración de proyectos para alcanzar mayores probabilidad de éxito (Zeitoun, 1996), América Latina ha iniciado la profesionalización de la administración de proyectos como disciplina.

2.2.1.5. Proyecto

El Diccionario de Oxford define un proyecto como “una iniciativa individual o colaborativa que es cuidadosamente planeada y diseñada para alcanzar un objetivo”. (Diccionario de Oxford, 2012).

El PMI® lo define como un esfuerzo temporal para lograr un resultado particular, este puede ser un servicio o producto. El final del proyecto se alcanza sólo cuando se logran finalizar todos sus objetivos. (PMI®, 2008).

2.2.1.6. Ciclo de Vida de un Proyecto

Para facilitar su ejecución, los proyectos se dividen en fases que conectan el inicio del proyecto con su fin. Al conjunto de estas fases es al que se le

conoce como ciclo de vida del proyecto. El PMI® define cuatro fases (PMI®, 2008):

- Inicio, donde se define el proyecto.
- Planificación, donde se determina la forma en que se va a realizar el proyecto.
- Ejecución, donde se ejecuta el trabajo necesario para la realización del proyecto.
- Cierre, donde se evalúan los resultados finales.

La Figura 8 muestra los niveles típicos de costos y personal en un proyecto durante el ciclo de vida de un proyecto (PMI®, 2008, pág. 23).

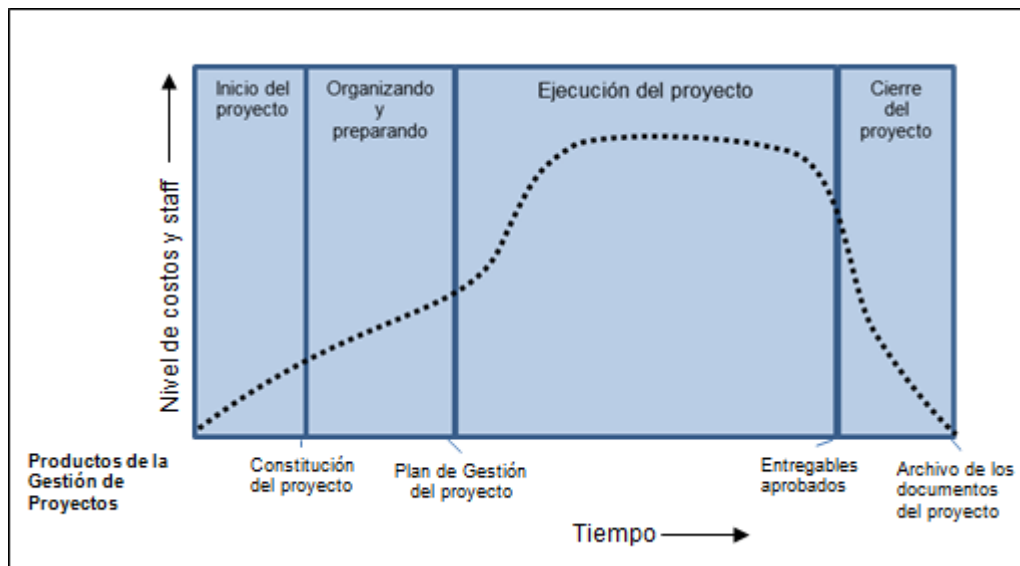


Figura 2.1. Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto.

Elaboración propia con datos del PMBoK, 2008. Enero 2013

2.2.1.7. Modelos y Estándares en Administración de Proyectos

Existen diversos modelos de Administración de Proyectos cada uno con enfoque y particularidades propias. A continuación se enumeran algunos:

Nokes y Greenwood

Sebastian Nokes y Alan Greenwood en su libro **La guía definitiva de la gestión de proyectos** proponen una guía diseñada para ayudar a gestores de proyectos a lograr de forma consistente la excelencia en la gestión de proyectos. La guía es orientadora, no se visualiza como sustitución a la experiencia o el sentido común, pero ofrece una única fuente como guía para las buenas prácticas, reducir la dependencia de apoyos externos y ayudar a evitar problemas conocidos (Nokes & Greenwood, 2003).

Proyectos en Ambientes Controlados 2 (PRINCE2® por sus siglas en inglés)

Es un estándar desarrollado y utilizado principalmente en el Reino Unido por el gobierno como estándar para proyectos públicos. Define seis variables que determinan el rendimiento de todo proyecto: costos, plazos, calidad, alcance, riesgos y beneficios. PRINCE2® propone un marco de procesos y temas que llevan a la planificación, delegación, monitoreo y control de éstas variables (PRINCE2, 2012).

Línea Base de Competencias (ICB por sus siglas en inglés)

Desarrollado por la *International Project Management Association*, este estándar es la línea base de competencias en Administración de Proyectos.

Define que el manejo profesional de proyectos consiste en 46 competencias divididas en tres áreas: comportamiento, técnica y contexto (IPMA, 1999).

Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBok®)

Estándar de Administración de proyectos desarrollado por el PMI® con una amplia aceptación en los Estados Unidos y América Latina (PMI®, 2013).

Define 42 procesos divididos en cinco grupos básicos: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Estos procesos a su vez se clasifican también en nueve áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos y adquisiciones (PMI®, 2008).

Ésta es la metodología que se utiliza como base en la para la realización de este PFG, entendiendo los estándares para gestionar proyectos según 1) áreas de conocimiento; 2) procesos y herramientas; 3) técnicas y 4) prácticas según los lineamientos del *Project Management Institute*.

2.2.1.8. Project Management Institute

Fundado en Atlanta, Estados Unidos, en 1969 es una organización sin fines de lucro que asocia profesionales en Gestión de Proyectos. Sus principales objetivos son (PMI, 2012):

- Formular estándares profesionales en Gestión de Proyectos.
- Generar conocimiento a través de la investigación.
- Promover la Gestión de Proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

El PMI es una de las más grandes organizaciones en este campo de competencia y conocimiento, integrando a más de 650,000 miembros de 185 países diferentes. Con sede en Pensilvania, EEUU (PMI, 2012), sus mayores aportes son la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBok®) y el Código de Ética y Conducta Profesional.

El PMBoK® posee un capítulo especial para cada país que forma parte del PMI®. El propósito de estos capítulos es conectar a profesionales de Administración de Proyectos, con el fin desarrollar la gestión de proyectos en el contexto de cada país (PMI, 2012).

2.2.1.9. Procesos en la Administración de Proyectos

El PMI® clasifica los procesos de administración de proyectos en cinco grupos según su naturaleza (PMI®, 2008):

- **Iniciación:** *“procesos para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase”.*
- **Planificación:** *“procesos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto”.*
- **Ejecución:** *“procesos para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo”.*
- **Seguimiento y Control:** *“procesos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas*

en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes”.

- **Cierre:** “procesos para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo”.

La Figura 9 muestra los cinco grupos de procesos de un proyecto de una sola fase (PMI®, 2008, pág. 25).

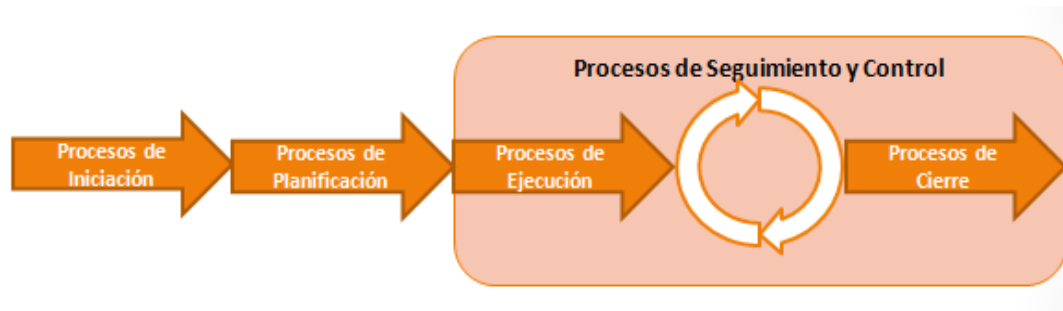


Figura 2.2. Procesos de un proyecto.
Elaboración propia con datos del PMBoK, 2008. Enero 2013.

2.2.1.10. Nueve Áreas de Conocimiento

En esta sección se abordan las diferentes áreas de conocimiento definidas en el PMBoK®.

1. Integración

De acuerdo con el PMBoK® la gestión de la integración del proyecto incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar,

unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos (PMI®, 2008, pág. 70).

2. Alcance

La gestión del alcance es el área de conocimiento que busca garantizar que el proyecto incluya el trabajo requerido para completar con éxito el proyecto, ni más ni menos (PMI®, 2008, pág. 95).

3. Tiempo

Gestionar el tiempo de los proyectos incluye todos los procesos para asegurar que el proyecto se ejecute a tiempo. El desarrollo y control del cronograma, definición de actividades, entre otros ejemplos, son parte de esta área (PMI®, 2008, pág. 116).

4. Costo

El PMI define la gestión de costos como el conjunto de procesos que ayudan a estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto (PMI®, 2008, pág. 146).

5. Calidad

La gestión de la calidad del proyecto se refiere al conjunto de procesos con el objetivo de satisfacer las necesidades por las cuales el mismo fue emprendido (PMI®, 2008, pág. 166). Es asegurar que el proyecto cumpla correctamente con todas las expectativas del cliente.

6. Recursos Humanos

El PMBoK® define esta área como los procesos necesarios para la administración del equipo del proyecto, la asignación de roles y responsabilidades. Siempre debe de tomar en cuenta las capacidades de las personas disponibles para la realización del proyecto. (PMI®, 2008, pág. 188)

7. Comunicaciones

La gestión de las comunicaciones se refiere a los esfuerzos para garantizar que la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto sea adecuada y oportuna (PMI®, 2008, pág. 211).

8. Riesgo

La gestión de los riesgos se refiere a la identificación, planificación, respuesta, monitoreo y control de los riesgos del proyecto. Su función principal es maximizar los efectos positivos de los posibles eventos que sucedan durante el proyecto y minimizar los efectos negativos de los mismos (PMI®, 2008, pág. 234).

9. Adquisiciones

La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye el conjunto de procesos para la obtención de todo aquello ajeno al equipo del proyecto, necesario para la finalización satisfactoria del mismo (PMI®, 2008, pág. 267).

Los conceptos aportados por la Guía PMBoK (PMI®, 2008), determinan la dirección que toma este proyecto final de graduación. Como guía, orienta el conjunto de procesos que se estarán realizando para su conceptualización.

3. CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Como se pudo evidenciar en el capítulo anterior, actualmente la Administración de Proyectos ha adquirido una gran importancia como medio para alcanzar metas específicas en proyectos. En este capítulo se detalla la metodología utilizada para el planteamiento y desarrollo del PFG.

El alcance del PFG ha sido establecido en el Acta de Constitución del Proyecto (**Apéndice 1**); la Estructura de Desglose de Trabajo (**Apéndice 2**); y el Cronograma de Desarrollo del Proyecto (**Apéndice 3**), desde el inicio del Seminario de Investigación I el 29 de octubre 2012, hasta la fecha esperada de terminación del Seminario de Investigación II, el 9 de febrero 2013. Esta fecha fue ampliada por medio de solicitud y aprobación de cambio (**Anexo 1 autorización del 4 de febrero 2013**), quedando la fecha final de terminación del PFG el 28 de Febrero 2013.

3.1.TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto, que plantea una solución a la situación de problema relacionada con la gestión de proyectos (véase capítulo 1) de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan, se basa en investigación mixta.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010), reconocen que la mayoría de las personas, organizaciones, comunidades y sociedades constantemente producen documentos y que estos sirven al investigador para conocer el ambiente, experiencias y funcionamiento cotidiano.

En la investigación documental de este proyecto se recopila y se organiza la información para establecer, conjuntamente con la información obtenida de fuentes primarias, la manera como se manejan los proyectos en la ADISJ.

La información de campo se obtiene mediante la aplicación de un cuestionario a las personas que conforman la Junta Directiva actualmente.

Las fuentes para la investigación documental son las actas e informes generados por la Asociación en los últimos años.

La información recabada de la aplicación de un listado de verificación aplicable a la documentación de la Asociación y diseñado para este propósito, aporta un nivel de información diferente. Contrasta con la información obtenida de los miembros de la junta directiva y permite apreciar diferencias entre apreciaciones personales y evidencia objetiva de la documentación existente.

Los resultados de la investigación se constituyen en la línea base del alcance para establecer la propuesta de guía y programa de capacitación de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan. El análisis que se realiza de la información obtenida es analítico-sintético e inductivo-deductivo. El método inductivo-deductivo es relevante para las conclusiones resultantes de la aplicación del cuestionario.

3.2.FUENTES DE INFORMACIÓN

En esta sección se describen las fuentes y las personas como fuente primaria de la información de la investigación.

3.2.1.Fuentes

a) Primarias

Las fuentes primarias son todas aquellas fuentes que provienen de emisores originales de datos – cuestionarios, encuestas, entre otros (James Cook University, 2012).

Las fuentes primarias de esta investigación han sido las personas que conforman la junta directiva actual de la Asociación. La información recabada del cuestionario aplicado a estas personas ha servido para establecer el grado de madurez organizacional de la ADISJ en la gestión de proyectos (entregable 1). Como fuente de información, servirá para estructurar los otros entregables de la propuesta del proyecto.

Las fuentes primarias documentales utilizadas en este proyecto son:

- Libros de Actas de Asambleas Generales y Reuniones de Junta Directiva durante el periodo 2007-2012
- Informe de Anual de Labores de los periodos 2007-2012
- Ley 3859 y su respectivo Reglamento Sobre el Desarrollo de la Comunidad.
- PMBoK® (PMI®, 2008)

b) Secundarias

Las fuentes secundarias son las que retransmiten información a partir de una fuente primaria. La veracidad y valor de estas fuentes no necesariamente es inferior a las primarias, aunque es importante verificar su autenticidad (James Cook University, 2012).

Las fuentes secundarias utilizadas en este proyecto son documentos encontrados en Internet. Por ejemplo:

- Desarrollo Comunal en Costa Rica.
- The Definitive Guide to Project Management
- Metodología de la investigación

3.3.METODOLOGÍA PARA LOS ENTREGABLES

3.3.1.Determinar el nivel y forma mediante la cual la ADISJ gestiona sus proyectos en la actualidad (entregable 1)

El primer objetivo específico de este proyecto final de graduación es determinar el nivel y forma mediante la cual la ADISJ gestiona sus proyectos comunales en la actualidad. El entregable asociado a este objetivo es el diagnóstico.

La Tabla 4 resume la metodología utilizada para obtener los entregables asociados a los objetivos específicos de este proyecto de graduación.

Tabla 3.1. Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico.

Objetivos Específicos, Entregables y Metodología Planteada				
Objetivos Específicos		Entregables Asociados a los Objetivos Específicos		
		1. Situación actual - gestión de los proyectos comunitarios de la Asociación.	2. Propuesta de estructura y contenido de Guía Metodológica para identificación, planificación, ejecución, seguimiento y control; y cierre de los proyectos comunitarios.	3. Propuesta de programa de capacitación en Gestión de Proyectos.
Fuentes de Información	Primarias	Miembros junta directiva de la Asociación	Línea base del diagnóstico	Línea base del diagnóstico y guía metodológica
	Secundarias	Documentación de la Asociación	Metodología de la Guía PMBoK® (PMI. 2008) Libros de varios autores	Metodología de la Guía PMBoK® (PMI. 2008)
Tipos de Investigación	Documental	Aplicación de listas de verificación	Análisis de información obtenida de fuentes documentales	Análisis de información obtenida de fuentes documentales
	De campo	Cuestionario a miembros de la Junta Directiva	Juicio experto, observación participante. Consenso y validación con junta directiva	Juicio experto, observación participante. Consenso y validación con junta directiva
Métodos de Investigación	Analítico-Sintético	Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos Actual (enero 2013).	Relación de resultados obtenidos del diagnóstico con mejoras prácticas para la gestión de proyectos y Guía PMBoK® (PMI. 2008)	Relación de resultados obtenidos del diagnóstico, y guía metodológica propuesta.
	Inductivo-deductivo			
Entregables		Diagnóstico Situacional	Propuesta de Guía Metodológica	Propuesta de Proceso – Programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia. Enero 2013

Variables Determinadas

- Formación en Administración de Proyectos
- Finalización exitosa de proyectos
- Documentación de proyectos realizados
- Presupuesto utilizado en proyectos
- Herramientas de Gestión de Proyectos
- Expectativas personales y participación

La Tabla 5 muestra las variables utilizadas para la caracterización y la forma (cuestionario y listado de verificación) en que fueron medidas.

Tabla 3.2. Operacionalización de Variables para la Caracterización.

Forma mediante la cual la ADISJ gestiona sus proyectos en la actualidad	Conceptualización		
	Conjunto de recursos administrativos, tecnológicos y humanos disponibles para la organización que le permiten iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar proyectos		
Variables	Métodos técnicos instrumentos	Fuentes	Personas como Sujetos de Información
<i>Formación en Administración de Proyectos</i>	Cuestionario	N/A	Junta directiva
<i>Finalización exitosa de proyectos</i>	Cuestionario /Revisión documental	Documentación generada de proyectos	Junta directiva
<i>Documentación de proyectos realizados</i>	Cuestionario /Revisión documental	Documentación generada de proyectos	Junta directiva
<i>Presupuesto utilizado en proyectos</i>	Cuestionario /Revisión documental	Informes económicos	Junta directiva
<i>Herramientas de Gestión de Proyectos</i>	Cuestionario /Revisión documental	Plantillas, estándares utilizados	Junta directiva
<i>Expectativas personales y participación</i>	Cuestionario	N/A	Junta directiva

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2012

Cuestionario

1. **Diseño de Cuestionario:** diseñado específicamente para este PFG para establecer el nivel de madurez de la Asociación en gerencia de proyectos, fue construido por el autor de este PFG sobre la base del conocimiento en administración de proyectos adquirido durante el Programa de Maestría. Fue revisado por la experta técnica, Vera Farah, MAP, para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del mismo para lograr el objetivo buscado, cual es, determinar el nivel de madurez organizacional en Administración de Proyectos de la Asociación. El cuestionario se aplicó a los miembros de la junta directiva actual.
2. El cuestionario ha sido diseñado para que la situación ideal de cada variable equivalga a un 100% de los puntos. Las variables se organizaron por módulos de selección única. Un resultado por debajo de esta cifra evidencia una situación de problema en la gestión de proyectos de la Asociación.
3. **A cada respuesta, de cada variable** se le ha asignado un valor de acuerdo con el nivel de madurez que la misma refleje con respecto al área que se está evaluando.
4. **Nivel máximo de puntaje – 100%.** Representa la sumatoria total de los valores obtenidos en la aplicación de todos los módulos del cuestionario. Refleja el grado ideal de madurez organizacional en la gestión de proyectos.

Tabla 3.3. Escenarios Ideales por Variable.

Variable	Total de escenario Ideal	Porcentaje máximo de cada variable
Formación y experiencia en Administración de Proyectos	72	18
Finalización exitosa de proyectos	72	18
Documentación de proyectos realizados	48	12
Presupuesto utilizado en proyectos	48	12
Herramientas de Gestión de Proyectos	48	12
Expectativas personales y participación	96	25
MAXIMO PUNTAJE OBTENIBLE	384	100

Fuente: Elaboración propia, Enero 2013

5. **Aplicación del cuestionario** a seis personas que conforman la junta directiva actual de la Asociación.
6. **Tabulación de resultados.** La información ha sido tabulada en una hoja de cálculo para obtener las sumarias.
7. **Comparación de los resultados obtenidos.** De la comparación contra el nivel máximo de puntaje por variable se determinó el nivel en cada una de las variables medidas.
8. **La sumatoria de las variables representa el puntaje total obtenido por la Asociación.** Para la **conclusión global** se compara el nivel máximo de puntaje obtenido por la Asociación con el nivel máximo de puntaje a obtener (100% - situación ideal total) del punto 4.

9. **Representación gráfica de los resultados.** Se han graficado los resultados obtenidos por variable.

El resultado global también ha sido graficado para facilitar la comprensión de las dimensiones del diagnóstico y el nivel de madurez organizacional de la Asociación en administración de proyectos al momento de aplicarse la herramienta (enero del año 2013).

10. **Información Adicional.** Con el fin de tener un mejor panorama de los resultados de la aplicación del cuestionario, se realizó una tabla con cada pregunta y la respuesta más común entre los miembros de la Junta directiva.

11. **Conclusiones:** establecidas sobre los resultados para cada una de las preguntas de las variables medidas y del resultado global.

Evaluación de Información Documental

Al inicio de la investigación se detectó un nivel alto de desconocimiento de los miembros de la junta directiva en conceptos básicos de la gestión de proyectos. Ante esto y la posible reticencia de estas personas de admitir que la gestión en proyectos no está alineada a la disciplina de la gestión organizacional en proyectos, se tomó la decisión de utilizar una segunda herramienta para validar los resultados de la aplicación del cuestionario.

Se estableció un **listado de verificación** para realizar una **evaluación documental a los informes económicos y libros de actas** de la Asociación.

Su objetivo fue determinar el nivel en que los documentos de gestión de proyectos de la ADISJ están alineadas a las nueve áreas de conocimiento del PMBoK (PMI®, 2008).

Aplicación

1. Se generó un listado con elementos para evaluar el nivel en cada área de conocimiento.
2. Se aplicó el listado a la documentación en presencia de una persona miembro de la junta directiva de la Asociación.
3. Se estableció un rango de valor con puntaje asignado a cada rango. La Tabla 7 siguiente muestra los valores asignados a la aplicación de cada área de conocimiento.

Tabla 3.4. Asignación de Puntajes por Ítem

Aplicación	Puntaje
Nunca	0
A veces	1
Siempre	2

Fuente: Elaboración propia. Enero 2013

4. Se elaboró una tabla resumen con los puntaje obtenidos para cada una de las áreas de conocimiento
5. Se establecieron las **conclusiones obtenidas para cada área de conocimiento y una conclusión final global** de los resultados.

Los resultados del diagnóstico (cuestionario y listado de verificación) representan la línea base para determinar los entregables 2 y 3 (guía metodológica y programa de capacitación).

Coadyuvaron a establecer el nivel de esfuerzo que la Asociación debe realizar para crear o aumentar su nivel de capacidad y competencia en gerencia de sus proyectos comunitarios.

3.3.2. Guía Metodológica para la identificación, planificación, ejecución y cierre de los Proyectos Comunitarios de la Asociación (entregable 2)

Con el fin de lograr el segundo objetivo de este PFG, se plantea el desarrollo de una Guía Metodológica. La base de la propuesta es el resultado derivado del entregable 1.

La Guía toma en cuenta el tipo de proyectos que la Asociación normalmente desarrolla, independientemente del monto asignado. Está definida por las debilidades principales detectadas y establece los principales ejes temáticos que la Asociación debe resolver.

En estructura está alineada a las nueve áreas de conocimiento y a los cinco grupos de proceso propuestos por el PMI.

3.3.3. Programa de Capacitación (entregable 3).

El objetivo 3 de este PFG busca introducir un elemento de sostenibilidad en la Asociación. Representa el inicio de un nivel de esfuerzo que la Asociación requerirá realizar de forma continuada para alcanzar un nivel adecuado para la gestión de sus proyectos.

Metodológicamente, el Proceso de Capacitación:

1. Está desarrollado bajo la visión global de la metodología en gestión de proyectos de la Guía PMBoK (PMI. 2008). Los temas que aborda están relacionados con los grupos de procesos y las áreas de conocimientos de la Guía PMBoK (PMI. 2008); adecuados a las necesidades críticas identificadas en el diagnóstico.
2. Está alineado a los resultados del situacional y a la estructura y contenido de la Guía.
3. Toma como base la estructura y el contenido de la Guía. Plantea la capacitación según la propuesta específica de la Guía (ejes temáticos de importancia; fases; módulos por nivel de avance, entre otros).
4. Plantea procesos de sensibilización y concientización (relevancia e importancia de la gestión profesional de proyectos) a nivel de las personas que conforman la junta directiva de la Asociación y otras personas involucradas a través del trabajo voluntario, tales como líderes comunales.

5. Se estructura sobre una base teórica-conceptual con aplicación a las situaciones de proyectos reales de la Asociación.

Se ha señalado que la realización del Programa de Capacitación está fuera del alcance de este proyecto. Respetando ese alcance se recomienda que cuando el mismo se desarrolle, se analicen ciertas plantillas que la Asociación utiliza actualmente. Si se concluye que las plantillas no generan ningún valor o no se alinean a requerimientos específicos de DINADECO u otra entidad patrocinadora, se propongan otras que aporten valor desde el enfoque de la gerencia de proyectos. La idea es que las plantillas que se utilicen se conviertan en activos de la organización para la optimización de sus propios procesos.

4. CAPÍTULO IV RESULTADOS

Este capítulo desarrolla la propuesta del PFG. Congruente con la metodología de administración de proyectos, esta propuesta se visualiza como un proyecto, enfocado desde los grupos de proceso de inicio y de planificación. No se contemplan los grupos de proceso de ejecución, seguimiento y control; y cierre.

Será el proyecto que la Asociación adopte (**supuesto**) para desarrollar capacidad en la gestión de sus proyectos comunales.

Requiere como base la voluntad política de las personas que conforman la junta directiva (**supuesto**) y su compromiso para la eventual contratación de una o dos personas para trabajar en la Asociación (**supuesto**). Asegurar el financiamiento continuado para dichos nombramientos será un reto para establecer la primera base de sostenibilidad a las acciones, incluyendo los proyectos que la Asociación desarrolle a futuro.

4.1. Caracterizar la ADISJ para determinar el nivel y forma mediante la cual gestiona sus proyectos en la actualidad. (Entregable 1, Objetivo 1).

A continuación se detalla el análisis realizado para determinar la situación de la ADISJ en madurez organizacional para la gestión de proyectos al momento del desarrollo de esta propuesta, enero 2013.

4.2.1. Cuestionario

El cuestionario (**Apéndice 4**) ha sido aplicado en forma personal a las seis personas que conforman la junta directiva de la Asociación. Estas personas se convocaron a una sesión solo para este propósito el día 5 de enero de 2013.

Los seis puestos que conforman la junta directiva actual de la Asociación a los que se les aplicó el cuestionario son:

1. Presidente
2. Vicepresidente
3. Tesorero
4. Vocal 1
5. Vocal 2
6. Fiscal

4.2.1.1.Datos Obtenidos

La Tabla 4.1 muestra el resultado de la tabulación de los datos obtenidos.

Tabla 4.1. Hoja de Resultados de la Tabulación de los Datos Obtenidos.

Variables	No de pregunta	Fiscal	Tesore-ro	Vocal	Vice-presiden-te	Vocal	Presiden-te	Total por Pregunta	Total por variable
Formación en Administración de Proyectos	Pregunta 1	2	3	2	4	2	3	16	51
	Pregunta 2	2	2	4	2	2	2	14	
	Pregunta 3	2	4	4	4	3	4	21	
Finalización exitosa de proyectos	Pregunta 4	3	4	3	3	3	4	20	58
	Pregunta 5	4	2	4	4	4	3	21	
	Pregunta 6	4	2	2	3	3	3	17	
Documentación de proyectos realizados	Pregunta 7	4	2	4	3	4	3	20	35
	Pregunta 8	1	1	4	3	3	3	15	
Presupuesto utilizado en proyectos	Pregunta 9	3	3	3	3	3	4	19	37
	Pregunta 10	3	3	3	4	2	3	18	
Herramientas de Gestión de Proyectos	Pregunta 11	2	2	2	2	2	2	12	20
	Pregunta 12	1	2	1	1	1	2	8	
Expectativas personales y participación	Pregunta 13	1	1	2	2	2	2	10	48
	Pregunta 14	1	1	2	3	4	3	14	
	Pregunta 15	1	1	1	1	2	1	7	
	Pregunta 16	3	3	3	3	3	2	17	

Fuente: Elaboración propia. Enero, 2013

4.2.1.2.Análisis y Tratamiento de la Información Obtenida

Se asignó a cada respuesta un valor:

- a. 1 punto
- b. 2 puntos

c. 3 puntos

d. 4 puntos

Se sumaron los subtotales por variable y se obtuvo el puntaje total por variable.

Finalmente, se obtuvo el valor total o global que se compara con el total máximo que representa la situación ideal.

Tabla 4.2. Máximos Totales Según Variable y Máximo Puntaje Global.

Variable	Total de escenario Ideal	Porcentaje máximo de cada variable
Formación y experiencia en Administración de Proyectos	72	18
Finalización exitosa de proyectos	72	18
Documentación de proyectos realizados	48	12
Presupuesto utilizado en proyectos	48	12
Herramientas de Gestión de Proyectos	48	12
Expectativas personales y participación	96	25
MAXIMO PUNTAJE OBTENIBLE	384	100

Elaboración propia, Enero, 2013

4.2.1.3. Resultados del Cuestionario por Variable

Variable: Formación y Experiencia en Administración de Proyectos

Escenario ideal

- Posee formación profesional en el área de administración de proyectos.
- Ha estado a cargo de 10 o más proyectos.
- Ha estado a cargo de proyectos comunales.

Situación real

51 puntos obtenidos de 72 posibles para un porcentaje de 71%.

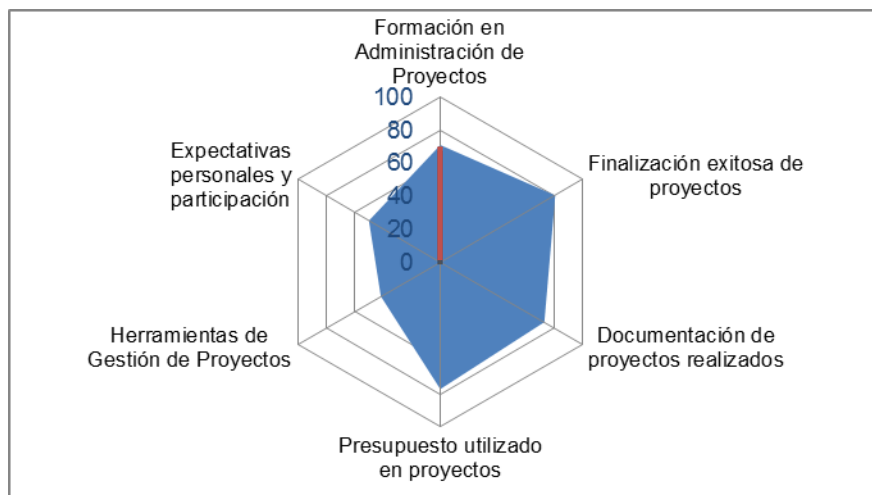


Figura 4.1. Resultado Formación y Experiencia en Administración de Proyectos.
Fuente: Elaboración propia. Enero 2013

Resultados por pregunta

Tabla 4.3. Respuestas Frecuentes Formación y Experiencia en AP.

Pregunta	Respuesta más frecuente
¿Cuál es su formación en administración de proyectos?	Poca, posee conocimientos básicos por iniciativa propia.
¿En cuántos proyectos ha estado en el equipo a cargo de su administración?	De 1 a 5
¿Cuál ha sido su experiencia en proyectos comunales?	Ha sido parte del personal a cargo de proyectos comunales

Elaboración propia. Febrero, 2013.

Hallazgos

- La mayoría de los miembros de la junta directiva no posee formación en administración de proyectos; sus conocimientos son limitados.
- Se debe señalar que a pesar de no tener formación específica en Administración de Proyectos los miembros de la junta directiva poseen experiencia de otros proyectos comunales, no de la Asociación. Esto explicaría en parte el porcentaje obtenido.
- Los miembros de la junta directiva tienen poca experiencia en administrar proyectos.
- Casi todos los miembros de la junta directiva han estado a cargo de proyectos comunales.

Variable: Finalización Exitosa de Proyectos

Escenario ideal

- Se definen proyectos alineados con la visión estratégica de la organización.
- Hay una planificación cuidadosa en la que se da el adecuado seguimiento a cada uno de los proyectos.
- Existen estrategias para llevar a cabo los proyectos y se monitorea el avance de los mismos.

Situación real

58 puntos obtenidos de 72 posibles para un porcentaje de 81%.

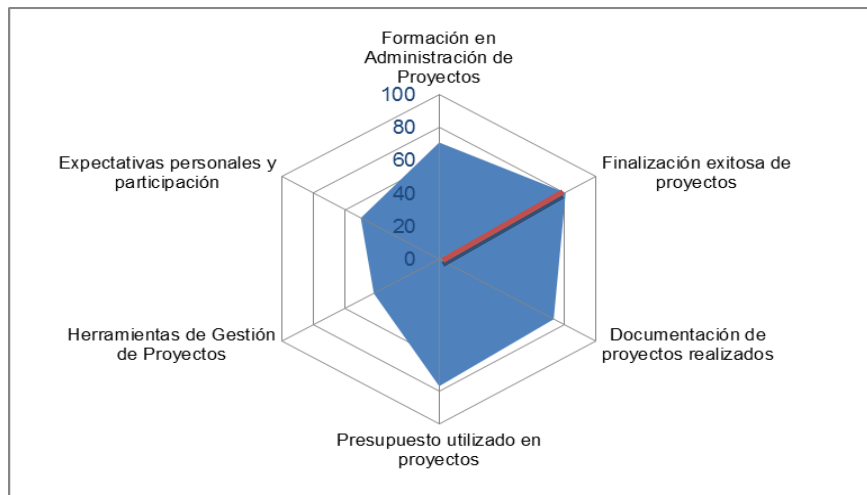


Figura 4.2. **Resultado Finalización Exitosa de Proyectos**

Fuente: Elaboración propia. Enero, 2013

Resultados por pregunta

Tabla 4.4. Respuestas Frecuentes Finalización Exitosa de Proyectos.

Pregunta	Respuesta más frecuente
¿En qué criterios se basan al incluir un nuevo proyecto en los planes de trabajo de la asociación?	Se evalúan los proyectos en conjunto y se seleccionan los que determinan más necesarios
¿Cuál considera que es la razón por la que los proyectos han finalizado exitosamente en la ADISJ?	Se realizó una planificación cuidadosa y se dio seguimiento a lo largo de los proyectos
¿Cuáles considera que son las principales razones de que algunos de los proyectos planteados en los planes de trabajo anuales no se realicen?	Se plantearon ideas para lograr ejecutar los proyecto pero no se les dio seguimiento

Elaboración propia. Febrero, 2013

Hallazgos

- La mayoría de los miembros considera que los proyectos finalizados son producto de la planificación y seguimiento.

- El porcentaje obtenido para esta variable se explica por la percepción que tienen los miembros de la junta directiva. Consideran exitoso un proyecto por el simple hecho de que este haya finalizado, sin considerar elementos asociados a la triple restricción: tiempo, costo, alcance u otro tipo de restricción asociada a la gestión exitosa de proyectos.
- Se realiza un consenso entre los miembros de la junta directiva para determinar la prioridad al seleccionar los proyectos a ejecutar.
- Sin embargo, la revisión documental evidencia que este consenso se hace sin tomar en cuenta ningún criterio asociado a la disciplina de la gerencia de proyectos.
- Los proyectos que no se ejecutan son producto de la falta de seguimiento a las ideas planteadas.

Variable: Documentación de Proyectos Realizados

Escenario ideal

- Existe documentación detallada de cada proceso de los proyectos desde su definición hasta su fin; y lecciones aprendidas.
- Se utilizan estándares para la generación de documentos a lo largo de todos los proyectos

Situación real

35 puntos obtenidos de 48 posibles para un porcentaje de 73%

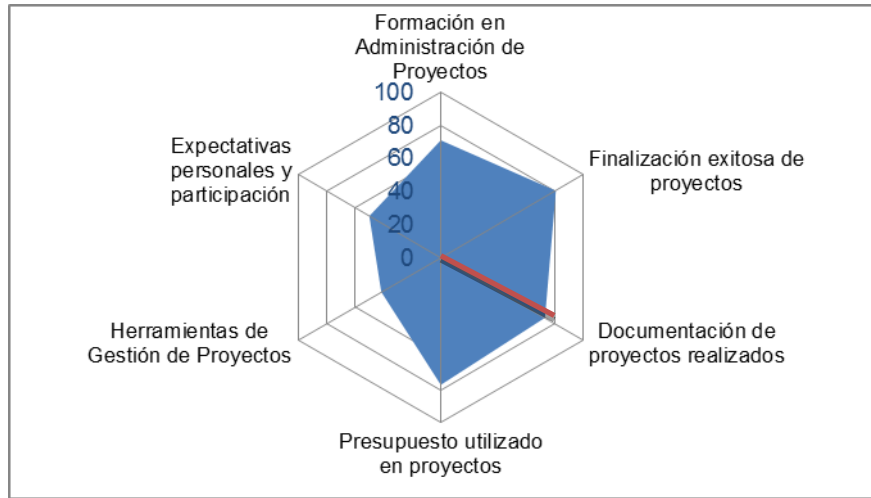


Figura 4.3. Resultado Documentación de Proyectos Realizados
Fuente: Elaboración propia. Enero, 2013.

Resultados por pregunta

Tabla 4.5. Respuestas frecuentes documentación de proyectos.

Pregunta	Respuesta más frecuente
¿Qué documentación se genera durante la gestión de un proyecto?	Se documenta detalladamente cada paso del proyecto desde su definición hasta su fin y lecciones aprendidas
¿La asociación posee algún tipo de plantillas, machotes, estándares para la generación de documentos?	Se utilizan algunas plantillas y estándares provistas por otras organizaciones como por ejemplo DINADECO

Elaboración propia. Febrero, 2013

Hallazgos

- Los miembros de la junta directiva consideran que documentan detalladamente los proyectos porque utilizan algunas plantillas y formularios requeridos por DINADECO y otras organizaciones.
- Esta percepción puede ser debida a la ausencia de conocimiento y concientización sobre la disciplina de la gestión de proyectos.
- La revisión documental evidencia que no existe tal documentación.
- Las plantillas y estándares utilizados son provistos por organizaciones superiores relacionadas con los proyectos en ejecución.
- Estas plantillas son requisitos de estas organizaciones y no necesariamente están alineadas a la administración de proyectos.

Variable: Presupuesto Utilizado en Proyectos

Escenario ideal

- El financiamiento de los proyectos es definido desde la etapa inicial de planificación.
- Existe una base de datos de las fuentes de financiamiento que utilizadas para financiar los proyectos.

Situación real

37 puntos obtenidos de 48 posibles para un porcentaje de 77%.

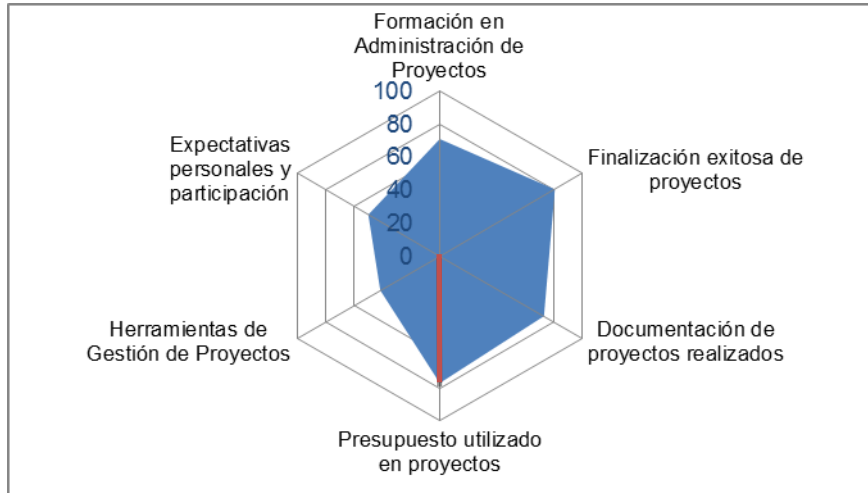


Figura 4.4. Resultado Presupuesto Utilizado en Proyectos
Fuente: Elaboración propia. Enero, 2013.

Resultados por pregunta

Tabla 4.6. Respuestas frecuentes presupuesto utilizado en proyectos.

Pregunta	Respuesta más frecuente
¿De dónde proviene el presupuesto utilizado en los proyectos?	En el transcurso del proyecto se busca financiamiento como patrocinadores o actividades para recaudar fondos
¿Cómo se buscan fuentes de financiamiento para los nuevos proyectos?	Además del financiamiento estatal se buscan empresas patrocinadoras para los proyectos

Elaboración propia. Febrero, 2013

Hallazgos

- Se evidencia una visión distorsionada sobre asignación de montos a proyectos, definición de presupuestos, ejecución de presupuestos y

seguimiento y control de presupuestos y cierre financiero-contables de proyectos ejecutados.

- Una vez que se inician los proyectos se realiza la búsqueda de patrocinadores y financiamiento.
- Los proyectos son ejecutados con una mezcla de financiamiento estatal y patrocinadores.

Variable: Herramientas de Gestión de Proyectos

Escenario ideal

- En la organización se utilizan herramientas de *software* y otras especializadas en administración de proyectos durante la gestión de los mismos.
- Los miembros de la junta directiva poseen conocimientos en herramientas de *software* especializadas en la administración de proyectos.

Situación real

20 puntos obtenidos de 48 posibles para un porcentaje de 42%.

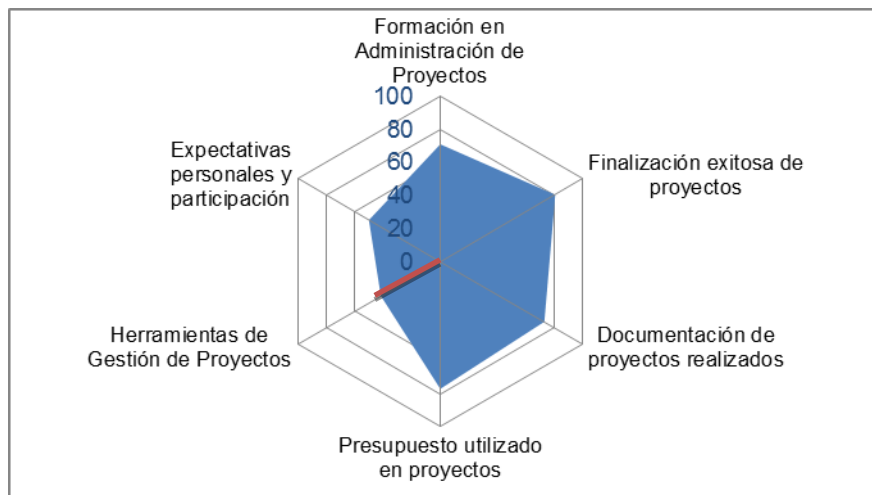


Figura 4.5. Resultado Herramientas de Gestión de Proyectos

Fuente: Elaboración propia. Enero, 2013

Resultados por pregunta

Tabla 4.7. Respuestas frecuentes herramientas de gestión de proyectos.

Pregunta	Respuesta más frecuente
¿Qué herramientas utilizan para la gestión de proyectos?	Herramientas manuales como libros de actas y cuadernos de apuntes
¿Qué herramientas de <i>software</i> conoce que podrían ser útiles al administrar proyectos?	No conoce ninguna herramienta

Elaboración propia. Febrero, 2013

Hallazgos

- No se utiliza ningún tipo de herramienta de *software* durante la ejecución de los proyectos
- Los miembros de la Junta directiva poseen conocimientos básicos en paquetes de *software* de oficina; no de herramientas especializadas en administración de proyectos.

Variable: Expectativas Personales y Participación Futura en Proyectos

Escenario ideal

- Los miembros de la junta directiva obtuvieron información clara y útil que les facilitó el inicio de sus labores.
- Las pasadas administraciones han dejado información de utilidad que ha facilitado las labores de la actual junta directiva.
- Se dedican más de 10 horas por semana a la ejecución de los proyectos comunales.
- Los miembros de la junta directiva se encuentran deseosos de disponer de su tiempo en nuevos proyectos comunales.

Situación real

48 puntos obtenidos de 96 posibles para un porcentaje de 50%

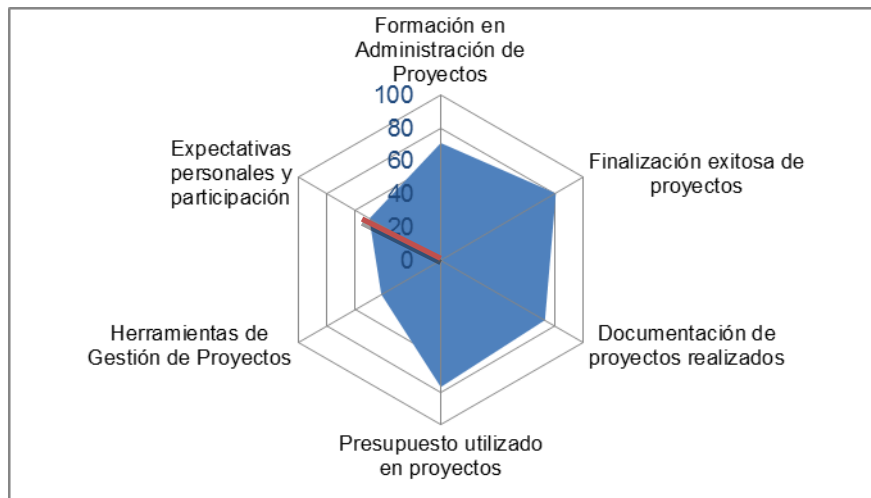


Figura 4.6. Resultado Expectativas Personales y Participación
Fuente: Elaboración propia. Enero 2013

Resultados por pregunta

Tabla 4.8. Respuestas frecuentes expectativas personales y participación.

Pregunta	Respuesta más frecuente
¿Cómo fue el proceso inicial de formar parte de la Junta directiva?	Fue un proceso en el que no se sabía que hacer pero se contaba con la experiencia de otros miembros
¿Qué dejó la Junta directiva anterior que le ha facilitado en la ejecución de proyectos?	Algunas buenas ideas encontradas en los libros de actas
¿Cuánto es el tiempo que dedica actualmente a proyectos en la asociación?	0 a 2 horas semanales
¿Está satisfecho con este tiempo, le gustaría usar más o menos?	Si estoy satisfecho, pero puedo utilizar más si es necesario

Elaboración propia. Febrero, 2013

Hallazgos

- A pesar de estar satisfechos con el tiempo que dedican actualmente, los miembros de la junta directiva están dispuestos a dedicar más horas en caso de ser necesario.
- La mayoría de los miembros de la organización dedican 2 o menos horas a la semana a la ejecución de los proyectos
- Aunque no se tenía idea del trabajo que se debía hacer, en un inicio se contó con la experiencia verbal de miembros de juntas directivas anteriores.
- La realimentación provista por las juntas directivas anteriores se limitó a consejos verbales e ideas en libros de actas.

En la Tabla 16 se muestra la sumatoria por variable obtenida y el puntaje global obtenido.

Tabla 4.9. Sumatoria de puntajes obtenidos por variable.

Variable	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Porcentaje
Formación y experiencia en Administración de Proyectos	72	51	71
Finalización exitosa de proyectos	72	58	80
Documentación de proyectos realizados	48	35	73
Presupuesto utilizado en proyectos	48	37	77
Herramientas de Gestión de Proyectos	48	20	42
Expectativas personales y participación	96	48	50
TOTAL	384	249	65

enFuente: Elaboración propia. Enero, 2013.

Situación real

249 puntos obtenidos de 384 posibles para un porcentaje de 65%.

La Figura 15 muestra el gráfico de los resultados globales obtenidos de la aplicación del cuestionario

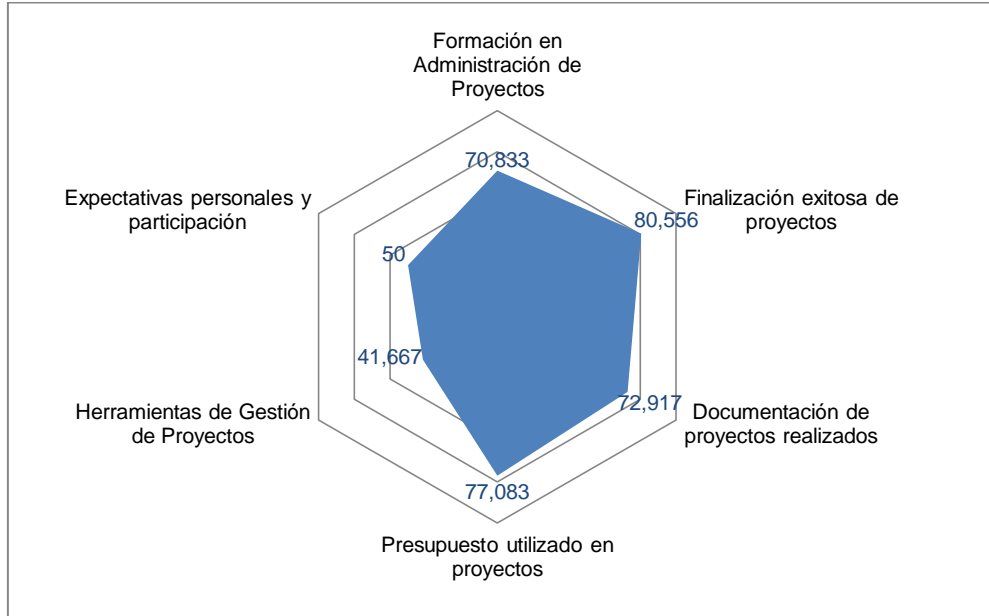


Figura 4.7. Resultado Global del Grado de Madurez de la Asociación en Administración de Proyectos.

Fuente: Elaboración propia. Enero, 2013.

Hallazgos Globales

- La percepción de los miembros de la junta directiva sobre formación y experiencia en administración de proyectos es alta, esto es probablemente producto de que muchos de estos miembros ya han participado en la realización de varios proyectos.
- Se obtuvo un alto porcentaje en finalización exitosa de proyectos, explicable por la percepción de la junta directiva, que considera que un proyecto es exitoso por el simple hecho de haberse finalizado.
- La misma situación ocurre con la ausencia de formación en proyectos, al considerarse bastante adecuada la documentación de los proyectos que se realiza.

- Los miembros de la junta consideran correcto buscar financiamiento una vez iniciados los proyectos.
- Las personas, que contestaron el cuestionario, admiten un escaso conocimiento en herramientas que les puedan ayudar en la gestión de proyectos.
- El 50%, obtenido para la variable de expectativas personales y participación, evidencia una baja moral y poco entusiasmo en los miembros de la junta directiva sobre su gestión en proyectos.

4.2.2.Hallazgos de la Aplicación del Listado de Verificación

Como se ha señalado en el capítulo 3. Marco Metodológico, este instrumento fue diseñado para constatar a mayor profundidad la situación real de la Asociación en AP. Específicamente, la aplicación de las áreas de conocimiento definidas en el PMBoK (PMI®, 2008).

De la aplicación del listado de verificación realizada entre el 5 y el 7 de enero de 2013, se obtuvo información para cada área de conocimiento según el puntaje asignado por criterio (véase Tabla 3.4 página 49 Capítulo 3. Marco Metodológico).

Los hallazgos fueron los siguientes:

Tabla 4.10. Hallazgos de Lista de Verificación

Área	Cantidad de Ítems	Puntos máximos	Puntos obtenidos	Porcentaje
Integración	4	8	3	37
Alcance	2	4	1	25
Tiempo	2	4	0	0
Costo	2	4	4	100
Calidad	1	2	0	0
Recursos Humanos	4	8	6	75
Comunicaciones	3	6	2	33
Riesgos	2	4	0	0
Adquisiciones	2	4	0	0
TOTAL	22	44	16	36

Fuente: Elaboración propia. Enero 2013

Hallazgos

- La organización carece de misión y visión y norte estratégico.
- No se documentan las lecciones aprendidas de los proyectos.
- Se utilizan estándares para generación de proyectos solo cuando las organizaciones patrocinadoras lo exigen.
- Se define el alcance de los proyectos cuando esto forma parte de los requisitos de las organizaciones patrocinadoras.
- No se utilizan herramientas ni técnicas especializadas en gestión de proyectos, tales como estructuras de desglose de trabajo.
- No se crean cronogramas para la ejecución de proyectos.
- No existen parámetros de calidad de los proyectos.

- En los libros de actas se documentan las personas y organizaciones involucradas en los proyectos pero no la experiencia de los mismos.
- La única ocasión en que se realizan comunicados de los avances de proyectos es en las asambleas anuales de la asociación.
- Se carece completamente de gestión de riesgos.
- Se carece completamente de administración de las adquisiciones de los proyectos.

4.2.3. Conclusiones Generales del Diagnóstico

- Se evidencian contradicciones entre las respuestas dadas por los miembros de la junta directiva en el cuestionario y los datos encontrados en la revisión documental. Es probable que las contradicciones señaladas se deban al desconocimiento de la junta directiva sobre conceptos de la disciplina de la Administración de Proyectos.
- Aunque los miembros de la junta directiva consideran que se da un adecuado seguimiento a los proyectos, se determinó que este seguimiento no cumple con las buenas prácticas de gestión de proyectos.
- A pesar de que no se realizan actividades mínimas para una buena dirección de proyectos, los miembros de la junta directiva consideran que su gestión es bastante buena.
- La metodología debe contemplar herramientas y técnicas que permitan realizar el seguimiento profesional de los proyectos.

- Se debe incluir en la guía metodológica la definición de la filosofía medular de la asociación para alinear los proyectos.
- La guía metodológica y el programa de capacitación deben contemplar que el público meta son personas con poca o ninguna capacitación y experiencia en administración de proyectos.
- Es necesario proponer un estándar de documentación compatible con la documentación solicitada por patrocinadores de los proyectos y a la vez que concuerde con los conceptos de gestión de proyectos.
- Tanto la guía como el programa de capacitación deben considerar que el conocimiento de los miembros de la junta directiva en herramientas de *software* es básico en paquetes de oficina.
- Los miembros de la junta directiva disponen de poco tiempo a la semana para dedicar a la asociación.
- Al ser una participación completamente voluntaria debe presentarse una solución que evite que la administración de los proyectos dependa de los miembros de la junta directiva.
- La propuesta a largo plazo debe contemplar una solución a la temporalidad del equipo encargado de los proyectos.
- La guía debe visualizar una creación de redes para búsqueda de financiamiento.

- La solución a largo plazo debe incluir una forma de que la comunidad conozca y se mantenga informada de los proyectos con una frecuencia mayor a una vez al año.
- Es importante incluir una solución al problema de que no se hace análisis alguno de las lecciones aprendidas en cada proyecto, siendo de esta manera desperdiciada esta oportunidad de mejora.
- Es necesario incluir manejo de herramientas de fácil uso para el manejo de alcance, cronogramas, riesgos, adquisiciones de los proyectos.
- Se debe lograr un mayor nivel de involucramiento de la comunidad - gestión de la comunicación y gestión de grupos de interés para lograr más apoyo en la ejecución de proyectos de la Asociación.

4.2. Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos para de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan (Objetivo 2, Entregable 2)

4.2.1. Introducción

Los resultados del diagnóstico y del análisis de la documentación realizados (entregable 1), evidenciaron importantes debilidades en la manera en que la ADISJ administra los proyectos. Estas debilidades constituyen un verdadero obstáculo de desarrollo para la propia organización y para la comunidad de San Juan. La guía y el programa de capacitación propuestos pretenden abordar de forma integral la problemática encontrada. Buscan apoyar la creación de capacidad en gestión de proyectos, mejorando así el papel que desempeña la Asociación ante la comunidad.

La matriz que a continuación se presenta establece las debilidades principales identificadas de los resultados del diagnóstico y verificación de la documentación. Toma como base de comparación las nueve áreas de conocimiento y los cinco grupos de procesos de la Guía PMBoK (PMI®, 2008).

Tabla 4.111. Matriz de Debilidades de la ADISJ Identificadas Relacionadas con las Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos según PMBoK (PMI. 2008).

Relación Grupos de Procesos / Áreas de Conocimiento	Debilidades Identificadas de la Asociación	Línea Base para Guía Metodológica				
		Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Integración	<ul style="list-style-type: none"> Carece de filosofía medular (visión, misión y valores). integración estratégica de proyectos inexistente. No se planifica; no se generan planes para los proyectos. Se decide ejecutar un proyecto y se actúa sobre la marcha una vez iniciado. Personas que ejecutan proyectos desconocen de herramientas software para facilitar su gestión. Miembros de junta directiva no poseen formación en administración de proyectos; conocimientos limitados. Percepción de junta directiva de que mayoría de procesos de gestión de Proyectos se hace bien. No se documentan lecciones aprendidas de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación estratégica de proyectos como base para su definición. Identificación de proyectos como respuesta a necesidades reales de la comunidad. Sensibilización a junta directiva 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación estratégica Estrategia y presupuesto Proceso de planificación de proyectos. Requerimientos aplicables a asociaciones de desarrollo por contrapartes gubernamentales y otras entidades relevantes. Desarrollo Plan de Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y gestionar proyectos Técnicas y herramientas para gestionar proyectos. Aprender AP ejecutando 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y control del trabajo de los proyectos Control integrado de cambios en proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Lecciones aprendidas Realimentación a nuevos proyectos. Cumplimiento de requisitos finales de instituciones patrocinadoras y de la propia asociación

Tabla 4.11. Matriz de Debilidades de la ADISJ Identificadas Relacionadas con las Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos según PMBoK (PMI. 2008)(continuación).

Relación Grupos de Procesos / Áreas de Conocimiento	Debilidades Identificadas de la Asociación	Línea Base para Guía Metodológica				
		Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia proyectos sin tener idea de sus dimensiones. • Definición de alcance solo se realiza ante solicitud de institución patrocinadora • No hay actividades definidas para ejecución de proyectos. • Proyectos llegan hasta donde miembros de junta directiva perciben conveniente o hasta donde alcance el dinero. 		<ul style="list-style-type: none"> • Definición de alcance. • Recoger requerimientos • Participación de líderes comunitarios principales. Limitaciones / restricciones según requerimientos de instancias patrocinadoras y gubernamentales. 		<ul style="list-style-type: none"> • Verificación del alcance • Control alcance • Análisis de variaciones en el alcance. Control de cambios del alcance 	
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • No propone fechas de inicio a proyectos en planes de trabajo; evita compromiso con tiempo de ejecución o duración de proyectos. • Solo se crean cronogramas por requisito de patrocinadores; simple requisito. • Al tratar los cronogramas como requisitos y no como herramientas no se da seguimiento de su cumplimiento y tampoco se actualizan conforme avanza el proyecto. 		<ul style="list-style-type: none"> • Definir actividades duración y secuencia de ejecución. • Estimar recursos-actividades • Compromisos de fechas en planes de trabajo • Requerimientos de cronogramas de instancias patrocinadoras. • Desarrollar cronogramas 		<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento, Control y actualización de cronogramas 	

Tabla 4.11. Matriz de Debilidades de la ADISJ Identificadas Relacionadas con las Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos según PMBoK (PMI. 2008)(continuación).

Relación Grupos de Procesos / Áreas de Conocimiento	Debilidades Identificadas de la Asociación	Línea Base para Guía Metodológica				
		Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Costo	<ul style="list-style-type: none"> • No se estiman costos de proyectos en planes de trabajo o esta estimación se hace de manera superficial a criterio de miembros de junta directiva sin base sustantiva para decisión. • Planificación de presupuesto solo se realiza cuando es requerido por patrocinadores. • En mayoría de los proyectos no se estiman costos. • Se busca financiamiento una vez iniciados los proyectos. • Control de costo es el mínimo necesario para presentar en informes económicos anuales. 		<ul style="list-style-type: none"> • Identificar fuentes de Financiamiento y patrocinio (estatal, privada, ONGs, otras) • Actividades para recaudar fondos • Estimación inicial de costos de proyectos 		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento de montos asignados a proyectos • Gastos contra asignaciones por proyectos • Cumplimiento de requisitos contables con organizaciones patrocinadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre financiero-presupuestario en libros de la Asociación y con patrocinadores y contrapartes
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca se han definido parámetros de calidad para proyectos. • No se hace ningún esfuerzo por planificar la calidad de los proyectos. • No se identifican requerimientos de la comunidad, legales y reglamentarios aplicables, incluyendo requerimientos de organizaciones patrocinadoras y contrapartes. • Rol del fiscal no incluye labor de auditoria; se desempeña como cualquier otro miembro de Junta Directiva 		<ul style="list-style-type: none"> • Definición de parámetros de calidad • Herramientas para planificar calidad (aseguramiento y control) 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de estándares para asegurar y calidad del proyecto/sus entregables (cumplir requisitos de comunidad (cliente), legales y reglamentarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar control de la calidad del proyecto y sus entregables. • Concientización de funciones de fiscal 	

Tabla 4.11. Matriz de Debilidades de la ADISJ Identificadas Relacionadas con las Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos según PMBoK (PMI. 2008)(continuación).

Relación Grupos de Procesos / Áreas de Conocimiento	Debilidades Identificadas de la Asociación	Línea Base para Guía Metodológica				
		Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> No existe personal permanente - dirigir/gestionar proyectos. No se forman equipos de proyectos. Todos los proyectos son manejados por Junta Directiva con carácter temporal. No se incentiva el trabajo voluntario en proyectos de la comunidad. Poca disponibilidad de tiempo de personas encargadas de proyectos. 		<ul style="list-style-type: none"> Expectativas de personas voluntarias. Concientización sobre limitaciones de Junta Directiva. Búsqueda de soluciones para integración de equipos de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de personal permanente Personal voluntario para formar equipos de proyectos. Alianzas 		
Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> No se hace registro de interesados para los proyectos. Las comunicaciones que existen se hacen por atender algún requerimiento de organización patrocinadora. Solo se comunica a la comunidad sobre proyectos una vez al año en la Asamblea General de la Asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de interesados de proyectos en: gobierno; comunidad; organizaciones patrocinadoras 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades de información de grupos interesados 	<ul style="list-style-type: none"> Informar a la comunidad Relación con DINADECO para apoyo de temas de gestión Alianzas con otras asociaciones y sector privado para apoyo empresarial Gestionar expectativas de organizaciones Redes de contrapartes y alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de avances y de niveles de cumplimiento de objetivos y metas en proyectos. Reporting periódico - asambleas generales; talleres, otros 	

Tabla 4.11. Matriz de Debilidades de la ADISJ Identificadas Relacionadas con las Áreas de Conocimiento y Grupos de Procesos según PMBoK (PMI. 2008)(continuación).

Relación Grupos de Procesos / Áreas de Conocimiento	Debilidades Identificadas de la Asociación	Línea Base para Guía Metodológica				
		Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • No se hace la gestión de riesgos en proyectos. • Riesgo de perder patrocinio gubernamental (DINADECO) si no se gasta correctamente fondos asignados en un periodo. • Ejecución de proyectos es reactiva • No realiza ningún tipo de acciones de prevención. 		<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos • Análisis de riesgos • Consecuencias de no ejecución presupuestaria. • Riesgos para proyectos comunales • Respuestas a riesgos 		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y control de riesgos encontrados 	
Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de compras carece de enfoque de transparencia y rendimiento de cuentas ante la comunidad. • Compras se realizan ante una necesidad • No se aprovechan opciones que suelen presentarse al planear con anticipación. 		<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de adquisiciones • Mezcla de carácter público y privado de adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas Prácticas para transparencia en compras • Procedimientos contables y financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación adquisiciones • Documentación contable-financiera • Cierre procesos de compras. • Capacitación

Esta información ha sido utilizada como línea base para determinar la propuesta de la estructura y contenido de la Guía Metodológica (entregable 2 del PFG).

Se propone una estructura y un contenido específicos para la Asociación, según sus características y naturaleza como asociación de desarrollo comunal.

Reconoce que la Asociación no tiene actualmente la estructura organizativa para formalizar las propuestas de este PFG, pero toma muy en cuenta el compromiso de la junta directiva para iniciar estos esfuerzos. La propuesta se convierte entonces en elemento impulsador de esta búsqueda por la sostenibilidad de la ADISJ.

La Guía Metodológica representa un conjunto de directrices que ordenan el abordaje del programa de capacitación propuesto. Establece niveles de avance (según profundidad temática), ejes temáticos y módulos de temas para la capacitación.

4.2.2.Objetivos

General

Apoyar a la ADISJ en la creación de capacidad para gerenciar sus proyectos basada en las buenas prácticas de la disciplina de la Administración de Proyectos.

Específicos

- a. Determinar un conjunto de pautas y directrices que orienten las actividades de la ADISJ en la gestión de sus proyectos comunales.
- b. Determinar un conjunto de técnicas y herramientas en gestión de proyectos a las personas responsables de gerenciar los proyectos de la ADISJ.
- c. Contribuir a crear capacidad organizativa de la ADISJ en la gestión de sus proyectos comunales.
- d. Contribuir a crear cultura de gerencia de proyectos en la ADISJ.

4.2.3. Estructura de la Guía

Tiene un enfoque teórico-práctico para abordar conceptos relacionados a la gestión de proyectos de la Asociación y lograr su apropiación a través de prácticas relacionadas con su realidad y la realidad de los proyectos que gestiona.

Propone una estrategia metodológica que combina las clases magistrales para la conceptualización, con sesiones de trabajo para realizar las prácticas para la apropiación de los conceptos con ejercicios tomados de los proyectos de la Asociación.

Para el planteamiento de la estructura de la guía se toman en cuenta los conocimientos de la Asociación en administración de proyectos. De esta manera se sensibiliza desde los niveles más básicos requeridos. Se propone elevar el nivel de gestión de proyectos de manera paulatina, a través de los diferentes niveles que la conforman.

Se propone la siguiente estructura para la Guía:

Niveles

Se visualiza una guía estructurada por niveles para facilitar el desarrollo paulatino de competencias con espacios de tiempo entre los mismos para la apropiación del conocimiento teórico transmitido y utilización de las técnicas y herramientas adecuadas según los ejes temáticos propuestos. Los niveles representan las fases en las que se irá subiendo la capacidad de gestión de proyectos de la Asociación.

Ejes Temáticos

En los ejes de aplicación de conocimientos se pretende la asimilación de los conceptos, a través de un enfoque práctico que permita a las personas participantes aprender haciendo, por medio de la aplicación de casos que ilustren mejor los temas.

Estos ejes transversales agrupados por temas, se han establecido tomando en consideración las principales debilidades detectadas. Reúnen un conjunto de sub-temas relacionados entre sí, enfocados a atender necesidades específicas identificadas. Asimismo, están relacionados al conocimiento conceptual que debe transferirse a la ADISJ.

Talleres

Los talleres se derivan de los ejes temáticos. Constituyen la propuesta del contenido y estructura curricular de los niveles básico, intermedio y avanzado.

4.2.4. Contenido Temático de la Guía

Asociado a cada eje temático se propone un taller que se constituye en la línea base del tercer entregable. De esta manera el **programa de capacitación** propone un contenido enfocado a la adopción incremental de la gestión de proyectos.

El contenido temático se convierte en la propuesta de temas que deben ser desarrollados para atender la problemática encontrada en la Asociación. Cada uno de estos temas ha sido escogido respondiendo a una necesidad identificada en la organización.

Se utilizará una metodología de casos por medio de la cual se pretende presentar situaciones prácticas en las que se pueden poner en uso los conocimientos adquiridos, asegurando de esta manera la apropiación de los conceptos. Los casos deben estar adecuados a la realidad de la Asociación.

4.2.5. Estructura Curricular de la Guía

A continuación se presenta la propuesta de la **estructura curricular de la Guía** pensada, como se ha dicho anteriormente, en términos del papel que juega una asociación de desarrollo como la ADISJ.

Nivel 1 – Sensibilización Situación Actual de la Asociación

Concientización para crear una actitud crítica sobre la situación en la que se encuentra la gestión de proyectos de la Asociación.

Eje Temático 1 - Asociaciones de Desarrollo y su Importancia para el Desarrollo de la Comunidad

Se busca sensibilizar a las personas participantes sobre el importante papel que desarrollan las Asociaciones de Desarrollo en las comunidades.

Contenido Temático

- Introducción a las asociaciones de desarrollo
- Marco legal y reglamentario
- Funciones y responsabilidades
- Grupos de interés que participan
- La ADSJ y su papel en la comunidad de San Juan
- Proveniencia de fondos de la Asociación: mezcla de carácter público y privado.

Eje Temático 2 - Sensibilización en Gerencia de Proyectos

Se pretende concientizar sobre la importancia de la disciplina de Administración de Proyectos. Se pretende que los grupos involucrados en la gestión de los proyectos de la ADSJ reconozcan su importancia y la relevancia para obtener éxito en los proyectos.

Contenido Temático

- Introducción a la Administración de Proyectos
- Importancia de la Administración de Proyectos en el desarrollo de la Asociación y su contribución a la comunidad de San Juan
- Grupos de interés, base del éxito comunitario
- Ciclo de Vida del Proyecto
- Áreas y Procesos de la Gestión de Proyectos
- Planes de trabajo y planes de proyecto

Nivel 2 – Planificación Estratégica

Pretende concientizar sobre la importancia de la planificación estratégica para el desarrollo de proyectos en la comunidad.

Eje Temático 3 – Planificación Estratégica

Este eje propone crear conciencia para que se defina una dirección, un norte estratégico a los proyectos. Un norte estratégico que a su vez que responda a las necesidades y expectativas de la propia comunidad; proyectos planificados y ejecutados con objetivos comunes para la Asociación y la comunidad.

Contenido Temático

- Introducción a la Planificación Estratégica
- Análisis del ambiente interno y externo
- Definición de la Filosofía Medular de la Asociación (misión, visión, valores)
- Priorización de proyectos según norte estratégico trazado
- Estrategia y presupuesto

Nivel 3 – Desarrollo Básico de Proyectos (Grupos de Proceso)

Desarrollo de conocimiento y saber-hacer a nivel básico en gestión de proyectos de la Asociación.

Eje Temático 4 – Planificación de Proyectos

Pretende desarrollar capacidad para planificar proyectos.

Contenido Temático

- Ciclo de Deming
- Ficha técnica del proyecto
- Recopilación de requisitos
- Análisis de requerimientos
- Definición de Alcance
- Definición de la Estructura de Desglose de Trabajo
- Plan de Proyecto

Eje Temático 5 – Ejecución de Proyectos

Pretende desarrollar capacidad para la ejecución de proyectos.

Contenido Temático

- Ejecución del Plan de Proyecto
- Gestión de cambios en el proyecto
- Actualización del Plan de Proyecto
- Involucramiento de la comunidad en la ejecución de los proyectos.

Eje Temático 6 – Seguimiento y Control de Proyectos

Pretende desarrollar capacidad para el seguimiento y control de proyectos.

Contenido Temático

- Monitoreo del trabajo del Proyecto
- Verificación y control del alcance
- Medición de nivel de avance
- Desarrollo de informes de avance

Eje Temático 7 – Cierre de Proyectos

Pretende desarrollar capacidad para realizar un cierre adecuado de proyectos en la Asociación.

Contenido Temático

- Cierre ante organizaciones patrocinadoras
- Análisis de resultados del proyecto
- Actualización de procedimientos en la asociación

Nivel 4 – Desarrollo Intermedio de Proyectos

Esta fase profundiza en la administración de proyectos – transferencia de conocimiento y saber-hacer y el desarrollo de buenas prácticas asociadas a criterios de éxito de la gestión de los proyectos.

Eje Temático 8 – Gestión de la Documentación

Brindar herramientas específicas para que la Asociación maneje la documentación de los proyectos. Este es un elemento o factor de éxito en los proyectos. La Asociación debe cumplir con una amplia serie de documentación requerida por parte de las contrapartes institucionales. Es clave que la Asociación desarrolle capacidad en este tema.

Contenido Temático

- Introducción a la documentación
- Importancia de la documentación para el éxito en los proyectos
- Papel de las plantillas y otros requerimientos de organizaciones patrocinadoras
- Documentación de lecciones aprendidas
- Utilización de documentos de proyectos anteriores

Eje Temático 9 – Gestión del Recurso Humano

Se busca crear conciencia a lo interno de la Asociación de la necesidad de crear un equipo de proyecto capaz de realizar una gestión adecuada. Pretende sensibilizar sobre la importancia del recurso humano para dar continuidad a las acciones de la Asociación. Este personal deberá formar las bases, junto con la junta directiva, personas voluntarias y líderes comunales para la gestión exitosa de proyectos.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión del recurso humano
- Importancia de la gestión del recurso humano en los proyectos
- Papel del recurso humano en la organización y en la gestión de proyectos
- Limitaciones de Asociación
- Integración de personal a la Asociación
- Papel de personas voluntarias en proyectos
- Principios de la equidad de género y la no discriminación
- Soluciones para integración de equipos de proyectos

Eje Temático 10 – Gestión de las Comunicaciones

Pretende crear capacidad para gestionar los diferentes grupos de interés involucrados en los proyectos comunales. La comunicación efectiva en los proyectos ayuda a crear un ambiente de confianza entre los grupos involucrados con la Asociación.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de las comunicaciones
- Importancia de la gestión de las comunicaciones en los proyectos
- Registro y análisis de grupos de interés
- Cumplimiento de requerimientos de comunicación
- Importancia de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, sector privado, asociaciones y otras organizaciones patrocinadoras o de cooperación.
- Creación y utilización de redes para proyectos

Eje Temático 11 – Gestión de Costos

Este eje temático busca brindarle a la organización las herramientas para planificar costos, de manera que se le dé el mejor uso posible a los recursos financieros con los que se cuenta.

La gestión de costos también sería útil para que la Asociación tome decisiones en las etapas iniciales de los proyectos donde los cambios son menos costosos.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión del costo
- Importancia de la gestión del costo en los proyectos
- Estimación inicial de costos
- Identificación de fuentes de financiamiento
- Proveniencia de fondos de la Asociación: mezcla de carácter público y privado.
- Manejo de fondos de carácter público y otros
- Proyectos y Presupuesto
- Consecuencias e impacto de no ejecución presupuestaria

Eje Temático 12 – Gestión de Tiempo

La gestión del tiempo ayudará a la Asociación a tener aproximados realistas de la duración de los proyectos. Se pretende transmitir los beneficios de la definición de actividades, utilización de cronogramas y el compromiso con las fechas en la gestión de proyectos.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión del tiempo
- Importancia de la gestión del tiempo en los proyectos
- Definición de actividades para los proyectos
- Secuencia de actividades
- Desarrollo de cronogramas

Eje Temático 13 – Gestión de Riesgos

Pretende crear capacidad para identificar y responder ante los diferentes riesgos que se presentan en un proyecto.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de riesgos
- Importancia de la gestión de riesgos en los proyectos
- Identificación y análisis de riesgos
- Respuestas a riesgos
- El riesgo de la no ejecución comprometida de los proyectos

Eje Temático 14 – Gestión de las Adquisiciones

Se pretende crear conciencia de la responsabilidad en las adquisiciones ante la comunidad. Es un tema sobre el uso de los recursos, una adecuada rendición de cuentas y transparencia en las adjudicaciones. Las adquisiciones realizadas en la sin controles se constituyen en serios riesgos - utilización inadecuada de los fondos o poca transparencia en la rendición de cuentas.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de las adquisiciones
- Importancia de la gestión de las adquisiciones en los proyectos

- Buenas prácticas de transparencia en compras
- Requerimientos técnicos y financieros de las adquisiciones
- Rendición de cuentas

Eje Temático 15 – Gestión de la Calidad

La incorporación de Gestión de Calidad en los proyectos de la Asociación permitiría asegurar que los proyectos cumplan con los requisitos de la calidad y los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Se busca crear conciencia y capacidad para que los proyectos satisfagan las necesidades para las que fueron desarrollados. Pretende definir los parámetros de aseguramiento y de control de la calidad que se aplicarán a los proyectos y el cumplimiento de los mismos durante la ejecución.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de la calidad
- Importancia de la gestión de la calidad en los proyectos
- Parámetros de calidad
- Técnicas y Herramientas para Calidad
- Control de la Calidad

Tabla 4.12. Índice de Estructura y Contenido de la Guía Metodológica

ÍNDICE DE ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA GUÍA METOLÓGICA

NIVEL 1 – SENSIBILIZACIÓN SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN

1.1 Eje Temático 1. Asociaciones de Desarrollo y su Importancia para el Desarrollo de la Comunidad.

Talleres

- 1.1.1 Introducción a las asociaciones de desarrollo
- 1.1.2 Marco legal y reglamentario
- 1.1.3 Funciones y responsabilidades
- 1.1.4 Grupos de interés que participan
- 1.1.5 La ADSJ y su papel en la comunidad de San Juan
- 1.1.6 Proveniencia de fondos de la Asociación: mezcla de carácter público y privado.

1.2 Eje Temático 2. Sensibilización en Gerencia de Proyectos

Talleres

- 1.2.1 Introducción a la Administración de Proyectos
- 1.2.2 Importancia de la Administración de Proyectos en el desarrollo de la Asociación y su contribución a la comunidad de San Juan
- 1.2.3 Grupos de interés, base del éxito comunitario
- 1.2.4 Ciclo de Vida del Proyecto
- 1.2.5 Áreas y Procesos de la Gestión de Proyectos
- 1.2.6 Planes de trabajo y planes de proyecto

NIVEL 2 – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Eje Temático 3 – Planificación Estratégica

Talleres

- 2.1.1 Introducción a la Planificación Estratégica
- 2.1.2 Análisis del ambiente interno y externo
- 2.1.3 Definición de la Filosofía Medular de la Asociación (misión, visión, valores)
- 2.1.4 Priorización de proyectos según norte estratégico trazado
- 2.1.5 Estrategia y presupuesto

NIVEL 3 – DESARROLLO BÁSICO DE PROYECTOS (GRUPOS DE PROCESO)

3.1 Eje Temático 4 – Planificación de Proyectos

Talleres

- 3.1.1 Ciclo de Deming
- 3.1.2 Ficha técnica del proyecto
- 3.1.3 Recopilación de requisitos
- 3.1.4 Análisis de requerimientos
- 3.1.5 Definición de Alcance
- 3.1.6 Definición de la Estructura de Desglose de Trabajo
- 3.1.7 Plan de Proyecto

3.2 Eje Temático 5 – Ejecución de Proyectos

Talleres

- 3.2.1 Ejecución del Plan de Proyecto
- 3.2.2 Gestión de cambios en el proyecto
- 3.2.3 Actualización del Plan de Proyecto
- 3.2.4 Involucramiento de la comunidad en la ejecución de los proyectos

3.3 Eje Temático 6 – Seguimiento y Control de Proyectos

Talleres

- 3.3.1 Monitoreo del trabajo del Proyecto
- 3.3.2 Verificación y control del alcance
- 3.3.3 Medición de nivel de avance
- 3.3.4 Desarrollo de informes de avance

3.4 Eje Temático 7 – Cierre de Proyectos

Talleres

- 3.4.1 Cierre ante organizaciones patrocinadoras
- 3.4.2 Análisis de resultados del proyecto
- 3.4.3 Actualización de procedimientos en la asociación

Tabla 4.12. Índice de Estructura y Contenido de la Guía Metodológica (continuación)

ÍNDICE DE ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA GUÍA METOLÓGICA (continuación)	
NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS	
4.1 Eje Temático 8 – Gestión de la Documentación	
Talleres	
4.1.1	Introducción a la documentación
4.1.2	Importancia de la documentación para el éxito en los proyectos
4.1.3	Papel de las plantillas y otros requerimientos de organizaciones patrocinadoras
4.1.4	Documentación de lecciones aprendidas
4.1.5	Utilización de documentos de proyectos anteriores
4.2 Eje Temático 9 – Gestión del Recurso Humano	
Talleres	
4.2.1	Introducción a la gestión del recurso humano
4.2.2	Importancia de la gestión del recurso humano en los proyectos
4.2.3	Papel del recurso humano en la organización y en la gestión de proyectos
4.2.4	Limitaciones de Asociación
4.2.5	Integración de personal a la Asociación
4.2.6	Papel de personas voluntarias en proyectos
4.2.7	Principios de la equidad de género y la no discriminación
4.2.8	Soluciones para integración de equipos de proyectos
4.3 Eje Temático 10 – Gestión de las Comunicaciones	
Talleres	
4.3.1	Introducción a la gestión de las comunicaciones
4.3.2	Importancia de la gestión de las comunicaciones en los proyectos
4.3.3	Registro y análisis de grupos de interés
4.3.4	Cumplimiento de requerimientos de comunicación
4.3.5	Importancia de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, sector privado, asociaciones y otras organizaciones patrocinadoras o de cooperación.
4.3.6	Creación y utilización de redes para proyectos
4.4 Eje Temático 11 – Gestión de Costos	
Talleres	
4.4.1	Introducción a la gestión del costo
4.4.2	Importancia de la gestión del costo en los proyectos
4.4.3	Estimación inicial de costos
4.4.4	Identificación de fuentes de financiamiento
4.4.5	Proveniencia de fondos de la Asociación: mezcla de carácter público y privado.
4.4.6	Manejo de fondos de carácter público y otros
4.4.7	Proyectos y Presupuesto
4.4.8	Consecuencias e impacto de no ejecución presupuestaria
4.5 Eje Temático 12 – Gestión de Tiempo	
Talleres	
4.5.1	Introducción a la gestión del tiempo
4.5.2	Importancia de la gestión del tiempo en los proyectos
4.5.3	Definición de actividades para los proyectos
4.5.4	Secuencia de actividades
4.5.5	Desarrollo de cronogramas
4.6 Eje Temático 13 – Gestión de Riesgos	
Talleres	
4.6.1	Introducción a la gestión de riesgos
4.6.2	Importancia de la gestión de riesgos en los proyectos
4.6.3	Identificación y análisis de riesgos
4.6.4	Respuestas a riesgos
4.6.5	El riesgo de la no ejecución comprometida de los proyectos
4.7 Eje Temático 14 – Gestión de las Adquisiciones	
Talleres	
4.7.1	Introducción a la gestión de las adquisiciones
4.7.2	Importancia de la gestión de las adquisiciones en los proyectos
4.7.3	Buenas prácticas de transparencia en compras
4.7.4	Requerimientos técnicos y financieros de las adquisiciones
4.7.5	Rendición de cuentas
4.8 Eje Temático 15 – Gestión de la Calidad	
Talleres	
4.8.1	Introducción a la gestión de la calidad
4.8.2	Importancia de la gestión de la calidad en los proyectos
4.8.3	Parámetros de calidad
4.8.4	Técnicas y Herramientas para Calidad
4.8.5	Control de la Calidad

4.2.6. Perfil de profesionales a contratar

A continuación se brinda un perfil de los profesionales que deben ser contratados por la organización para llevar a cabo la gestión de sus proyectos en el futuro.

Habilidades duras:

- Profesional en Administración de Empresas o carrera afín.
- Dos a cinco años de experiencia.
- Preferible con experiencia en administración pública.
- Deseable conocimientos en Administración de Proyectos y el PMBok del PMI.

Habilidades blandas:

- Aprecio por el desarrollo comunal y el bienestar social.
- Persona responsable con muchas ganas de trabajar y de aprender y comunicativo.

4.3. Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos para la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan (Objetivo 3, Entregable 3)

Durante el la primera etapa de diagnóstico (**entregable 1**) de este PFG, se evidenció la necesidad de crear capacidad y formación en Administración de Proyectos en las personas encargadas de esta gestión en la Asociación, junta directiva, líderes comunales y personal que se contrate. El contenido temático desarrollado en el entregable 2 es la línea base para el desarrollo de Programa de Capacitación.

4.3.1. Enfoque

El proceso se visualiza como un Programa de Capacitación con tres ejes de base: un marco de referencia sobre asociaciones de desarrollo; un marco conceptual-práctico sobre planificación estratégica; y un marco conceptual-práctico sobre gestión de proyectos.

Es una propuesta que pretende atender la problemática encontrada en la Asociación a través de un contenido temático ajustado a las necesidades existentes. Representa el inicio de un nivel de esfuerzo que la asociación requerirá realizar de forma continuada para alcanzar un nivel adecuado en la gestión de sus proyectos.

Es recomendable que cuando la capacitación se desarrolle, se analicen ciertas plantillas que la Asociación utiliza actualmente. Si se concluye que las plantillas no generan ningún valor o no se alinean a requerimientos específicos de DINADECO u otra entidad patrocinadora, se propongan otras que aporten valor desde el enfoque de la gerencia de proyectos. La idea es

que las plantillas que se utilicen se conviertan en activos de la organización para la optimización de sus propios procesos.

4.3.2.Objetivos

General

Contribuir a la creación de capacidad en gestión de proyectos y en planificación estratégica en la ADISJ.

Específicos

- a. Desarrollar capacidad para orientar estratégicamente las actividades de la ADISJ en la gestión de sus proyectos comunales.
- b. Desarrollar capacidad organizativa de la ADISJ en la gestión de sus proyectos comunales.
- c. Desarrollar las bases para que la ADISJ logre construir una cultura de gerencia de proyectos.
- d. Contribuir a la apropiación de técnicas y herramientas para la gestión de proyectos.

4.3.3.Duración Total del Programa de Capacitación

El Programa de Capacitación esta Programa tendrá una duración total de 62 semanas.

4.3.4.Sesiones

El Programa se realizará en sesiones semanales de cuatro horas, desarrolladas los días sábados. Al finalizar cada Taller habrá una semana de descanso.

4.3.5.Calendarización

La calendarización de este proceso es responsabilidad de la Junta Directiva de la ADISJ. Se encuentra fuera del alcance de este PFG.

4.3.6.Estructura Curricular del Programa de Capacitación

La siguiente matriz presenta el contenido del Programa de Capacitación para observar su coherencia y lógica temática.

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación

NIVEL 1 – SENSIBILIZACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN				
Objetivo: Crear una actitud crítica sobre la situación en la que se encuentra la gestión de proyectos de la Asociación				
EJE TEMÁTICO 1: Asociaciones de Desarrollo y su Importancia para el Desarrollo de la Comunidad				
Duración: 2 horas por Taller No. Participantes: 20 por Taller				
Objetivo: Sensibilizar a las personas participantes sobre el importante papel que desarrollan las Asociaciones de Desarrollo en las comunidades.				
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
1.1.1	Introducción a las Asociaciones de Desarrollo	Concientizar sobre los antecedentes y objetivos de las Asociaciones de Desarrollo.	Personal ADISJ, Junta Directiva, Líderes comunales	Clases magistrales
1.1.2	Marco legal y reglamentario	Explorar el marco legal y reglamentación relacionados con las Asociaciones de Desarrollo		
1.1.3	Grupos de interés que participan en las asociaciones de desarrollo	Investigar los grupos de interés relacionados con las asociaciones de desarrollo		
1.1.4	Funciones y responsabilidades	Investigar las funciones y responsabilidades de las asociaciones de desarrollo		
1.1.5	La ADISJ y su papel en la comunidad de San Juan	Concientizar sobre el papel que juega la asociación en el desarrollo de la comunidad de San Juan		
1.1.6	Proveniencia de fondos de la Asociación: mezcla de carácter público y privado	Concientizar sobre la mezcla entre carácter público y privado que poseen los fondos recaudados por la Asociación.		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 1 – SENSIBILIZACIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN				
Objetivo: Crear una actitud crítica sobre la situación en la que se encuentra la gestión de proyectos de la Asociación				
EJE TEMÁTICO 2: Sensibilización en Gerencia de Proyectos Duración: 2 horas por Taller No. Participantes: 20 por Taller				
Objetivo: Concientizar sobre la importancia de la disciplina de Administración de Proyectos para la ADISJ.				
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
1.2.1	Introducción Importancia de la Administración de Proyectos	Analizar el papel fundamental que juega la Administración de Proyectos hoy en día en una organización exitosa	Personal ADISJ, Junta Directiva, Líderes comunales	Clases magistrales
1.2.2	Importancia de la Administración de Proyectos en el desarrollo de la Asociación y su contribución a la comunidad de San Juan	Concientizar sobre la importancia de desarrollar la disciplina de Administración de Proyectos a lo interno de la Asociación		
1.2.3	Grupos de interés, base del éxito comunitario	Concientizar sobre la importancia de analizar los diferentes grupos de interés que tienen los proyectos en la comunidad		
1.2.4	Ciclo de Vida del Proyecto	Analizar las diferentes etapas de inicio, planificación ejecución y cierre de un proyecto		Clases magistrales Práctica casos
1.2.5	Áreas y Procesos de la Gestión de Proyectos	Desarrollar conocimientos sobre las áreas y procesos que comprenden la Administración de Proyectos		
1.2.6	Planes de trabajo y planes de proyecto	Analizar la importancia de convertir los planes de trabajo de la Asociación en planes de proyecto		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 2 – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA				
Objetivo: Concientizar sobre la importancia de la planificación estratégica para el desarrollo de proyectos en la comunidad				
EJE TEMÁTICO 3: Planificación Estratégica Duración: 2 horas por Taller No. Participantes: 20 por Taller				
Objetivo: Crear conciencia y capacidad para que las personas que componen la organización definan una dirección que les permita alinear los proyectos en un norte estratégico.				
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
2.1.1	Introducción a la Planificación Estratégica	Ofrecer a los participantes conceptos que ayuden definir un objetivo común para los proyectos	Personal ADISJ, Junta Directiva, Líderes comunales	Clases magistrales
2.1.2	Análisis del ambiente interno y externo	Capacitar a los participantes en el uso de la técnica de análisis FODA para el desarrollo de una estrategia de proyectos		
2.1.3	Definición de la Filosofía Medular	Desarrollar el concepto de Filosofía Medular para que las personas participantes logren definir la misión, visión y valores de la Asociación		Clases magistrales, prácticas de casos
2.1.4	Priorización de proyectos según norte estratégico trazado	Aprender la utilización de la Matriz de Priorización de Necesidades para evaluar los diferentes proyectos de la comunidad y establecer prioridades		
2.1.5	Estrategia y presupuesto	Desarrollar la relación entre la planificación estratégica y la definición de presupuestos para los proyectos		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 3 – DESARROLLO BÁSICO DE PROYECTOS					
Objetivo: Desarrollar habilidades básicas para la gestión de proyectos en la Asociación					
EJE TEMÁTICO 4: Planificación de Proyectos					
No. Participantes: 8					
Objetivo: Crear conciencia y capacidad para que las personas que componen la organización definan una dirección que les permita alinear los proyectos en un norte estratégico.					
Código	Talleres	Objetivo	Duración horas	Dirigido a	Metodología didáctica
3.1.1	Ciclo de Deming	Analizar el ciclo de Deming en la gestión de proyectos	2	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales
3.1.2	Ficha técnica del proyecto	Analizar el desarrollo de la ficha técnica de los proyectos tomando en cuenta las especificaciones solicitadas por las principales organizaciones patrocinadoras de la Asociación	4	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales, prácticas de casos
3.1.3	Recopilación de requisitos	Analizar el proceso de levantamiento de requisitos para el desarrollo de un proyecto	2		
3.1.4	Análisis de requerimientos	Desarrollar técnicas y herramientas para el análisis de los requerimientos de requisitos para un proyecto			
3.1.5	Definición de Alcance	Adquirir destrezas y herramientas para el proceso de definición del alcance de los proyectos			
3.1.6	Definición de la Estructura de Desglose de Trabajo	Aprender a desarrollar la Estructura de Desglose de Trabajo en los proyectos de la Asociación	4		
3.1.7	Plan de Proyecto	Adquirir conceptos y herramientas para el desarrollo de planes de proyecto			

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 3 – DESARROLLO BÁSICO DE PROYECTOS				
Objetivo: Desarrollar habilidades básicas para la gestión de proyectos en la Asociación				
EJE TEMÁTICO 5: Ejecución de Proyectos				
Duración: 2 Horas No. Participantes : 8				
Objetivo: Desarrollar capacidad para la ejecución de proyectos en las personas participantes				
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
3.2.1	Ejecución del Plan de Proyecto	Desarrollo de técnicas y herramientas para poner en práctica el plan del proyecto	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales, prácticas de casos
3.2.2	Gestión de cambios en el proyecto	Desarrollo de técnicas y herramientas para gestionar los cambios durante la ejecución del proyecto		
3.2.3	Actualización del Plan de Proyecto	Concientizar la importancia de mantener un plan de proyecto actualizado		
3.2.4	Involucramiento de la comunidad en la ejecución de los proyectos	Concientización sobre la importancia de involucrar a toda la comunidad en la ejecución de los proyectos		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 3 – DESARROLLO BÁSICO DE PROYECTOS				
Objetivo: Desarrollan habilidades básicas para la gestión de proyectos en la Asociación				
EJE TEMÁTICO 6: Seguimiento y Control de Proyectos				
Duración: 2 horas cada Taller No. Participantes: 8				
Objetivo: Desarrollar capacidad para el seguimiento y control de proyectos.				
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
3.3.1	Monitoreo del trabajo del Proyecto	Desarrollar técnicas y herramientas para monitorear el trabajo en un proyecto	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales, prácticas de casos
3.3.2	Verificación y control del alcance	Desarrollar técnicas y herramientas para verificar y controlar el alcance de un proyecto		
3.3.3	Medición de nivel de avance	Desarrollar técnicas y herramientas medir el nivel de avance que tienen las diferentes tareas y el proyecto en general		
3.3.4	Desarrollo de informes de avance	Desarrollar de técnicas y herramientas para realizar informes de avance de un proyecto		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 3 – DESARROLLO BÁSICO DE PROYECTOS				
Objetivo: Desarrollan habilidades básicas para la gestión de proyectos en la Asociación				
EJE TEMÁTICO 7: Cierre de Proyectos				
Duración: 2 horas por Taller No. Participantes: 8				
Objetivo: Desarrollar capacidad para realizar un cierre adecuado de proyectos.				
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
3.4.1	Cierre ante organizaciones patrocinadoras	Analizar la forma en la que se debe gestionar la finalización del cierre de un proyecto ante las instituciones patrocinadoras del mismo	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales, prácticas de casos
3.4.2	Análisis de resultados del proyecto	Desarrollar de técnicas y herramientas para analizar los resultados de un proyecto		
3.4.3	Actualización de procedimientos en la asociación	Concientizar sobre la importancia de aprovechar la experiencia del proyecto para mejorar las herramientas que utiliza la Asociación		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS				
Objetivo: Ofrecer en conceptos de administración de proyectos para crear capacidades más avanzadas				
EJE TEMÁTICO 8: Gestión de la Documentación				
Duración: 2 horas por Taller No. Participantes: 8 por Taller				
Objetivo: Brindar herramientas para que el manejo adecuado de la documentación en los proyectos.				
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
4.1.1	Introducción a la documentación	Desarrollar conceptos sobre el proceso de documentación de un proyecto	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales
4.1.2	Importancia de la documentación para el éxito en los proyectos	Concientizar sobre la importancia de una buena gestión de la documentación para el éxito de los proyectos		
4.1.3	Papel de las plantillas y otros requerimientos de organizaciones patrocinadoras	Investigar de las plantillas exigidas a la asociación por organizaciones patrocinadoras y su aprovechamiento en el desarrollo de los proyectos		
4.1.4	Documentación de lecciones aprendidas	Desarrollo de técnicas y herramientas para la documentación de las lecciones aprendidas en los proyectos		Clases magistrales, prácticas de casos
4.1.5	Utilización de documentos de proyectos anteriores	Aprender a utilizar los documentos generados en proyectos anteriores, para facilitar la gestión de nuevos proyectos		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS				
Objetivo: Ofrecer en conceptos de administración de proyectos para crear capacidades más avanzadas				
EJE TEMÁTICO 9: Gestión del Recurso Humano				
Duración: 2 horas por Taller No. Participantes: 8 por Talleres				
Objetivo: Crear conciencia a lo interno de la Asociación de la necesidad de crear un equipo de proyectos capaz de realizar una gestión adecuada.				
Código	Taller	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
4.2.1	Introducción a la gestión del recurso humano	Desarrollar conceptos sobre la gestión de los recursos humanos de un proyecto	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales
4.2.2	Importancia de la gestión del recurso humano en los proyectos	Concientizar sobre la importancia de una buena gestión de los recursos humanos para el éxito de los proyectos		
4.2.3	Papel del recurso humano en la organización y en la gestión de proyectos	Concientizar sobre el rol que debe jugar el recurso humano en los proyectos y en la Asociación		
4.2.4	Limitaciones de Asociación	Concientizar sobre las limitaciones actuales del personal que gestiona proyectos actualmente en la Asociación		
4.2.5	Integración de personal a la Asociación	Concientizar sobre la importancia de tener personal permanente que le de continuidad a la gestión de proyectos		
4.2.6	Papel de personas voluntarias en proyectos	Concientizar sobre las consideraciones que deben ser tomadas en cuenta cuando se trabaja con personal voluntario		
4.2.7	Principios de la equidad de género y la no discriminación	Concientizar sobre la importancia de mantener la equidad de género en la Asociación		
4.2.8	Soluciones para integración de equipos de proyectos	Analizar la necesidad de formación de equipos que permitan dar continuidad al desarrollo de proyectos de la organización		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS					
Objetivo: Ofrecer en conceptos de administración de proyectos para crear capacidades más avanzadas					
EJE TEMÁTICO 10: Gestión de las Comunicaciones					
No. Participantes: 8					
Objetivo: Crear la capacidad en la Asociación de gestionar todos los diferentes grupos de interés involucrados en los proyectos comunales.					
Código	Taller	Objetivo	Duración horas	Dirigido a	Metodología didáctica
4.3.1	Introducción a la gestión de las comunicaciones	Desarrollar conceptos sobre la gestión de las comunicaciones de un proyecto	2	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales
4.3.2	Importancia de la gestión de las comunicaciones en los proyectos	Concientizar sobre la importancia de una buena gestión de las comunicaciones para el éxito de los proyectos			
4.3.3	Registro y análisis de grupos de interés	Aprender la utilización de la técnica 5W+1H y la matriz para el registro y análisis de los interesados de los proyectos	4		Clases magistrales, prácticas de casos
4.3.4	Cumplimiento de requerimientos de comunicación	Aprender a administrar los requerimientos de comunicación de los grupos de interés	2		Clases magistrales
4.3.5	Importancia de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, sector privado, asociaciones y otras organizaciones patrocinadoras o de cooperación	Concientizar sobre la importancia del establecimiento de alianzas con las entidades afines a la Asociación, para aprovechar la experiencia de cada uno de estas organizaciones			
4.3.6	Creación y utilización de redes para proyectos	Concientizar sobre la existencia y creación de redes para proyectos que ayuden a desarrollar proyectos en conjunto con otras organizaciones			

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS					
Objetivo: Ofrecer en conceptos de administración de proyectos para crear capacidades más avanzadas					
EJE TEMÁTICO 11: Gestión de Costos					
No. Participantes: 8					
Objetivo: Brindar herramientas para planificar costos de manera que se le dé el mejor uso posible a los recursos financieros con los que se cuenta.					
Código	Taller	Objetivo	Duración horas	Dirigido a	Metodología didáctica
4.4.1	Introducción a la gestión del costo	Desarrollar conceptos sobre la gestión de costos de un proyecto	2	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales
4.4.2	Importancia de la gestión del costo en los proyectos	Concientizar sobre la importancia de una buena gestión de costos para el éxito de los proyectos			
4.4.3	Estimación inicial de costos	Aprender la utilización de técnicas y herramientas para poder realizar una estimación inicial de costos lo más certera posible	4		Clases magistrales, prácticas de casos
4.4.4	Identificación de fuentes de financiamiento	Desarrollar capacidad para identificar fuentes de financiamiento para cada proyecto	2		Clases magistrales
4.4.5	Proveniencia de fondos de la Asociación: mezcla de carácter público y privado	Concientizar sobre la naturaleza de los fondos que se utilizan en los proyectos de la Asociación			Clases magistrales, prácticas de casos
4.4.6	Manejo de fondos de carácter público y otros	Concientizar sobre el manejo de fondos con los que se financian los proyectos			Clases magistrales
4.4.7	Proyectos y Presupuesto	Aprender técnicas y herramientas para la realización de presupuestos de proyectos			Clases magistrales, prácticas de casos
4.4.8	Consecuencias e impacto de no ejecución presupuestaria	Concientizar sobre el impacto negativo que deja la mala ejecución de presupuestos en la Asociación			Clases magistrales

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS				
Objetivo: Ofrecer en conceptos de administración de proyectos para crear capacidades más avanzadas				
EJE TEMÁTICO 12: Gestión de Tiempo				
Duración: 2 horas por Taller. No. Participantes: 8				
Objetivo: Concientizar a las personas participantes sobre los beneficios de la definición de actividades, utilización de cronogramas y el compromiso con las fechas en la gestión de proyectos.				
Código	Taller	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
4.5.1	Introducción a la gestión del tiempo	Desarrollar conceptos sobre la gestión del tiempo de un proyecto	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales
4.5.2	Importancia de la gestión del tiempo en los proyectos	Concientizar sobre la importancia de una buena gestión del tiempo para el éxito de los proyectos		
4.5.3	Definición de actividades para los proyectos	Analizar cómo definir las actividades que deben realizarse para ejecutar exitosamente un proyecto		Clases magistrales, prácticas de casos
4.5.4	Secuencia de actividades	Desarrollar técnicas para el secuenciamiento de actividades de los proyectos		
4.5.5	Desarrollo de cronogramas	Desarrollar de técnicas y herramientas para la definición del cronograma del proyecto		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS				
Objetivo: Ofrecer en conceptos de administración de proyectos para crear capacidades más avanzadas				
EJE TEMÁTICO 13: Gestión de los Riesgos				
Duración: 2 horas por Taller No. Participantes: 8				
Objetivo: Crear capacidad para que se aprenda a identificar y responder ante los diferentes riesgos que se presentan en un proyecto.				
Código	Taller	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
4.6.1	Introducción a la gestión de riesgos	Desarrollar conceptos sobre la gestión de los riesgos de un proyecto	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales
4.6.2	Importancia de la gestión de riesgos en los proyectos	Concientizar sobre la importancia de una buena gestión de los riesgos para el éxito de los proyectos		
4.6.3	Identificación y análisis de riesgos	Desarrollar capacidad para crear la matriz de registro y análisis de riesgos del proyecto		Clases magistrales, prácticas de casos
4.6.4	Respuestas a riesgos	Aprender a desarrollar el plan de respuesta ante los riesgos identificados en un proyecto		
4.6.5	El riesgo de la no ejecución comprometida de los proyectos	Concientizar sobre el riesgo que genera la falta de compromiso por parte del equipo director de los proyectos en su ejecución		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS				
Objetivo: Ofrecer en conceptos de administración de proyectos para crear capacidades más avanzadas				
EJE TEMÁTICO 14: Gestión de las Adquisiciones				
Duración: 2 horas por Taller No. Participantes: 8				
Objetivo: Crear conciencia de la responsabilidad en las adquisiciones ante la comunidad y las mejoras prácticas para la gestión de las mismas.				
Código	Taller	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
4.7.1	Introducción a la gestión de las adquisiciones	Desarrollar conceptos sobre la gestión de las adquisiciones de un proyecto	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales
4.7.2	Importancia de la gestión de las adquisiciones en los proyectos	Concientizar sobre la importancia de una buena gestión de las adquisiciones para el éxito de los proyectos		
4.7.3	Buenas prácticas de transparencia en compras	Concientizar sobre las mejores prácticas en el manejo transparente de las compras en los proyectos		Clases magistrales, prácticas de casos
4.7.4	Requerimientos técnicos y financieros de las adquisiciones	Desarrollar técnicas y herramientas para cumplir con los requerimientos técnicos y financieros de las adquisiciones en los proyectos		
4.7.5	Rendición de cuentas	Desarrollar conciencia sobre las mejoras prácticas para la rendición de cuentas ante la comunidad		

Tabla 4.13. Estructura Curricular del Programa de Capacitación (continuación)

NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS				
Objetivo: Ofrecer en conceptos de administración de proyectos para crear capacidades más avanzadas				
EJE TEMÁTICO 15: Gestión de la Calidad				
Duración: 2 horas por Taller No. Participantes: 8				
Objetivo: Crear conciencia y capacidad para que los proyectos satisfagan todas las necesidades para las que fueron realizados.				
Código	Taller	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
4.8.1	Introducción a la gestión de la calidad	Desarrollar conceptos sobre la gestión de la calidad de un proyecto	Personal ADISJ, Junta Directiva	Clases magistrales
4.8.2	Importancia de la gestión de la calidad en los proyectos	Concientizar sobre la importancia de una buena gestión de la calidad para el éxito de los proyectos		
4.8.3	Parámetros de calidad	Concientizar sobre la definición de calidad en los proyectos		
4.8.4	Técnicas y Herramientas para Calidad	Aprender la utilización de herramientas como el análisis de Ishikawa para determinar la calidad requerida en un proyecto		Clases magistrales, prácticas de casos
4.8.5	Control de la Calidad	Desarrollar técnicas y herramientas para efectuar el control de las tareas que deben ser realizadas en los proyectos		

Elaboración Propia. Febrero 2013.

4.3.7.Presupuesto y Financiamiento

La Tabla 21 muestra una estimación de los costos del Programa de Capacitación. Se trata de un aproximado del monto para el que se deberá buscar recursos. Es importante destacar que este monto aproximado no debe necesariamente ser asumido por la Asociación. Esta podría establecer alianzas estratégicas con la empresa privada y otras instituciones para un copatrocinio del proceso.

El proyecto sería una oportunidad para que la Asociación establezca redes con otras asociaciones, entidades gubernamentales, empresas privadas y centros educativos.

Los rubros del presupuesto establecido corresponden a equipo de facilitadores calculado a una tarifa de honorarios por hora conservadora, materiales de capacitación a costos conservadores y refrigerios sencillos.

El monto total del aproximando de este supuestos es de siete millones y medio de colones. No se incluye el costo del alquiler del local.

Tabla 3.1.014. Presupuesto de Capacitación en colones.

	Duración en semanas	Facilitadores de la Capacitación	Materiales	Refrigerios	Transporte
Sensibilización de Situación Actual de la Asociación	6	600.000	200.000	120.000	100.000
Eje Temático 1 – Asociaciones de Desarrollo y su Importancia para el Desarrollo de la Comunidad	3	300.000	100.000	60.000	50.000
Eje Temático 2 – Sensibilización en Gerencia de Proyectos	3	300.000	100.000	60.000	50.000
Planificación Estratégica	3	360.000	100.000	60.000	50.000
Eje Temático 3 – Planificación Estratégica	3	360.000	100.000	60.000	50.000
Desarrollo Básico de Proyectos	11	1.320.000	160.000	96.000	200.000
Eje Temático 4 – Planificación de Proyectos	5	600.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 5 – Ejecución de Proyectos	2	240.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 6 – Seguimiento y Control de Proyectos	2	240.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 7 – Cierre de Proyectos	2	240.000	40.000	24.000	50.000
Desarrollo Avanzado de Proyectos	28	3.360.000	320.000	192.000	400.000
Eje Temático 8 – Gestión de la Documentación	3	360.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 9 – Gestión del Recurso Humano	4	480.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 10 – Gestión de las Comunicaciones	4	480.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 11 – Gestión de Costos	5	600.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 12 – Gestión de Tiempo	3	360.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 13 – Gestión de los Riesgos	3	360.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 14 – Gestión de las Adquisiciones	3	360.000	40.000	24.000	50.000
Eje Temático 15 – Gestión de la Calidad	3	360.000	40.000	24.000	50.000
Total	48	5.640.000	780.000	468.000	750.000
Total del Programa de Capacitación					7.638.000

Elaboración Propia, Febrero 2013

4.3.8. Resumen del Programa de Capacitación

Todos los niveles se realizarán con metodología didáctica que combina las clases magistrales con el enfoque práctico de aprender haciendo a través de la resolución de casos.

A continuación se presenta una tabla resumen del programa de capacitación:

Tabla 4.2.115. Resumen del Programa de Capacitación

Ejes temáticos por nivel	Duración en semanas	Dirigido a	Cantidad de participantes
NIVEL 1 – SENSIBILIZACIÓN SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN	8		
1.1 Eje Temático 1. Asociaciones de Desarrollo y su Importancia para el Desarrollo de la Comunidad.	3	Personal permanente de la ADISJ, Junta Directiva, Líderes comunales	20
Descanso	1		
1.2 Eje Temático 2. Sensibilización en Gerencia de Proyectos	3		
Descanso	1		
NIVEL 2 – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	4		
2.1 Eje Temático 3 – Planificación Estratégica	3	Personal permanente de la ADISJ, Junta Directiva, Líderes comunales	20
Descanso	1		
NIVEL 3 – DESARROLLO BÁSICO DE PROYECTOS (GRUPOS DE PROCESO)	15		
3.1 Eje Temático 4 – Planificación de Proyectos	5	Personal permanente de la ADISJ, Junta Directiva	8
Descanso	1		
3.2 Eje Temático 5 – Ejecución de Proyectos	2		
Descanso	1		
3.3 Eje Temático 6 – Seguimiento y Control de Proyectos	2		
Descanso	1		
3.4 Eje Temático 7 – Cierre de Proyectos	2		
Descanso	1		
NIVEL 4 – DESARROLLO INTERMEDIO DE PROYECTOS	35		
4.1 Eje Temático 8 – Gestión de la Documentación	3	Personal permanente de la ADISJ, Junta Directiva	8
Descanso	1		
4.2 Eje Temático 9 – Gestión del Recurso Humano	4		
Descanso	1		
4.3 Eje Temático 10 – Gestión de las Comunicaciones	4		
Descanso	1		
4.4 Eje Temático 11 – Gestión de Costos	5		
Descanso	1		
4.5 Eje Temático 12 – Gestión de Tiempo	3		
Descanso	1		
4.6 Eje Temático 13 – Gestión de Riesgos	3		
Descanso	1		
4.7 Eje Temático 14 – Gestión de las Adquisiciones	3		
Descanso	1		
4.8 Eje Temático 15 – Gestión de la Calidad	3		

Elaboración Propia. Febrero 2013

4. Conclusiones

- La percepción general de los miembros de la junta directiva de la ADISJ sobre su gestión en proyectos confirma la situación de desconocimiento sobre la disciplina de la administración de proyectos.
- El desconocimiento sobre Administración de Proyectos encontrado en los miembros de la junta directiva es, hasta cierta medida, corregible con el Programa de Capacitación propuesto en el objetivo número tres de esta propuesta.
- Se han planteado propuestas de contenido para atender las áreas en las que se detectó problemática en la gestión de proyectos de la ADISJ.
- El Programa de Capacitación sigue una metodología didáctica de clases magistrales para la transferencia de conocimientos; y la aplicación de casos para un enfoque práctico de aprender haciendo.
- La Asociación no cuenta actualmente con personal permanente que permita formalizar esta propuesta de inmediato. Sin embargo, existe el compromiso de la actual junta directiva de iniciar esfuerzos por establecer una estructura mínima en este sentido. La contratación de personal permanente en la asociación se convierte en una necesidad para asegurar la continuidad en la gestión de proyectos de la ADISJ.
- El apoyo de la junta directiva de la ADISJ a esta propuesta de solución es de vital importancia, sin la voluntad política el proyecto carece de viabilidad.

- Se plantea un Programa de Capacitación basado en la estructura de la Guía Metodológica con una duración de 48 semanas. Se desarrollarán los contenidos temáticos de la Guía.
- Para los dos primeros niveles del Programa de Capacitación se toman en cuenta los líderes comunales, adicionalmente al personal de la Asociación. Estas personas son muy importantes para el desarrollo de los proyectos en la comunidad.

5. Recomendaciones

- Como parte de los esfuerzos que la junta directiva de la Asociación debe realizar para iniciar el cambio en la forma como hace las cosas, es buscar apoyo gubernamental a través de DINADECO, del sector privado y otras organizaciones para iniciar el programa de capacitación propuesto.
- Que la junta directiva asuma el reto de llevar a cabo la implementación de esta propuesta como respuesta a las necesidades más importantes en la gestión de proyectos de la Asociación.
- Se debe realizar la contratación de personal permanente en la Asociación tan pronto como sea posible, para lograr tanto la puesta en marcha esta propuesta como la continuidad en la gestión de proyectos de la organización.
- Aprovechar el Programa de Capacitación para la realización y apropiación de plantillas que se conviertan en activos de la organización para la gestión de proyectos.
- Incorporación de líderes comunales en el Programa de Capacitación para lograr un mejor aprovechamiento de la comunidad.
- Utilizar este PFG como base para aplicación de propuestas de gestión de proyectos en otras organizaciones similares a la ADISJ.
- El impacto de que este proyecto se ejecute redundaría en beneficio de la asociación y de la comunidad. Se vería reflejado en la búsqueda y

consecución de fuentes de financiamiento y alianzas estratégicas para la ejecución de proyectos alineados a un norte estratégico.

- Se debe buscar el financiamiento que permita realizar la contratación de personal en la asociación, a través de la colaboración con la empresa privada y la generación de proyectos que lleven a la suficiencia económica de la asociación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aignerren, M. (s.f.). *ANALISIS DE DATOS TABULADOS*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de <http://aprendeonline.udea.edu.co: http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1681/1331>

Aristóteles. *La Política, Libro 1*.

Aristóteles. (1999). *La Política, Libro 1*. Madrid: Alba.

Budd, J. (2004). Mind Maps as Classroom Exercises. *The Journal of Economic Education* , 35-46.

Diccionario de Oxford. (2012). Recuperado el 3 de Diciembre de 2012, de <http://oxforddictionaries.com: http://oxforddictionaries.com>

DINADECO. (s.f.). *Formulario para la Elaboración de Proyectos*. Recuperado el Noviembre de 2012, de Dinadeco: <http://www.dinadeco.go.cr>

DINADECO. (2013). *Quiénes Somos*. Recuperado el 23 de 01 de 2013, de www.dinadeco.go.cr:

<http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=pagesetter&tid=25>

DINADECO. (8 de Setiembre de 2005). *Reglamento del artículo 19 de la Ley 3859*. Recuperado el 09 de Febrero de 2013, de <http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=pagesetter&tid=8>

Espinoza, R. (s.f.). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*. Recuperado el 20 de Enero de 2013, de [http://marketingyventasblog.blogspot.com:](http://marketingyventasblog.blogspot.com: http://marketingyventasblog.blogspot.com/2012/06/como-definir-mision-vision-y-valores-en.html)

<http://marketingyventasblog.blogspot.com/2012/06/como-definir-mision-vision-y-valores-en.html>

Florin, P., & Wandersman, A. (1990). An Introduction to Citizen Participation, Voluntary Organizations, and Community Developmet: Insights for Empowerment Through Research. *American Journal of Community Psychology* .

Greengard, S. (2002). *The Project Management Advantage*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2012, de <http://businessfinancemag.com>: <http://businessfinancemag.com/article/project-management-advantage-110>

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL.

IPMA. (1999). *ICB: IPMA Competence Baseline*. IPMA/GPM-Eigenverlag.

Jiménez Zúñiga, G. (2005). *DESARROLLO COMUNAL EN COSTA RICA*. Recuperado el Abril de 2012, de www.dinadeco.go.cr: <http://www.dinadeco.go.cr>

Jiménez Zúñiga, G. (Octubre de 2005). *DINADECO*. Recuperado el Noviembre de 2012, de <http://www.dinadeco.go.cr>

Junta Directiva Asociación de Desarrollo Integral San Juan Ciudad Quesada. *Libro de Actas*. San Carlos.

Junta Directiva Asociación de Desarrollo Integral San Juan Ciudad Quesada. (2012). *Libro de Actas*. San Carlos.

Junta Directiva Asociación de Desarrollo Integral San Juan. (2012). *Informe Económico*. San Carlos.

Kwak, Y.-H. (2005). *A brief History of Project Management*. Greenwood Publishing Group.

Ley No. 3859 Sobre el Desarrollo de la Comunidad. (7 de Abril de 1967). Recuperado el Noviembre de 2012, de <http://www.dinadeco.go.cr>

Nokes, S., & Greenwood, A. (2003). *The Definitive Guide to Project Management*. Financial Times/ Prentice Hall.

PMI. (2012). www.pmi.org. Recuperado el 12 de 02 de 2013, de www.pmi.org/

PMI®. (2013). *Acerca de*. Recuperado el 11 de 02 de 2013, de <http://americalatina.pmi.org>: <http://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>

PMI®. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBoK®)* (Cuarta edición ed.). Pensilvania: PMI®.

PRINCE2. (2012). *PRINCE2*. Obtenido de <http://www.prince-officialsite.com/>:
<http://www.prince-officialsite.com/AboutPRINCE2/AboutPRINCE2.aspx>

Reglamento a la ley 3859. (20 de Abril de 1998). Recuperado el Noviembre de 2012, de <http://www.dinadeco.go.cr>

Scriven, M. (Junio de 2005). *THE LOGIC AND METHODOLOGY OF CHECKLISTS*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de <http://preval.org>:
<http://preval.org/documentos/2075.pdf>

Valles, M. (2003). *Entrevistas Cualitativas*. CIS.

Wideman, M. (s.f.). *Wideman Comparative Glossary of Project Management Terms*. Recuperado el noviembre de 2012, de <http://maxwideman.com>

Zeitoun, A. (1996). *Managing Projects across Multi-National Cultures, A Unique Experience*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2012, de <http://academy.eurochambres.eu>: <http://academy.eurochambres.eu>

Apéndice 1. Acta de Constitución del PFG

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

1. Nombre del Proyecto:

Proceso de Capacitación y Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos en la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada

2. Necesidad:

La Asociación no ha definido la visión estratégica de la organización que responda a los propósitos para los que fue formada. Los proyectos no son definidos según un norte estratégico; se convierten en esfuerzos individuales.

El modelo de gestión es altamente político. Los cambios en las juntas directivas sobre decisiones primariamente políticas afectan los proyectos que se incluyen en los planes anuales.

Los proyectos no se planean, sólo se presentan dentro de los planes anuales de las juntas directivas y como parte de los informes anuales.

Las personas que conforman la junta directiva no poseen conocimiento sobre la disciplina de la dirección de proyectos. Son voluntarias; su tiempo de dedicación no es exclusivo para la Asociación. Estas personas carecen de formación en administración de proyectos

3. Justificación del proyecto

La ADISJ ejecuta un porcentaje bajo del presupuesto en proyectos y muchos de los proyectos no pasan de su fase inicial. Por esta razón es clave que la asociación desarrolle capacidad de gestión técnica que le permita identificar los proyectos que la comunidad espera y ejecutarlos para llevarlos a la ejecución esperada.

Como resultado de la ineficiente gestión de proyectos, en el año 2007 se dejó de recibir financiamiento estatal.

Debe señalarse asimismo, que la selección de esta Asociación y la comunidad ha sido influenciada por ser el pueblo natal del autor de este proyecto de graduación, existiendo un alto sentido de identificación, compromiso y de pertenencia que lo lleva a ambicionar un cambio en la forma como la Asociación desarrolla sus proyectos.

4. Objetivo General del Proyecto:

Contribuir a crear capacidad de gestión de proyectos en la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada.

5. Objetivos específicos:

Caracterizar la ADISJ para determinar el nivel y forma mediante la cual gestiona sus proyectos en la actualidad.

Establecer la estructura y contenido de una Guía Metodológica para la identificación, planificación, ejecución y cierre de los Proyectos Comunitarios de la Asociación.

Elaborar una propuesta de Proceso de Capacitación en Gestión de Proyectos utilizando la Guía Metodológica propuesta.

6. Director y equipo del Proyecto:

Director del proyecto: Cesar Hidalgo

Profesora Tutora: Vera Farah

7. Descripción preliminar del alcance del proyecto:

Se analizará la gestión de proyectos de la Asociación para el periodo 2007-2012, con el fin de determinar el nivel de madurez organizacional en administración de proyectos en el que se encuentra al momento de realizarse la medición. De los resultados de este análisis (objetivo 1) se establecerá la línea base para los otros dos objetivos propuestos.

La guía metodológica será una propuesta sobre su estructura y contenido curricular y se basará en las mejores prácticas del PMI – nueve áreas de conocimiento y cinco grupos de procesos. No se tratará de una guía genérica ni de una guía de aplicación automática. El contenido de la misma será desarrollado durante el proceso de capacitación propuesto para facilitar el proceso de desarrollo y apropiación por parte de la Asociación.

La puesta en marcha de la ejecución del proceso de capacitación estará fuera del alcance de este proyecto.

8. Fecha de inicio del proyecto:

30 de octubre del 2012

9. Fecha de estimada de finalización:

28 de febrero del 2013

10. Registro de los principales interesados del proyecto:

Junta Directiva de la ADISJ
Comunidad de San Juan de Ciudad Quesada

11. Supuestos:

La Asociación realizará los esfuerzos necesarios para ejecutar el plan de capacitación, validar la estructura y contenido de la guía y su adopción para fines prácticos en la gerencia de sus proyectos.

El ciclo de aprendizaje aportará en la identificación, ejecución, seguimiento y control y cierre de los proyectos que la Asociación emprenda.

La aplicación adecuada y continuada de la guía metodológica dependerá de procesos de capacitación y concientización que la misma asociación deberá continuar desarrollando una vez concluido el proyecto.

Existe voluntad política por parte de la Junta Directiva para llevar a cabo las recomendaciones propuestas en este PFG.

Existe un compromiso de la Asociación de contratar personal para formar equipos de proyectos que puedan asegurar la continuidad de ésta propuesta

12. Restricciones:

La caracterización de la gestión de proyectos se realizó solo con miembros de la Junta Directiva por ser las personas que toman las decisiones.

La implementación de las propuestas de este proyecto depende de que se logre estabilidad en la Asociación a través, entre otros, del nombramiento de personal propio. La gestión de la asociación y específicamente la gestión de proyectos no deberían depender de personas que pueden cambiar cada dos años o de personas voluntarias sin dedicación exclusiva y a tiempo completo.

La escasa documentación generada por la ADISJ ha limitado el acceso a información.

Grupos opuestos a la profesionalización de proyectos en la asociación podrían impedir que se ejecuten las propuestas de este PFG

Desarrollado por: _____ Fecha: 29-11-2012 d

Autorizado por: _____ Fecha: _____

Apéndice 2. Cuestionario para la caracterización de la forma de desarrollar proyectos de la ADISJ

Cargo: _____

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la opción que considera más aproximada a su realidad durante el trabajo en la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan

1.¿Cuál es su formación en administración de proyectos?

- a.Ninguna
- b.Poca, posee conocimientos básicos por iniciativa propia
- c.Media, ha llevado algún tipo de formación como cursos básicos o seminarios
- d.Alta, posee algún título relacionado al área de administración de proyectos

2.¿En cuántos proyectos ha estado en el equipo a cargo de su administración?

- a.Ninguno
- b.De 1 a 5
- c.De 5 a 10
- d.Más de 10

3.¿Cuál ha sido su experiencia en proyectos comunales?

- a.Nunca ha sido parte del equipo de un proyecto
- b.Ha participado en proyectos pero con pocas responsabilidades
- c.Ha participado de manera activa en proyectos pero sin estar a cargo de los mismos
- d.Ha sido parte del personal a cargo de proyectos comunales

4.¿En qué criterios se basan al incluir un nuevo proyecto en los planes de trabajo de la asociación?

- a.Ideas que parecen interesantes
- b.Expectativas expresadas por muchos miembros de la comunidad
- c.Se evalúan los proyectos en conjunto y se seleccionan los que determinan más necesarios
- d.Se definen proyectos alineados con una visión estratégica de la asociación previamente definida

5.¿Cuál considera que es la razón por la que los proyectos han finalizado exitosamente en la ADISJ?

- a.Nunca han finalizado proyectos de manera exitosa
- b.La suerte y el trabajo duro han ayudado a finalizar los proyectos
- c.Se intentó llevar un control adecuado de los proyectos una vez iniciados
- d.Se realizó una planificación cuidadosa y se dio seguimiento a lo largo de los proyectos

6.¿Cuáles considera que son las principales razones de que algunos de los proyectos planteados en los planes de trabajo anuales no se realicen?

- a.Nunca se mencionaron los proyecto durante el año
- b.Se abordó el tema en reuniones pero no se logró establecer una estrategia para ejecutar los proyectos
- c.Se plantearon ideas para lograr ejecutar los proyecto pero no se les dio seguimiento
- d.Se plantearon estrategias para llevar a cabo los proyectos y aunque no han comenzado muestran algún tipo de avance

7.¿Qué documentación se genera durante la gestión de un proyecto?

- a.Ninguna
- b.Documentación mínima exigida por las organizaciones patrocinadoras
- c.Se crean algunos documentos propios de la organización para llevar un mejor control
- d.Se documenta detalladamente cada paso del proyecto desde su definición hasta su fin y lecciones aprendidas

8.¿La asociación posee algún tipo de plantillas, machotes, estándares para la generación de documentos?

- a.No posee ninguno
- b.Se crea la documentación basada en documentación de utilizada con anterioridad
- c.Se utilizan algunas plantillas y estándares provistas por otras organizaciones como por ejemplo DINADECO
- d.Se poseen y utilizan estándares para la generación de documentos durante todo el proyecto.

9.¿De dónde proviene el presupuesto utilizado en los proyectos?

- a.Nunca hay presupuesto
- b.Se realizan sólo los proyectos que se puedan con el financiamiento estatal
- c.En el transcurso del proyecto se busca financiamiento como patrocinadores o actividades para recaudar fondos
- d.Al realizar el plan de proyecto se definen las fuentes de financiamiento de donde se van a obtener los recursos necesarios

10.¿Cómo se buscan fuentes de financiamiento para los nuevos proyectos?

- a.No se busca financiamiento
- b.Se busca financiamiento estatal
- c.Además del financiamiento estatal se buscan empresas patrocinadoras para los proyectos
- d.Se mantiene una base de datos de patrocinadores y actividades que se alimenta con la experiencia de cada nuevo proyecto

11.¿Qué herramientas utilizan para la gestión de proyectos?

- a.No se utiliza ninguna herramienta
- b.Herramientas manuales como libros de actas y cuadernos de apuntes
- c.Herramientas como Excel, Word y Power Point
- d.Herramientas especializadas en Administración de Proyectos como por ejemplo MS Project

12.¿Qué herramientas de software conoce que podrían ser útiles al administrar proyectos?

- a.No conoce ninguna herramienta
- b.Posee conocimientos básicos de herramientas como Word, Excel y Power Point o similares
- c.Posee conocimientos avanzados de herramientas como Word, Excel y Power Point o similares
- d.Además de las herramientas anteriores ha utilizado herramientas de gestión de proyectos como el MS Project o similares

13.¿Cómo fue el proceso inicial de formar parte de la Junta Directiva?

- a.Muy difícil, no encontró ningún tipo de ayuda
- b.Fue un proceso en el que no se sabía que hacer pero se contaba con la experiencia de otros miembros
- c.Existía algunas guías y manuales pero difíciles de comprender y seguir
- d.Existían documentación clara que ayudó de una manera práctica a conocer que las responsabilidades del puesto

14.¿Qué dejó la Junta Directiva anterior que le ha facilitado en la ejecución de proyectos?

- a.Nada
- b.Concejos verbales como se ejecutaban los proyectos
- c.Algunas buenas ideas encontradas en los libros de actas
- d.Documentación clara de los proyectos anteriores que le ha servido en la ejecución de nuevos proyectos

15.¿Cuánto es el tiempo que dedica actualmente a proyectos en la asociación?

- a.0 a 2 horas semanales
- b.Entre 2 y 5 horas a la semana
- c.Entre 5 y 10 horas a la semana
- d.Más de 10 horas

16.¿Está satisfecho con este tiempo, le gustaría usar más o menos?


- a.No, me gustaría utilizar menos tiempo
- b.Si, es todo el tiempo que puedo dar
- c.Si, pero puedo utilizar más si es necesario
- d.No, me gustaría poder dedicar más tiempo


Apéndice 3. Lista de Verificación para la Evaluación de la Documentación Generada por la ADISJ

Integración	
Existe una definición de misión y visión de la organización	
Se manejan estándares para la generación de documentos	
Se documentan las nuevas ideas de proyectos	
Se generan documentos con las lecciones aprendidas de los proyectos	
Alcance	
Se define el alcance de los nuevos proyectos	
Existen documentos como Carta Constitutiva o EDT	
Tiempo	
Se crean cronogramas de trabajo	
Se realizan actualizaciones a los cronogramas	
Costo	
Se define el presupuesto de los proyectos	
Se documentan las nuevas fuentes de financiamiento encontradas durante el desarrollo de un proyecto	
Calidad	
Se definen parámetros de calidad para los proyectos	
Recursos Humanos	
Se documentan los posibles patrocinadores de los proyectos	
Se documentan las personas involucradas en los proyectos	
Se documenta el aporte realizado por los involucrados	
Se documenta la experiencia de los voluntarios que participaron en algún proyecto	
Comunicaciones	
Se crean comunicados a los interesados con el estado de los proyectos	
Se realizan campañas de comunicación para el involucramiento de la comunidad en los proyectos	
Se definen estándares y medios de comunicación entre los miembros de la Junta directiva	
Riesgos	
Se identifican los riesgos del proyecto	
Se generan planes para la atención de los riesgos identificados	
Adquisiciones	
Existen estándares para la documentación de las adquisiciones	
Se administran los requisitos de los patrocinadores para las adquisiciones de la asociación	

ANEXOS

Anexo 1. Aprobación de Prorroga para la Entrega del PFG.

**Milton Sandoval Quirós**
to me, Vera, Ana ▾

 Spanish ▾ > English ▾ [Translate message](#)

Confirmando aprobación de solicitud de prórroga para el 28 de febrero.

Saludos

Milton Sandoval