

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



**Plan de Dirección del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional  
Green Wolf Costa Rica  
Fase 1: Restauración general de la casona**

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de  
Máster en Gerencia de Proyectos en el énfasis de proyectos empresariales  
con el grado académico de Maestría.**

Realizado por:  
Paulina María Acuña Montero

Alajuela, Marzo, 2024

## **DEDICATORIA**

A mami, porque desde el cielo me diste las fuerzas para terminar este proyecto cuando la tristeza le ganaba a la razón. Gracias por impulsarme con tus propias palabras: “El estudio nos ayuda a cumplir nuestras metas. Nunca te canses de estudiar y prepararte, y con la ayuda de Dios, teniéndolo a Él como nuestra pieza para apoyarnos, somos invencibles”.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque todo lo pongo en sus manos.

A papi, por apoyarme para finalizar este logro.

A mi esposo que cree en mí siempre.

A mis profesores Marco, Roberto y Milton por entender mi situación personal y no dejarme abandonar este proyecto.

## EPÍGRAFE

*“El hombre se descubre cuando  
se mide con un obstáculo”*

Antoine de Saint-Exupéry

El Principito.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b><i>i</i></b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b><i>ii</i></b>
<b>EPÍGRAFE.....</b>	<b><i>iii</i></b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b><i>iv</i></b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b><i>ix</i></b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b><i>xi</i></b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b><i>xii</i></b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b><i>xiii</i></b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b><i>xiv</i></b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b><i>xv</i></b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b><i>1</i></b>
<b>Capítulo 1 Generalidades de la investigación.....</b>	<b><i>3</i></b>
<b>1.1 Marco de referencia organizacional.....</b>	<b><i>3</i></b>
1.1.1 Historia de Green Wolf Costa Rica.....	<i>3</i>
1.1.2 Enfoque de la organización y solución innovadora.....	<i>3</i>
1.1.3 Estructura y marco estratégico.....	<i>4</i>
1.1.4 Proyectos en la organización.....	<i>6</i>
<b>1.2 El problema y su impacto.....</b>	<b><i>9</i></b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b><i>18</i></b>
1.3.1 Objetivo general.....	<i>18</i>
1.3.2 Objetivos específicos.....	<i>18</i>
<b>1.4 Alcance y limitaciones.....</b>	<b><i>19</i></b>
1.4.1 Alcance.....	<i>19</i>
1.4.2 Limitaciones.....	<i>21</i>
<b>Capítulo 2 Marco Teórico.....</b>	<b><i>22</i></b>
<b>2.1 Administración de Proyectos.....</b>	<b><i>22</i></b>

2.1.1	Concepto de Proyecto .....	22
2.1.2	Enfoque de Ciclo de vida del proyecto. ....	23
<b>2.2</b>	<b>Marcos de Buenas prácticas en gestión de proyectos.....</b>	<b>25</b>
2.2.1	Marcos predictivos en gestión de proyectos .....	26
2.2.2	Marcos de gestión de proyectos adaptativos o ágiles.....	27
2.2.3	Marcos de gestión de proyectos híbridos .....	28
<b>2.3</b>	<b>Plan de Dirección del Proyecto .....</b>	<b>29</b>
2.3.1	Definición de plan de dirección de proyecto .....	29
2.3.2	Componentes del plan .....	30
<b>2.4</b>	<b>Proyectos de Responsabilidad Social y Ambiental .....</b>	<b>32</b>
2.4.1	Responsabilidad social empresarial (RSE) y su relevancia en el contexto empresarial 33	
2.4.2	Teorías, modelos y legislación de RSE.....	37
<b>Capítulo 3</b>	<b>Marco metodológico .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1</b>	<b>Categorías y variables de la investigación .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2</b>	<b>Población y muestra – Sujetos de investigación .....</b>	<b>47</b>
<b>3.3</b>	<b>Fuentes de información .....</b>	<b>49</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....</b>	<b>51</b>
3.4.1	Entrevistas .....	51
3.4.2	Encuesta.....	52
3.4.3	Benchmarking .....	52
3.4.4	Revisión Bibliográfica y documental.....	52
3.4.5	Observación.....	53
<b>3.5</b>	<b>Procesamiento y productos de la investigación.....</b>	<b>53</b>
3.5.1	Productos de la investigación.....	53
3.5.2	Técnicas de procesamiento .....	55
<b>Capítulo 4</b>	<b>Análisis de Resultados .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1</b>	<b>Requisitos del proyecto .....</b>	<b>57</b>
4.1.1	Objetivos a nivel de alcance para el proyecto .....	57
4.1.2	Identificación de los requisitos del proyecto .....	59
4.1.3	Riesgos y Limitaciones del Proyecto.....	67

4.1.4	Criterios de éxito.....	68
<b>4.2</b>	<b>Enfoque de gestión.....</b>	<b>69</b>
<b>4.3</b>	<b>Conjunto de buenas prácticas aplicables a la planificación del proyecto ....</b>	<b>70</b>
<b>Capítulo 5 Propuesta de Solución.....</b>		<b>73</b>
<b>5.1</b>	<b>Plan de Dirección del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica .....</b>	<b>73</b>
5.1.1	Ciclo de vida del proyecto .....	74
5.1.2	Formalización y Adjudicación.....	76
5.1.3	Movilización y Diseño de la Remodelación .....	82
5.1.4	Tramitología y Permisos.....	112
5.1.5	Ejecución de Remodelación .....	113
5.1.6	Cierre y Entrega.....	116
<b>5.2</b>	<b>Propuesta de Integración del Plan de Dirección del Proyecto .....</b>	<b>119</b>
5.2.1	Etapas de la estrategia de integración.....	119
5.2.2	Costos y logística de integración.....	121
5.2.3	Cronograma y recursos requeridos.....	122
<b>Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>124</b>
<b>6.1</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>124</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>125</b>
<b>Capítulo 7 Referencias bibliográficas.....</b>		<b>126</b>
<b>Capítulo 8 Apéndices.....</b>		<b>130</b>
<b>8.1</b>	<b>Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI .....</b>	<b>130</b>
<b>8.2</b>	<b>Apéndice B: Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI 132</b>	
<b>8.3</b>	<b>Apéndice C: Encuesta de Benchmarking: Buenas prácticas en planificación de proyectos 134</b>	
<b>8.4</b>	<b>Apéndice D: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental .....</b>	<b>135</b>
<b>8.5</b>	<b>Apéndice E: Bitácora de apuntes de observaciones .....</b>	<b>136</b>
<b>8.6</b>	<b>Apéndice F: Entrevista aplicada 1_Requisitos del Proyecto CVNeI .....</b>	<b>137</b>

8.7	Apéndice G: Entrevista aplicada 2_Requisitos del Proyecto CVNeI.....	139
8.8	Apéndice H: Entrevista aplicada 3_Requisitos del Proyecto CVNeI .....	141
8.9	Apéndice I: Entrevista aplicada 4_Requisitos del Proyecto CVNeI.....	143
8.10	Apéndice J: Entrevista aplicada 5_Requisitos del Proyecto CVNeI.....	145
8.11	Apéndice K: Encuesta Aplicada 1: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI	147
8.12	Apéndice L: Encuesta Aplicada 2: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI	149
8.13	Apéndice M: Encuesta Aplicada 3: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI	151
8.14	Apéndice N: Encuesta Aplicada 4: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI	153
8.15	Apéndice O: Encuesta Aplicada 5: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI	155
8.16	Apéndice P: Encuesta Aplicada 1_Benchmark Buenas prácticas en planificación de proyectos .....	157
8.17	Apéndice Q: Encuesta Aplicada 2_Benchmark Buenas prácticas en planificación de proyectos .....	159
8.18	Apéndice R: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental Aplicada 1 .....	163
8.19	Apéndice S: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental Aplicada 2 .....	165
8.20	Apéndice T: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental Aplicada 3.....	168
8.21	Apéndice U: Bitácora Aplicada_Apunte de observaciones .....	170
8.22	Apéndice V: Acta Constitutiva del Proyecto CVNeI Green Wolf CR.....	171
8.23	Apéndice W: Diccionario de la EDT del Proyecto CVNeI Green Wolf CR .....	176
8.24	Apéndice X: Estimación de costos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR .....	184
8.25	Apéndice Y: Flujo de costos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR .....	190
8.26	Apéndice Z: Presupuesto del Proyecto CVNeI Green Wolf CR.....	194
8.27	Apéndice AA: Curva S del Proyecto CVNeI Green Wolf CR.....	194
8.28	Apéndice AB: Matriz de Riesgos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR.....	195
8.29	Apéndice AC: Cronograma del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR .....	197

<b>Capítulo 9 Anexos .....</b>	<b>198</b>
<b>9.1 Anexo 1: Convenio de cooperación entre la Asociación Green Wolf CR y la Municipalidad de San José .....</b>	<b>198</b>
<b>9.2 Anexo 2: PDF de iniciativa de proyecto: Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR .....</b>	<b>203</b>
<b>9.3 Anexo 3: Propuesta de contrato de servicio de contratista en remodelación de la edificación.....</b>	<b>210</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1.</b> Organigrama Green Wolf Costa Rica.....	5
<b>Figura 1.2.</b> Carta de aceptación del Proyecto Restauración Socio-Ecosistema Guacalillo.....	13
<b>Figura 1.3.</b> Captura de pantalla del correo de aprobación Proyecto Gestión de Residuos Pacífico Central - CISCO .....	14
<b>Figura 1.4.</b> Diagrama Causa-Efecto problemática de la organización.....	17
<b>Figura 1.5.</b> Estructura de Desglose de los entregables del Proyecto.....	20
<b>Figura 2.1.</b> Ciclo de vida del proyecto.....	24
<b>Figura 2.2.</b> Objetivos del Desarrollo Sostenible .....	40
<b>Figura 3.1.</b> Diseño de la investigación.....	44
<b>Figura 4.1.</b> Fases Centro de Voluntariado Nacional e Internacional.....	60
<b>Figura 5.1</b> Ciclo de Vida del Proyecto .....	75
<b>Figura 5.2.</b> Áreas de conocimiento y buenas prácticas recomendadas para la fase de Formalización y Adjudicación del Proyecto CVNeI Green Wolf CR .....	77
<b>Figura 5.3.</b> Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar el Acta de Constitución del proyecto CVNeI.....	77
<b>Figura 5.4.</b> Entradas, Herramientas y Salidas para identificar interesados del proyecto CVNeI.....	78
<b>Figura 5.5.</b> Matriz poder- interés del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona.....	81
<b>Figura 5.6.</b> Escala interés-poder.....	82
<b>Figura 5.7.</b> Áreas de conocimiento y buenas prácticas recomendadas para la fase de Movilización y Diseño de la Remodelación del Proyecto CVNeI Green Wolf CR.....	83
<b>Figura 5.8.</b> Entradas, Herramientas y Salidas para el plan de dirección del proyecto CVNeI .....	83
<b>Figura 5.9.</b> Entradas, Herramientas y Salidas para la EDT del proyecto CVNeI.....	84
<b>Figura 5.10.</b> Entradas, Herramientas y Salidas para la EDT del proyecto CVNeI .....	85
<b>Figura 5.11.</b> Entradas, Herramientas y Salidas para definir las actividades del proyecto CVNeI .....	86
<b>Figura 5.12.</b> Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar el cronograma del proyecto CVNeI.....	87
<b>Figura 5.13.</b> Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar la estimación de costos, flujo y presupuesto del proyecto CVNeI.....	88
<b>Figura 5.14.</b> Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar las métricas de calidad del proyecto CVNeI .....	89

<b>Figura 5.15.</b> <i>Página de Inicio y botón de donaciones.....</i>	91
<b>Figura 5.16.</b> <i>Información del proyecto CVNeI y las instalaciones.....</i>	92
<b>Figura 5.17.</b> <i>Información del voluntariado.....</i>	93
<b>Figura 5.18.</b> <i>Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar la matriz de comunicaciones del proyecto CVNeI .....</i>	94
<b>Figura 5.19.</b> <i>Matriz de comunicación Proyecto CVNeI Green Wolf CR.....</i>	95
<b>Figura 5.20.</b> <i>Requerimientos, estrategias, tipos y medios de la Matriz de comunicación .....</i>	96
<b>Figura 5.21.</b> <i>Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar la matriz de riesgos del proyecto CVNeI.....</i>	96
<b>Figura 5.22.</b> <i>Categorías de Riesgo .....</i>	97
<b>Figura 5.23.</b> <i>Escala de Probabilidad-Impacto del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona.....</i>	98
<b>Figura 5.24.</b> <i>Mapa de calor probabilidad-impacto en costo .....</i>	100
<b>Figura 5.25.</b> <i>Mapa de calor probabilidad-impacto en tiempo.....</i>	101
<b>Figura 5.26.</b> <i>Mapa de calor probabilidad-impacto en alcance .....</i>	102
<b>Figura 5.27.</b> <i>Entradas, Herramientas y Salidas para la planificación de las adquisiciones del proyecto CVNeI</i>	103
<b>Figura 5.28.</b> <i>Áreas temáticas para la etapa de Tramitología y Permisos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR ....</i>	112
<b>Figura 5.29</b> <i>Áreas temáticas para la etapa de Ejecución de la Remodelación del Proyecto CVNeI Green Wolf CR .....</i>	113
<b>Figura 5.30</b> <i>Proceso para el Registro de cambios del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona.....</i>	114
<b>Figura 5.31</b> <i>Evaluación de cierre para el equipo de proyecto.....</i>	118
<b>Figura 5.32</b> <i>Etapas de la estrategia de integración .....</i>	120
<b>Figura 9.1.</b> <i>Documento legal de convenio de cooperación entre la Asociación Green Wolf CR y la Municipalidad de San José.....</i>	199

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1.1.** *Miembros de la Junta Directiva de Green Wolf CR y formación académica..... 15*

**Tabla 5.1.** *Priorización de etapas para la ejecución del proyecto CVNeI Green Wolf CR..... 73*

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.1</b> <i>Proyectos realizados por Green Wolf CR 2021-2023</i> .....	7
<b>Cuadro 1.2.</b> <i>Problemas e impacto de proyectos realizados por Green Wolf CR 2021-2023</i> .....	10
<b>Cuadro 3.1</b> <i>Categorías de Estudio</i> .....	46
<b>Cuadro 3.2.</b> <i>Sujetos de Información</i> .....	48
<b>Cuadro 3.3.</b> <i>Fuentes de Información</i> .....	50
<b>Cuadro 3.4.</b> <i>Productos y procesamiento de la investigación</i> .....	54
<b>Cuadro 4.1.</b> <i>Requisitos técnicos de Calidad</i> .....	63
<b>Cuadro 4.2.</b> <i>Cuadro comparativo de buenas prácticas según benchmark realizado</i> .....	71
<b>Cuadro 4.3</b> <i>Cuadro de Buenas prácticas según revisión bibliográfica PMBOK</i> .....	72
<b>Cuadro 5.1.</b> <i>Registro de Interesados</i> .....	80
<b>Cuadro 5.2.</b> <i>Métricas de Calidad Proyecto CVNeI Green Wolf CR</i> .....	90
<b>Cuadro 5.3.</b> <i>Proceso para las adquisiciones proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona.</i> 104	
<b>Cuadro 5.4.</b> <i>Matriz de Adquisiciones Proyecto CVNeI Green Wolf CR</i> .....	105
<b>Cuadro 5.5.</b> <i>Enunciado de trabajo relativo a la contratación (SOW) del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona</i> .....	106
<b>Cuadro 5.6.</b> <i>Formulario de registro de proveedores CVNeI Green Wolf CR</i> .....	107
<b>Cuadro 5.7.</b> <i>Matriz de Admisibilidad de Ofertas Proyecto CVNeI Green Wolf CR</i> .....	108
<b>Cuadro 5.8.</b> <i>Metodología para evaluar proveedores del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona</i> .....	109
<b>Cuadro 5.9.</b> <i>Matriz de evaluación de involucramiento de interesados del Proyecto CVNeI Green Wolf CR</i> .....	111
<b>Cuadro 5.10.</b> <i>Comité de Control de Cambios del Proyecto CVNeI Green Wolf CR</i> .....	114
<b>Cuadro 5.11.</b> <i>Solicitud de Cambios Proyecto CVNeI Green Wolf CR</i> .....	115
<b>Cuadro 5.12</b> <i>Áreas temáticas para la etapa de Cierre y Entrega del Proyecto CVNeI Green Wolf CR</i> .....	116
<b>Cuadro 5.13.</b> <i>Cronograma de la Estrategia de Integración</i> .....	123

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**CCC:** Comité de Control de Cambios

**CCE:** Comisión de las Naciones Europeas

**CR:** Costa Rica

**CVNeI:** Centro de Voluntariado Nacional e Internacional

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

**PMI®:** Project Management Institute.

**PyME:** Pequeña y Mediana Empresa

**PMO:** Project Management Office

**RSA:** Responsabilidad Social y Ambiental

**RSC:** Responsabilidad social corporativa

**RSE:** Responsabilidad Social Empresarial

**TCU:** Trabajo Comunal Universitario

**TFG:** Trabajo Final de Graduación

**WOW:** Way of Work

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración del plan de dirección del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica, respondiendo a la necesidad de la organización de contar con un centro de operaciones que le permita aumentar el voluntariado nacional y abrirse al voluntariado internacional fungiendo como centro de educación ambiental, destino de voluntariado y apoyo a empresas públicas y privadas en el objetivo de incorporar la responsabilidad social empresarial en su estrategia. El objetivo principal del proyecto radica en elaborar un plan de dirección para el proyecto a través de la aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, que brinde a la organización una guía clara de los requerimientos necesarios para la ejecución de este y promueva el patrocinio financiero requerido. Para tal fin, se realiza una investigación cualitativa basada en entrevistas a los miembros de la Junta Directiva de la organización y dos expertos en gestión de proyectos; con el fin de conocer los requisitos del proyecto. Asimismo, se realiza una investigación bibliográfica basada principalmente en la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) a partir de la cual se establece una serie de buenas prácticas para la creación del plan. Entre los principales requisitos del CVNeI se identifica una duración máxima de 12 meses para la fase de restauración de la casona, con una línea base costo de 124,110 USD. El plan de dirección desarrollado aborda entre sus buenas prácticas la definición del alcance del proyecto, el manejo de interesados, el cronograma, la estimación de los costos, las métricas de calidad, el manejo de las comunicaciones, la gestión de adquisiciones, la respuesta ante los riesgos y el manejo de los cambios a la planificación. Entre los principales entregables destaca un archivo en Microsoft Excel el cual incluye documentos, formularios, matrices, entre muchas otras herramientas que forman parte del plan de dirección del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona. Asimismo, se propone en el estudio una propuesta de implementación que permita al Director y equipo de proyecto llevar a cabo el plan. Finalmente, entre las principales conclusiones se determina que el plan de dirección de proyecto entregado corresponde a la principal herramienta de Green Wolf a nivel de estructura documental para la obtención de patrocinio del proyecto y se recomienda que las fases fuera del alcance de este estudio se realicen inmediatamente después de la finalización de este proyecto.

**Palabras Clave:** Centro de Voluntariado Nacional e Internacional, Plan de Dirección de Proyecto, Green Wolf Costa Rica.

## ABSTRACT

This document consists of the project management plan for the Green Wolf Costa Rica National and International Volunteering Center, responding to the organization's need to have an operations center that allows it to increase national volunteering and open up to international volunteering, serving as an environmental education center, volunteer destination and support for public and private companies incorporating corporate social responsibility into their strategy. The main objective of the project is to develop a management plan for the project through the application of good practices in project management, which provides the organization a clear guide of the requirements necessary for its execution and promotes financial sponsorship. For this purpose, a qualitative investigation is carried out based on interviews with members of the organization's Board of Directors and two project management experts; in order to know the requirements of the project. Likewise, bibliographic research was carried out based mainly on the Project Management Fundamentals Guide (PMBOK Guide) from which a series of good practices for creating the plan are established. Some of the main requirements of the center are a 12 months' timeline for the restoration phase, with a 124,110 USD cost baseline. The developed management plan addresses, includes the definition of the project scope, stakeholders, schedule, cost estimation, quality metrics, communications management, procurement management, response to risks and change control. The plan also presents a Microsoft Excel file which includes documents, forms, charts, and other tools that are part of the center project management plan. Likewise, an implementation proposal is presented in the study that allows the project director and project team to carry out the plan. Finally, among the main conclusions it is determined that the project management plan corresponds to Green Wolf's main tool for obtaining sponsorship for the project and it is recommended that the subsequent phases begin with the completion of this project.

**Key Words:** Nacional and International Volunteering Center, Project Management Plan, Green Wolf Costa Rica.

## INTRODUCCIÓN

La Organización de las Naciones Unidas plantea como uno de sus principales ejes de acción que todos podemos vivir de forma más sostenible y ayudar a construir un mundo mejor, iniciando por entender cómo vivimos y comprender el impacto que tienen nuestras decisiones cotidianas en el mundo que nos rodea. Todas las decisiones que tomamos a lo largo de nuestra vida y el estilo de vida que llevamos tienen un profundo impacto en nuestro planeta y nuestra sociedad.

Es así como instituciones como Green Wolf Costa Rica tienen su razón de ser en la esperanza de conservar el medio ambiente, así como el deseo de revolucionar la sociedad de manera integral, para mejorar el mundo en el que vivimos y tener la certeza de un mejor mañana. La empresa representa un movimiento integral, inclusivo y sostenible, que trabaja día a día en la recuperación socio-ecosistémica de Costa Rica a través del voluntariado, las alianzas y las acciones específicas en mejora del medio ambiente.

La necesidad de compartir con la sociedad su conocimiento y experiencia en educación ambiental, abrir sus puertas al voluntariado internacional y ser un apoyo para los emprendimientos locales; ha hecho que actualmente la organización requiera un lugar físico de reunión, co-creación y espacio conjunto donde puedan trabajar voluntarios nacionales e internacionales. Por lo anterior este trabajo presenta un plan de dirección que permite la habilitación del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica, para lo cual se realizó una investigación compuesta por seis capítulos desglosados de la siguiente forma:

El capítulo 1 trata sobre las generalidades de la investigación, un breve marco de referencia de Green Wolf Costa Rica como organización sin fines de lucro, sus proyectos anteriores, ejes orientadores, entre otros elementos estratégicos. Asimismo, se aborda el planteamiento del problema para la organización, la justificación del estudio, los objetivos y el alcance por abordar en el proyecto.

El capítulo 2 incluye el marco teórico de la investigación, que inicia con conceptos básicos y relevantes de la administración de proyectos, algunos marcos de buenas prácticas comunes en gestión de proyectos y la definición y componentes de un plan de dirección. Por su parte, dentro de este marco teórico se aborda también conceptos claves para este proyecto de Green Wolf como lo es la responsabilidad social y ambiental, la responsabilidad social empresarial y algunos modelos y legislación en la materia.

El capítulo 3 describe el marco metodológico del estudio donde se definen las categorías y variables de la investigación, los sujetos y fuentes de información, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y las técnicas del análisis y procesamiento de datos.

El capítulo 4 presenta los resultados de la investigación a nivel de requisitos del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona y el conjunto de buenas prácticas seleccionados para la gestión del proyecto en cuestión.

La propuesta del plan de dirección del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona, se plantea en el capítulo 5 junto con su estrategia de implementación para la aplicación del plan. Finalmente, en el capítulo 6 se presentan cinco conclusiones del desarrollo del proyecto y tres recomendaciones a seguir fuera del alcance establecido.

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

El presente capítulo presenta el marco de referencia organizacional de Green Wolf Costa Rica, su estructura y los proyectos realizados por la organización. Adicionalmente el capítulo presenta el planteamiento del problema, los objetivos de investigación y su respectiva justificación.

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

Esta sección describe el perfil de la organización donde se realiza el proyecto, incluyendo su historia, estructura organizacional, marco estratégico y proyectos que realiza.

#### ***1.1.1 Historia de Green Wolf Costa Rica***

Green Wolf Costa Rica nace un 15 de diciembre de 2018 impulsado por la preocupación de su fundador, Ellian Villalobos, de la creciente contaminación de los ecosistemas costarricenses. La organización representa un “movimiento integral, sostenible e inclusivo que busca aportar con la recuperación y el desarrollo socio ecosistémico de Costa Rica a través de la acción colectiva, educación y alianzas intersectoriales” (Green Wolf Costa Rica, 2023). El fin último de la organización, radica en conservar el medio ambiente, así como el deseo de revolucionar la sociedad de manera integral para mejorar las comunidades y extender su impacto a niveles globales ante un crítico panorama ambiental.

#### ***1.1.2 Enfoque de la organización y solución innovadora***

A pesar de contar con tan solo cinco años de existencia, Green Wolf tiene un enfoque muy claro sobre la problemática y las brechas que vienen a cubrir como organización. La empresa presenta entre sus principales enfoques abordar problemáticas sociales y ambientales tales como:

- La acumulación de residuos sólidos en las zonas urbanas y más de tres décadas en playas costarricenses.
- El escaso acceso a la educación ambiental para la población, principalmente en zonas socialmente vulnerables y alejadas.
- El deterioro y destrucción del medio ambiente a través de proyectos de recuperación ecosistémica.
- Promover el surgimiento de líderes ambientales locales, así como desarrollar las destrezas y habilidades de los voluntarios y miembros de la organización.

- Combatir la poca sinergia entre el sector público y privado para la mejora de sus zonas de presencia actuando como unificadores.

La organización considera que su operación forma parte de una solución innovadora que permite el involucramiento social inclusivo, las alianzas intersectoriales y extensión educativa. La empresa promueve el convencimiento a través de la acción siendo un grupo interdisciplinario con dos enfoques complementarios: ambiental y social.

Como principales aspiraciones la empresa trabaja en un horizonte que permitirá recuperar el río grande de Tárcoles junto con 35 municipios; río que se considera el “más contaminado de Centroamérica debido a la creciente urbanización y la burocracia gubernamental” (AIDA, 2017). Asimismo, Green Wolf desea expandirse a nivel internacional y crear la “Casa Green Wolf” que será centro de educación ambiental, destino de voluntariado internacional y apoyo a emprendimientos locales.

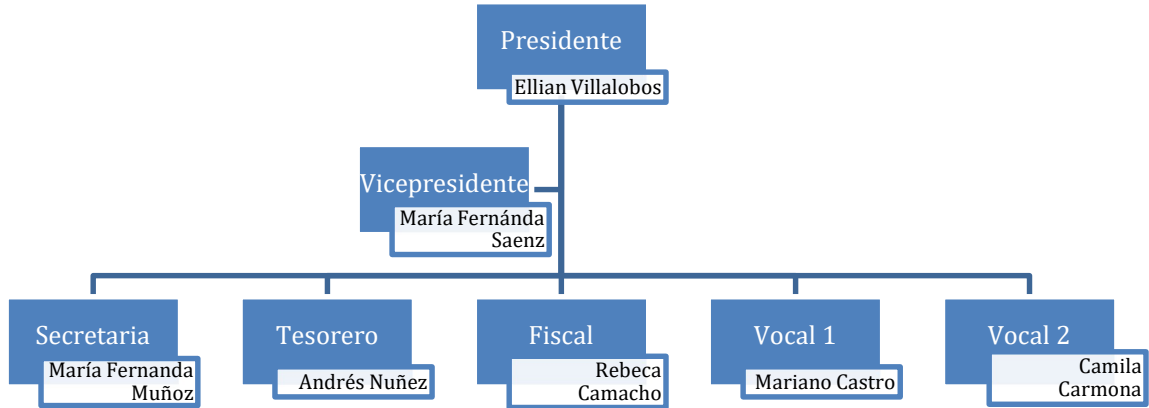
### ***1.1.3 Estructura y marco estratégico.***

A continuación, se presenta la estructura organizacional del Green Wolf y su marco estratégico.

#### **1.1.3.1 Estructura organizacional.**

Green Wolf Costa Rica cuenta únicamente con una junta directiva de siete personas que actualmente realizan las labores tanto de planificación como de ejecución de los proyectos, además de un equipo de voluntarios que puede variar entre 5 y 150 personas según el proyecto. No existe una estructura formal con separación de funciones, por lo que todos los miembros de la organización se involucran y aportan con diferentes tareas y funciones según exija el proyecto. A continuación, se aporta un organigrama que refleja la jerarquía de la compañía.

**Figura 1.1.** Organigrama Green Wolf Costa Rica



*Nota:* Detalle de la Junta Directiva de Green Wolf Costa Rica según jerarquía e integrantes.

En el siguiente apartado se presenta el marco estratégico del Green Wolf con el detalle de la misión, visión y valores de la organización.

### **1.1.3.2 Marco estratégico.**

La filosofía medular del Green Wolf está compuesta por su misión, su visión, sus valores y ejes orientadores; los cuales se muestran a continuación y se encuentran publicados en su página web.

#### **1.1.1.1.1 Misión.**

Green Wolf Costa Rica ha establecido su misión de la siguiente manera: “Contribuir al cuidado del ambiente mediante acciones concretas y educación, como instrumento que promueva un cambio de actitud individual y colectivo.” (Green Wolf Costa Rica, 2023)

#### **1.1.1.1.2 Visión.**

La visión de Green Wolf es: “Green Wolf busca ser una organización líder, comprometida con la recuperación y el desarrollo socio ecosistémico de Costa Rica, mediante acciones colectivas, educación y alianzas intersectoriales; participando en la ejecución y administración de proyectos estratégicos en el ámbito local y nacional.” (Green Wolf Costa Rica, 2023)

#### **1.1.1.1.3 Valores.**

A continuación se exponen los valores de la organización (Green Wolf Costa Rica, 2023):

- Amor al ambiente.
- Urgencia al actuar.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Respeto.
- Solidaridad.
- Empatía.
- Pertenencia.
- Lealtad.

#### **1.1.1.1.4 Ejes Orientadores.**

Green Wolf Costa Rica no cuenta con objetivos estratégicos definidos, sin embargo, establecieron ejes orientadores que guían su actuar y están presentes en todos los proyectos de la organización. A continuación se presentan dichos ejes (Green Wolf Costa Rica, 2023):

- Articulación y potenciación de múltiples iniciativas.
- Compaginación con los planes y estrategias de desarrollo nacionales y cantonales.
- Integralidad del Desarrollo Sostenible.

#### **1.1.4 Proyectos en la organización.**

Los proyectos de Green Wolf Costa Rica corresponden a iniciativas que nacen a partir de una preocupación social o necesidad ambiental y la organización participa en concursos públicos o privados en busca del financiamiento de estos. Sus proyectos consisten en restauración de espacios, capacitación en desarrollo sostenible, siembra de árboles, recolección de residuos para aprovechamiento en otros usos; y se consideran proyectos ya que son esfuerzos temporales que

constan de un inicio y un fin, los cuales nacen de una necesidad y buscan impulsar un cambio que genere valor a la sociedad. A continuación, en el **Cuadro 1.1** se presentan los principales proyectos en los que la organización ha participado:

**Cuadro 1.1** Proyectos realizados por Green Wolf CR 2021-2023

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Periodo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto Aproximado</b>	<b>Resultado</b>
Circuito educativo 05-Global Giving	Noviembre 2021- Noviembre 2022	Involucramiento de la empresa privada en la mejora y restauración de espacios en centros educativos públicos, así como la creación de material educativo enfocado en desarrollo sostenible.	\$21 000	Más de 25 centro educativos impactados, la creación de 12 jardines para polinizadores, 13 huertas orgánicas, 8 murales y 2 salones restaurados.
Restauración Socio ecosistema Guacalillo-FORD	Octubre 2022-Agosto 2023	Proyecto restaura cerca de 18 km de costa a través de la siembra de árboles autóctonos que brinden beneficios ecosistémicos para la comunidad y las especies que habitan en esta zona. Asimismo, se dotó de semillas para la creación de huertas familiares, asegurando una alimentación sana y variada.	\$10 000	Más de 5600 árboles plantados, 15 huertas realizadas y la entrega de 15,000 semillas, así como la donación de 360 kits escolares para la comunidad.
Restauración Corredor Biológico Paso de las Lapas-UPS	Diciembre 2022- Octubre 2023	Generación de conectividad en el corredor biológico a través de la siembra de árboles en sectores como Bajamar, Lagunillas, La Cangreja.	\$10 000	Más de 3000 árboles sembrados, así como la siembra de 560 plantas de polinización.
Gestión de Residuos Pacífico Central-CISCO	Setiembre 2023-presente	Se busca la creación de una máquina que pueda aprovechar los residuos plásticos extraídos del sector de playa en Guacalillo. Esto busca la creación de herramientas para la agricultura, así como un portafolio de productos para venta en línea.	\$35 000	Aún en proceso. Inició la primera semana de Setiembre.

*Nota:* Principales proyectos desarrollados por Green Wolf Costa Rica entre el periodo 2021-2023. Elaborado a partir de información obtenida de (Villalobos, E., comunicación personal, 20 de setiembre de 2023).

Actualmente, Green Wolf Costa Rica busca poder compartir con la sociedad su conocimiento y experiencia en educación ambiental, abrir sus puertas al voluntariado internacional y ser un apoyo para los emprendimientos locales; por lo cual surge la necesidad de tener un lugar físico de reunión, co-creación y espacio conjunto donde puedan trabajar voluntarios nacionales e internacionales. Dada la necesidad, Green Wolf busca la oportunidad de desarrollar el proyecto denominado Centro de Voluntariado Nacional e Internacional el cual tiene como alcance la construcción del centro para los siguientes usos propuestos:

- Espacio de Trabajo Comunal Universitario (TCU) para estudiantes del cantón.
- Espacio de educación ambiental para estudiantes de primaria y secundaria del cantón.
- Aulas permanentes para voluntariado internacional.
- Instalaciones para articulación de Responsabilidad Social Empresarial.
- Casa modelo de prácticas sostenibles.
- Huerta orgánica para adultos mayores.
- Cafetería orgánica.

Por su parte, el terreno destinado para tal proyecto abarca tres hectáreas con 200 metros cuadrados de edificación y se encuentra ubicado en Parque del Sur, Barrio Cuba, San José. La propiedad pertenece a la Municipalidad de San José y se pretende formar un convenio que permita utilizar el espacio de la casona sin tener que alquilarlo o comprarlo. Para tal fin, el proyecto busca incorporar a la Municipalidad de San José como uno de los principales socios del proyecto; así como otros patrocinadores que permitan el financiamiento de este. Se espera que el centro reciba alrededor de 150 voluntarios por mes para distintas labores y actividades. Como fin último el centro busca promover el desarrollo turístico, las prácticas agrícolas, campañas de reforestación, el valor de la belleza escénica y que San José sea el primer cantón ambiental del país con bandera azul.

## **1.2 El problema y su impacto**

A partir de la investigación previa realizada se logra identificar como problema principal para el Trabajo Final de Graduación, que Green Wolf CR desconoce cómo planificar la gestión del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional dada su dimensión; esto debido a que no existe experiencia previa ni precedente en gestión formal de proyectos de este tipo, bajo el contexto que se presenta y su planificación resulta vital ya que permitiría no solo iniciar el proyecto en los próximos diez meses, sino también la obtención de alianzas y patrocinio para el mismo.

Para evidenciar la falta de experiencia previa en este tipo de proyectos, se presentan el **Cuadro 1.2** donde se muestran algunos de los proyectos gestionados por Green Wolf CR entre el periodo 2021-2023 y la problemática encontrada en cada uno de ellos.

**Cuadro 1.2.** Problemas e impacto de proyectos realizados por Green Wolf CR 2021-2023

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Periodo</b>	<b>Problema de planificación</b>	<b>Impacto negativo</b>
Circuito educativo 05- <i>Global Giving</i>	Noviembre 2021- Noviembre 2022	-Falta de comunicación con algunos centros educativos. No se realizó actualización de los contactos de centros educativos (Directora regional del circuito era otra persona), llamadas telefónicas no atendidas, mensajes de texto se respondían a destiempo. -No se consideró la disponibilidad de horarios lo cual dificultó la aplicación de charlas para capacitación de los voluntarios. Cancelación de reuniones pactadas con un día de anticipación y no se tenía un plan alternativo. Se dificultaba pactar reuniones para visitas de campo en días específicos.	-Retraso de cinco meses para iniciar con el proyecto en tres centros educativos lo cual provocó saturación del recurso humano dedicado y tiempo extraordinario de las jornadas laborales (mínimo dos horas extra, dos fines de semana al mes).
Restauración Socio ecosistema Guacalillo-FORD	Octubre 2022-Agosto 2023	-No se consideró la lejanía del sitio de siembra con el vivero en San José en la planificación.	-Retraso de dos meses para iniciar con el proyecto lo cual provocó saturación del recurso humano dedicado y tiempo extraordinario de las jornadas laborales (mínimo tres horas extra, dos fines de semana al mes). -Sobrecosto logístico por \$800 por concepto de transporte. -Búsqueda de nuevo patrocinador para cubrir el sobrecosto logístico (donación de BD consultores)
Restauración Corredor Biológico Paso de las Lapas-UPS	Diciembre 2022- Octubre 2023	-No se consideró la lejanía del sitio de siembra con el vivero en San José en la planificación.	-Retraso de dos meses para iniciar con el proyecto lo cual provocó saturación del recurso humano dedicado y tiempo extraordinario de las jornadas laborales (mínimo tres horas extra, dos fines de semana al mes). -Sobrecosto logístico por \$800 por concepto de transporte. -Búsqueda de nuevo patrocinador para cubrir el sobrecosto logístico (donación de BD consultores)

*Nota:* El cuadro presenta los proyectos realizados por Green Wolf CR en el periodo 2021-2023 con sus respectivos problemas de planificación. Elaborado a partir de información obtenida de (Villalobos, E., comunicación personal, 20 de setiembre de 2023).

Como se puede apreciar en **Cuadro 1.2**, la información muestra que los proyectos gestionados por la organización son iniciativas de restauración de espacios, capacitación en desarrollo sostenible, siembra de árboles y recolección de residuos para aprovechamiento en otros usos; sin embargo, ninguno de los anteriores se asemeja en dimensión al proyecto del Centro de Voluntariado a nivel de tiempo, costo y alcance. Asimismo, a pesar de que estos han sido llevados a cabo junto con empresas de índole mundial (Ford, Cisco, UPS) se han presentado problemas de planificación a nivel de comunicación con las partes interesadas, coordinación de horarios, problemas logísticos por lejanía con el proveedor, saturación de recursos dedicados, jornadas extraordinarias y sobrecostos al presupuesto definido que genera contingencias no previstas.

Un ejemplo claro de esta inexperiencia es el caso del proyecto Restauración Socio ecosistema Guacalillo-FORD, donde no se tomó en cuenta un análisis de las consideraciones logísticas dentro del proyecto y se realiza a partir de la experiencia empírica del encargado. Esto conllevó a la contratación de un vivero en San José por facilidad de contacto sin tomar en cuenta la distancia hasta la zona de siembra y el traslado de los árboles. La lejanía con el proveedor no solo provocó el aumento de los costos logísticos de \$1000 a \$1800, si no también que no se contaba con el dinero adicional para pagar el servicio de transporte hasta el sitio, lo que ocasionó que tuvieran que buscar un nuevo patrocinador para cubrir este gasto imprevisto. Adicionalmente, los problemas de traslado ocasionaron un atraso de dos meses en el inicio del proyecto, lo cual significó un recargo de los recursos dedicados con al menos tres horas extraordinarias mínimo dos veces al mes para finalizar el proyecto en tiempo.

Este tipo de errores de planificación se repiten en los otros dos proyectos mencionados en el **Cuadro 1.2** y demuestran como la organización tiene su enfoque en la ejecución de acciones y no en el pensamiento estructurado de cómo gestionar el proyecto. Asimismo, la evidencia respalda que existe falta de experiencia por parte de Green Wolf para poder hacer frente a un proyecto de mayores dimensiones en costo, tiempo y alcance como lo es el Centro de Voluntariado Nacional e Internacional.

Por su parte, las **Figura 1.2** y **Figura 1.3** muestran cómo estos proyectos surgen de programas de donativos ambientales donde las compañías seleccionan a Green Wolf como empresa ganadora por las iniciativas presentadas mediante comunicados de aprobación del proyecto y correos electrónicos con vistos buenos por parte de la compañía. De esta manera, se

demuestra como Green Wolf ha sido un ejecutor de los proyectos mas no planificador; donde no realiza su formulación y por dicha razón, no se detectan capacidades o recursos organizacionales que hagan suponer que se gestionará adecuadamente el proyecto CVNeI.

El Centro de Voluntariado Nacional e Internacional corresponde al primer caso de la organización donde se presenta la necesidad de planificar la gestión del proyecto como prioridad estratégica, esto debido a que si el proyecto no se planifica desde etapas tempranas resulta muy probable que no se de inicio en el periodo de 10 meses que la compañía ha establecido para su arranque o exista incertidumbre alrededor de los elementos necesarios para lograr el éxito de este.

**Figura 1.2.** Carta de aceptación del Proyecto Restauración Socio-Ecosistema Guacalillo



Panamá, 31 de agosto de 2022

Sr. Ellian Villalobos Quesada  
Green Wolf Costa Rica

Vía correo electrónico

Estimado señor Villalobos Quesada:

Nos complace informarle que el proyecto "Proyecto Restauración Socio-Ecosistémica Guacalillo", presentado por Green Wolf Costa Rica, fue seleccionado como uno de los ganadores de la edición 2022 del programa Donativos Ambientales Ford. El jurado ha premiado su iniciativa por impulsar un impacto significativo al bienestar del medioambiente, otorgando una aportación de **\$10,000.00**.

Deseamos invitar a una persona que represente el proyecto a que nos acompañe a la actividad de premiación, que se llevará a cabo el miércoles, 14 de septiembre a las 9:00 am en Hotel JW Marriot, salón Tejas, piso RT en la Ciudad de Panamá. **Ford se encargará de los gastos de transportación y hospedaje de la persona que asista a la actividad.**

Agradeceremos que **no divulguen públicamente** su selección como proyecto ganador hasta el día de la actividad, a partir de la cual serán anunciados todos los ganadores.

Adjunto encontrará un documento con las reglas y condiciones del programa, el cual necesitamos que revise y devuelva firmado a Stephanie Lombardo a la dirección [stephanie.lombardo@bcw-global.com](mailto:stephanie.lombardo@bcw-global.com).

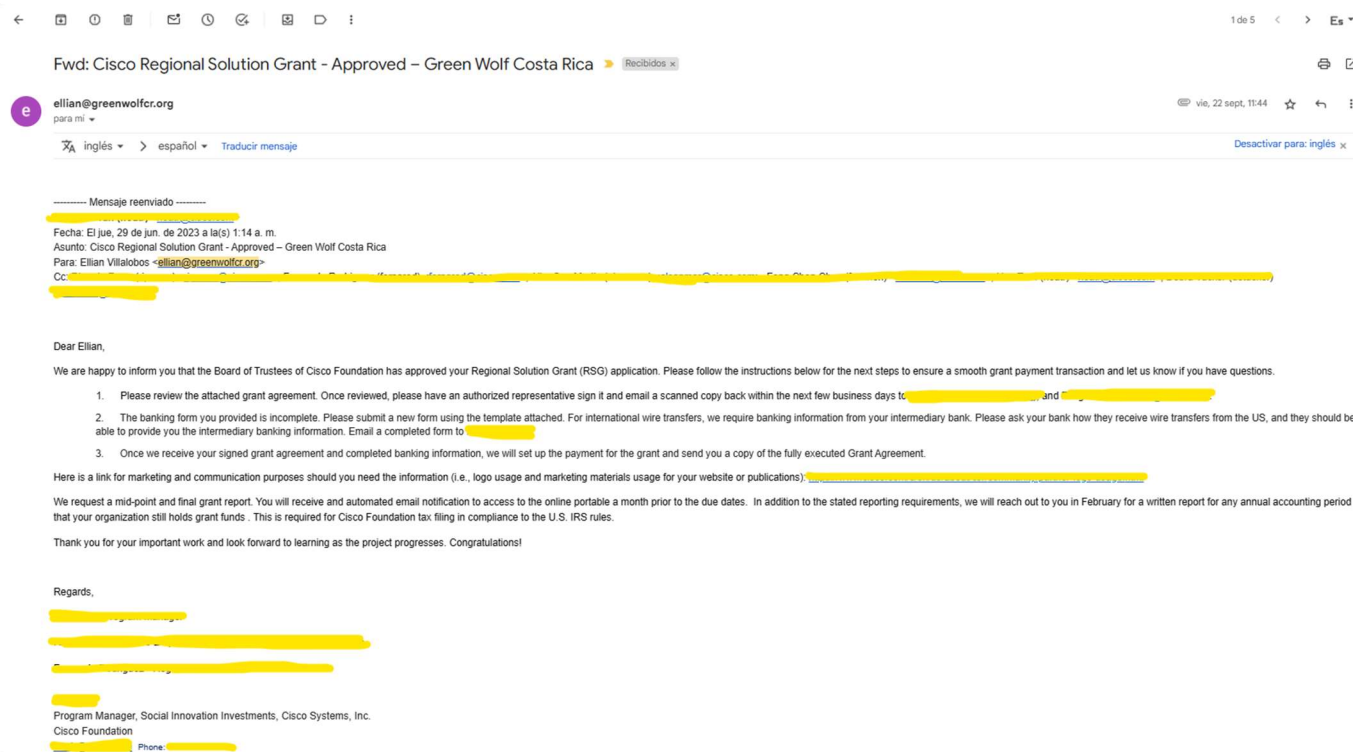
Felicitamos a todos los participantes del proyecto por su encomiable labor y esperamos poder saludarles pronto.

Cordialmente,

Gerente de Comunicaciones y Asuntos Públicos  
Ford Puerto Rico, Centroamérica y el Caribe

*Nota:* Carta de aceptación del Proyecto Restauración Socio-Ecosistema Guacalillo. Tomado de correo electrónico obtenido de (Villalobos, E., comunicación personal, 20 de setiembre de 2023).

**Figura 1.3.** Captura de pantalla del correo de aprobación Proyecto Gestión de Residuos Pacífico Central - CISCO



*Nota:* Correo de aprobación Proyecto Gestión de Residuos Pacífico Central - CISCO. Tomado de captura de pantalla compartida por (Villalobos, E., comunicación personal, 20 de setiembre de 2023).

Como causas de la problemática se considera la gestión empírica de los proyectos anteriores y la existencia de un solo recurso con conocimiento formal en gestión de proyectos, así como la falta de claridad de requerimientos necesarios para asegurar el éxito del proyecto; esto según la evidencia que se presenta a continuación:

- Según Villalobos (2023), Director ejecutivo de Green Wolf CR, la empresa no cuenta con una metodología formal ni las herramientas adecuadas para la planificación de los proyectos, por lo que la gran mayoría de proyectos se realizan según su experiencia empírica a partir de los siguientes pasos:
  - Estudiar la problemática a abordar a nivel social y ambiental.
  - Evaluar las necesidades propias de cada proyecto.
  - Definir la población impactada.

Esto ha llevado a que la organización presente problemas de planificación en el 100% de los proyectos según se muestra en el **Cuadro 1.2**. Dado este empirismo, actualmente la organización no está en la capacidad de dimensionar por sí sola el proyecto del Centro de Voluntariado y sus requisitos, y en caso hacerlo no tendrá certeza de si dicho dimensionamiento sea suficiente o correcto.

Por su parte, en la Tabla 1.1 se presenta la actual estructura jerárquica de la organización con las características profesionales del personal. Como se puede apreciar, aunado a que la empresa cuenta con una estructura organizativa de siete personas, únicamente una persona se encuentra capacitada en el área de gestión de proyectos dentro de la organización. Esta información demuestra que los colaboradores no tienen formación en proyectos desde el carácter formal, y si bien han ejecutado proyectos; lo que han realizado surge de su iniciativa y percepción.

**Tabla 1.1.** Miembros de la Junta Directiva de Green Wolf CR y formación académica

<b>Puesto de la Junta Directiva</b>	<b>Profesión/Preparación académica</b>	<b>Años en la organización</b>	<b>Estudios formales en Gestión de Proyectos</b>	<b>Título relacionado</b>
Presidente	Administrador de Empresas	5	Si	Maestría en Gestión de Proyectos
Vicepresidente	Lic. Ingeniería Ambiental	4	No	
Secretario	Estudiante de Ing. Ambiental	4	No	
Tesorero	Administrador de Empresas	4	No	
Fiscal	Estudiante de Ing. Ambiental	4	No	
Vocal 1	Abogado	3	No	
Vocal 2	Politélogo	3	No	

*Nota:* La tabla muestra los integrantes de la Junta Directiva de Green Wolf CR y su formación académica y profesional. Elaborado a partir de información obtenida de (Muñoz, M., comunicación personal, 22 de setiembre de 2023).

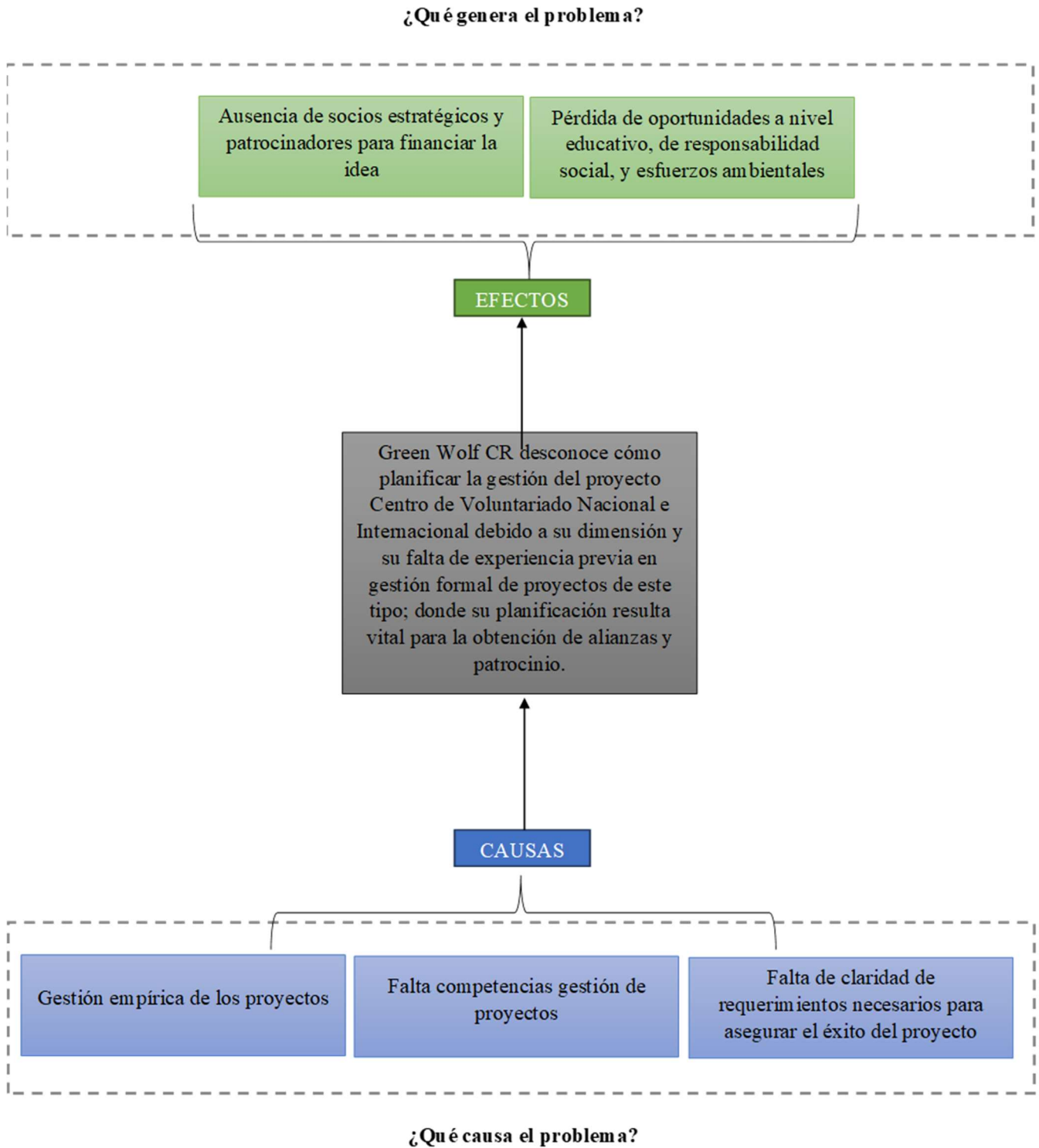
Como principal impacto asociado a esta problemática, se tiene que no ha sido posible la obtención de ningún socio estratégico ni patrocinadores para financiar la iniciativa ya que estos requieren una planificación formal que les permita ver la hoja de ruta del proyecto, los beneficios,

los impactos sociales y ambientales, entre otros elementos estratégicos; que solo se obtienen desde la gestión de proyectos. Esto a su vez, ha ocasionado que el proyecto se encuentre detenido desde hace cuatro meses y ponga en riesgo el objetivo de iniciar con su ejecución en los próximos diez meses; el cual corresponde al tiempo deseado por la dirección de la organización.

Asociado a lo anterior, en caso de no realizarse el proyecto existe un impacto social importante tomando en cuenta los usos propuestos que tiene el Centro. A nivel de educación el centro permitiría un lugar dentro de San José para que los estudiantes de todas las universidades puedan realizar su trabajo comunal, requisito básico para obtener el grado universitario, sin tener que desplazarse hasta zonas alejadas del país, lo cual a su vez brinda a los estudiantes mayores herramientas para colaborar con sus comunidades. Ambientalmente, el centro representa una oportunidad para personas y empresas, nacionales o internacionales; de canalizar sus esfuerzos en materia de responsabilidad social y ambiental. En caso de no llevarse a cabo el proyecto del CVNeI, las comunidades necesitadas de las zonas cercanas a San José perderían la oportunidad de abordar sus necesidades de una manera eficiente y las empresas de optimizar los recursos invertidos en sus programas de voluntariado. Cabe recalcar que “el 95% de las empresas en Costa Rica cuentan con políticas de RSE”(Green Wolf Costa Rica, 2023), sin embargo la cantidad de oportunidades para ejecutar sus políticas cerca de la capital son limitadas.

A continuación, se presenta un diagrama (**Figura 1.4**) que permite resumir el problema planteado, sus causas y efectos:

Figura 1.4. Diagrama Causa-Efecto problemática de la organización



## 1.3 Objetivos

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

### *1.3.1 Objetivo general*

Elaborar un plan de dirección para el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional a través de la aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, que brinde a la organización una guía clara de los requerimientos necesarios para la ejecución exitosa y permita la obtención de financiamiento.

### *1.3.2 Objetivos específicos*

- Identificar los requerimientos necesarios del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional mediante investigación de campo que dimensione el alcance del proyecto para su ejecución de forma exitosa.
- Seleccionar un conjunto de buenas prácticas en gestión de proyectos mediante el análisis de los requisitos identificados en contraposición de las buenas prácticas, para el establecimiento de un marco de referencia aplicable a la planificación del proyecto dentro del contexto de la organización.
- Estructurar un plan de dirección de proyecto con sus respectivos planes subsidiarios, tomando en cuenta los requisitos identificados y las buenas prácticas seleccionadas que pueda ser presentado ante posibles socios y patrocinadores para el financiamiento de las iniciativas de uso del centro y su ejecución exitosa.
- Diseñar una propuesta de integración del plan de dirección de proyecto mediante talleres de capacitación y lineamientos prácticos, que permitan al equipo de proyecto el entendimiento del plan de dirección y su aplicación para la ejecución exitosa de este proyecto.

## 1.4 Alcance y limitaciones

A continuación, se presentan el alcance y las limitaciones del proyecto.

### 1.4.1 Alcance

El presente TFG está enfocado únicamente en el plan de dirección del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional de la organización, el cual se espera estructurar mediante análisis del entorno interno y externo asociado al proyecto, un listado de requerimientos, determinación de buenas prácticas adecuadas para este caso específico y planes subsidiarios. Adicionalmente, se pretende encontrar, a través de herramientas de investigación, aquellas actividades, elementos y enfoques de desarrollo de proyectos apropiados que permitan la planificación exitosa; acompañado de herramientas, documentación y protocolos a seguir como guía para el equipo que ejecute este y otros proyectos futuros.

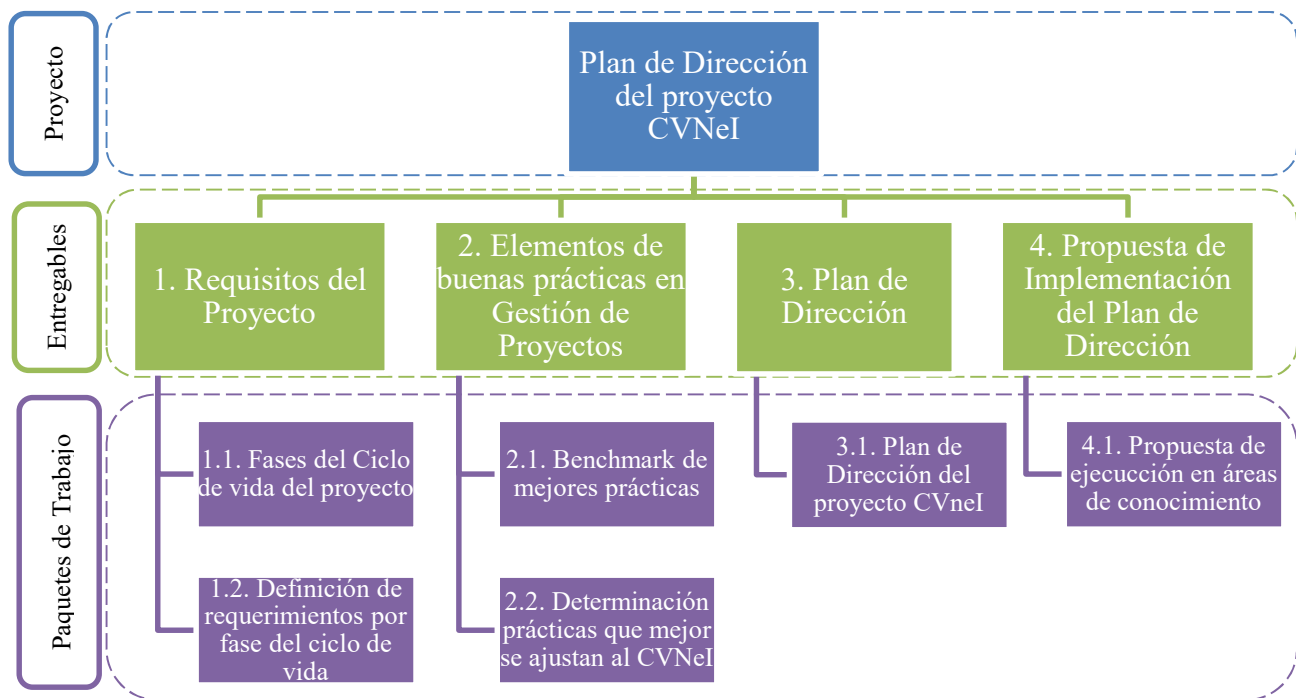
La **Figura 1.5** muestra la estructura de desglose de trabajo para lograr el alcance del proyecto. A continuación, se detalla cada uno de los entregables a presentar asociados a los objetivos planteados:

- **Requisitos del Proyecto:** Este entregable pretende determinar a partir de distintas herramientas y técnicas de investigación un listado de requerimientos en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, con el fin de presentarlos ante las partes interesadas y así obtener patrocinio. Para cada requerimiento se detallará las fechas, responsables, recurso humano requerido, materiales, recursos financieros, riesgos asociados y cualquier otro elemento de especificación que se considere necesario.
- **Elementos de buenas prácticas en gestión de proyectos:** consiste en realizar un análisis comparativo de los requerimientos del proyecto *versus* las buenas prácticas que actualmente se utilizan en la gestión de proyectos; se espera identificar un marco de referencia aplicable a la planificación del proyecto del Centro de Voluntariado. La búsqueda de buenas prácticas se realizará mediante revisión bibliográfica y *benchmark* corporativo, que permitirá establecer una base en la gestión de proyectos y tropicalizarlo a las necesidades del proyecto CVNeI que finalmente, será el entregable planteado.
- **Plan de Dirección:** Este se considera el principal entregable del proyecto conformado por los respectivos planes subsidiarios y líneas base que sean necesarias para la planificación del proyecto. Se propondrá el enfoque de ciclo de

vida del proyecto, el paso a paso para la gestión, la documentación requerida, formatos y plantillas a utilizar y propuestas de cómo gestionar dicha documentación de manera que pueda ser usado no solo para el Proyecto CVNeI; sino también que sea referencia de planificación para futuras oportunidades de la organización.

- Propuesta de Implementación del Plan de Dirección: Adicional al plan de dirección es vital entregarle a Green Wolf CR una propuesta que le permita ejecutar el plan de dirección del CVNeI con las acciones necesarias, designación de roles y responsabilidades, presupuestación, estimación de tiempos, capacitación requerida, entre otros elementos que se consideren apropiados.

**Figura 1.5. Estructura de Desglose de los entregables del Proyecto**



El presente proyecto no incluye:

- La implementación, monitoreo y cierre del plan de dirección del proyecto CVNeI propuesto.
- Ninguna actividad que sea necesaria para la operación del centro de voluntariado.
- Elementos de gestión no definidos en el presente TFG que se adicionen al plan después de finalizado el proyecto.

#### ***1.4.2 Limitaciones.***

Dada la estructura organizacional actual de Green Wolf y su estrategia de trabajo (WOW), la misma no cuenta con una estructura formal de proyectos para liderar el presente plan de trabajo. Por lo tanto, se considera una limitante no tener personal capacitado o un área de gestión de proyectos (PMO) que logre dar continuidad y soporte a las buenas prácticas y herramientas brindadas en esta investigación para este o futuros proyectos.

## Capítulo 2 Marco Teórico

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos básicos, complementarios y los específicos necesarios para el entendimiento de la temática que se investiga. Para ello, se parte del concepto de proyecto, el enfoque de ciclo de vida y algunas buenas prácticas de organizaciones similares que puedan ser útiles en la planificación del presente proyecto. Posteriormente, se aclara el concepto de plan de dirección de proyecto, sus respectivos componentes y el monitoreo del plan. Para finalizar el capítulo, se cierra el respaldo teórico retomando la temática de marcos de buenas prácticas y profundizando en aspectos básicos de proyectos de responsabilidad social y ambiental como el que se desarrolla en el presente documento.

### 2.1 Administración de Proyectos

Como primer concepto importante en cualquier propuesta de dirección de proyectos, se define a continuación el concepto de proyecto.

#### *2.1.1 Concepto de Proyecto.*

Como elemento básico resulta vital definir el concepto de proyecto desde diferentes fuentes literarias, por lo que a continuación se mencionan algunas definiciones útiles para estos efectos:

- Lledó & Rivarola (2007) definen un proyecto como un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado.

- “El proyecto es donde se hace el uso adecuado de los recursos, se garantizan los objetivos, se obtienen los resultados con la calidad requerida, en el plazo establecido y en el marco del presupuesto” (Delgado Victore & Vérez, 2005).

- Albert Díaz et al. (2018) establece que los proyectos son las metas u objetivos operativos de la empresa y lo limita a aquellas actividades dentro de la dirección estratégica de las organizaciones que deben de hacerse en el corto plazo.

- “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”(Project Management Institute, 2017). Asimismo, el Project Management Institute (2017) establece en su Guía del PMBOK que los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables y desde una perspectiva de negocio, un proyecto

está destinado a mover una organización de un estado a otro estado a fin de lograr un objetivo específico.

Las definiciones presentadas muestran elementos comunes tales como el tiempo en el que se acotan los proyectos, es decir, deben ser finitos; así como el enfoque en objetivos y su capacidad para provocar un cambio en la organización donde se lleve a cabo. Asimismo, los proyectos se caracterizan por tener varias etapas que conforman el ciclo de vida del proyecto, la cual depende de la complejidad del objetivo que se propone; este concepto se abarcará en la siguiente sección.

El nacimiento de un proyecto, por lo general, responde a una necesidad o problema de la organización, cumplimiento de regulación (legal, social, ambiental...), cambio en la estrategia de negocio, o creación de un nuevo producto o servicio. Dicha categorización engloba las principales razones para que las organizaciones inicien un proyecto y puedan realizar con éxito cambios necesarios que les permita alinearse a los objetivos estratégicos de la compañía y así agregar valor al negocio.

“Para que un proyecto se considere exitoso debe cumplir con lo planificado en el alcance, cronograma establecido, el presupuesto asignado, los criterios de calidad definidos y que satisfaga las expectativas de los interesados en el proyecto” (Romero, 2014). Sin embargo, más allá de lo que indica la teoría, los proyectos deben adaptarse a la realidad de la organización, esto muchas veces implica el no cumplimiento de los factores mencionados anteriormente; pero asegura la entrega de valor alineado a la estrategia y visión a largo plazo de la organización.

### ***2.1.2 Enfoque de Ciclo de vida del proyecto.***

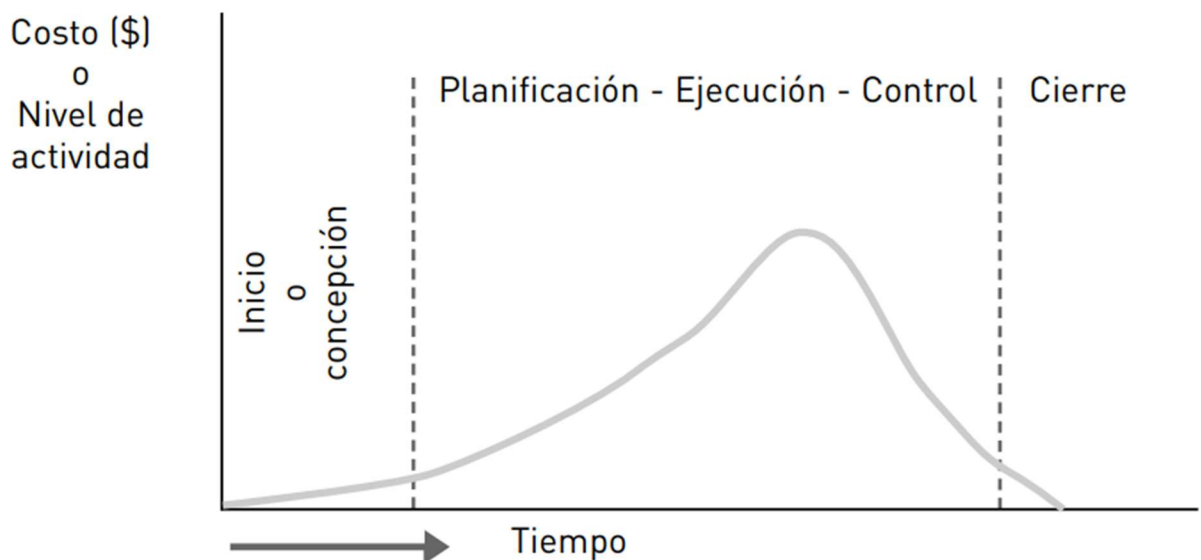
Resulta vital poder definir el marco de referencia para administrar el presente proyecto y de esta manera establecer las fases que se ajustan mejor al proyecto CVNeI según sus características. Es por esta razón que el concepto de ciclo de vida del proyecto se torna importante para la presente investigación.

El ciclo de vida de un proyecto es una secuencia de fases que conectan el inicio con el fin de un proyecto. “Permiten definir qué trabajo técnico se debe realizar en cada fase; cuándo se deben generar los productos entregables; quién está involucrado en cada fase y cómo controlar y aprobar cada una de ellas” (Castillo Abarca et al., 2020).

Los proyectos se dividen en distintas fases con el objetivo de hacer más eficiente su administración y control. Al conjunto de estas fases se les denomina ciclo de vida del proyecto. Asimismo, cada fase del proyecto se considera completa cuando se finalizan los entregables de dicha etapa, los cuales a su vez son productos o servicios claramente definidos y verificables que se producen durante el proyecto o son el resultado si se trata de la etapa final.

A continuación, en la **Figura 2.1. Ciclo de vida del proyecto** se muestra un gráfico que representa el ciclo de vida característico de un proyecto y cómo este se comporta según se mueven las variables tiempo, costo o nivel de actividad.

**Figura 2.1.** *Ciclo de vida del proyecto*



*Nota:* Gráfico del ciclo de vida de un proyecto y sus variables. Tomado de (Lledó & Rivarola, 2007)

El Project Management Institute (2017) establece que aunque los proyectos varían en el tamaño y el grado de complejidad que contienen, un proyecto puede configurarse dentro de la siguiente estructura de ciclo de vida del proyecto:

- Inicio del proyecto
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre del proyecto

Lo anterior, no implica necesariamente que para el caso específico del proyecto CVNeI, sean estas las fases del ciclo de vida o los nombres establecidos por el Project Management Institute; sin embargo, resulta útil el respaldo teórico que indica las principales etapas en las que podría dividirse un proyecto estándar. Asimismo, resulta importante mencionar una etapa o fase adicional correspondiente al control y monitoreo de los proyectos, la cual se lleva como un proceso transversal a todas las otras etapas y se mantiene a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

## **2.2 Marcos de Buenas prácticas en gestión de proyectos**

Los ciclos de vida de los proyectos pueden tener diferentes enfoques: predictivos y adaptativos. El Project Management Institute (2017) establece las siguientes como principales diferencias entre ambos enfoques:

En un ciclo de vida predictivo, los entregables del proyecto se definen al comienzo del proyecto y cualquier cambio en el alcance es gestionado en forma progresiva. En un ciclo de vida adaptativo o ágil, los entregables son desarrollados a través de múltiples iteraciones, donde se define y se aprueba un alcance detallado antes del comienzo de una iteración. (p. 131)

Para el proyecto CVNeI resulta importante valorar el ciclo de vida predictivo teniendo en cuenta la necesidad de conocer el alcance de proyecto desde el inicio. No obstante, dado que el proyecto CVNeI está destinado a múltiples usos, se recomienda valorar el análisis de algunas herramientas del enfoque ágil como por ejemplo los entregables parciales del proyecto que brinden valor tangible a la organización y a su vez entregue beneficios parciales de este. Es por esta razón que a continuación se mencionan las principales características de ciclo de vida predictivo, adaptativo e híbrido con el fin de establecer el marco de referencia que mejor se ajuste al proyecto CVNeI.

### 2.2.1 Marcos predictivos en gestión de proyectos

Como se mencionó anteriormente, en un marco predictivo los entregables del proyecto se definen desde el inicio del proceso y por lo tanto el nivel de certidumbre que existe sobre los entregables esperados es alta y controlada. En un proyecto predictivo procesos como la recopilación de requisitos, la limitación del alcance y la creación de la EDT se realizan una única vez en etapas tempranas del proyecto y se actualizan en caso de ser necesario, utilizando el proceso integrado de control de cambios.

El Project Management Institute (2017) establece que:

En proyectos predictivos, la línea base del alcance del proyecto es la versión aprobada del enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado. Una línea base puede cambiarse solo mediante procedimientos formales de control de cambios y se utiliza como base de comparación durante la realización de los procesos de Validar el Alcance y de Controlar el Alcance, así como de otros procesos de control. (p.131)

Algunas de las principales características de los marcos predictivos en gestión de proyectos recopiladas de distintos autores son:

- Se definen los requisitos del proyecto previo a que comience el desarrollo del proyecto.
- Se entrega un único producto final, al finalizar el tiempo definido para el proyecto.
- Se evitan los cambios constantes y todos deben ser aprobados mediante procesos de control de cambios. “A medida que progresa la ejecución del plan detallado, los procesos de monitoreo y control se enfocan en los cambios restrictivos que podrían afectar el alcance, el cronograma o el presupuesto”(Project Management Institute, 2017).
- El involucramiento de los *stakeholders* se limita a hitos importantes del proyecto.
- “Se realizan planes detallados de los requisitos y limitaciones conocidos del proyecto que permiten mitigar o reducir los riesgo y costos de este” (Hadida & Troilo, 2020).

“Los marcos de gestión predictivos pueden ser una metodología útil en escenarios donde el alcance es conocido y acotado, donde tanto los requerimientos como la tecnología utilizada están claramente definidos y son inalterables”(Hadida & Troilo, 2020). Sin embargo, resulta vital analizar el contexto en el que se desarrolla el proyecto y entender los factores de certidumbre que presenta el entorno.

### ***2.2.2 Marcos de gestión de proyectos adaptativos o ágiles***

Como se mencionó anteriormente en la sección 2.2, dado que el proyecto CVNeI está destinado a múltiples usos, se propone el análisis de algunas herramientas del enfoque ágil que valoren por ejemplo entregables parciales del proyecto que brinden valor tangible a la organización y a su vez entregue beneficios parciales de este. Esto implica entender la manera en que se puede aplicar un marco de referencia predictivo como base, con elementos del enfoque ágil que resulten útiles en este proyecto.

Ser ágil significa responder al cambio con éxito en un entorno incierto y turbulento, ser capaz de adaptarse a circunstancias impredecibles. “Ser ágil no es ser veloz, sino lo contrario: saber ir más lento”(Hadida & Troilo, 2020).

El Project Management Institute (2017) establece que los proyectos con ciclos de vida adaptativos están destinados a responder a niveles altos de cambio y requieren el involucramiento continuo de los interesados. El alcance global de un proyecto adaptativo será descompuesto en un conjunto de requisitos y trabajos a realizar, a veces denominado registro de trabajos pendientes asociado al producto. Al comienzo de una iteración, el equipo trabajará para determinar cuántos de los elementos de alta prioridad de la lista del registro de trabajos pendientes se pueden entregar dentro de la siguiente iteración.

A diferencia de los marcos de gestión predictivos, que proponen obtener un gran resultado al final del proyecto; los marcos de gestión ágiles ofrecen resultados acumulativos a lo largo del proyecto. Entre los principales beneficios que pueden obtenerse mediante el uso de un enfoque adaptativo está la visibilidad e involucramiento que tienen las partes interesadas, las mejoras a través de la incorporación de requisitos a lo largo del desarrollo del proyecto, la constante entrega de valor a través resultados graduales y la reducción de los riesgos por las iteraciones frecuentes que presenta la metodología.

Algunas de las principales características de los marcos adaptativos en gestión de proyectos son:

- Durante la etapa de ejecución pueden surgir nuevos requisitos del proyecto por lo cual pueden existir varias entregas durante el proyecto con nuevos requisitos.
- El proyecto puede tener entregables constantes que no necesariamente corresponden al entregable final, corresponden a resultados parciales que agregan valor y son aprobados por los interesados.
- El cambio es bienvenido a lo largo del desarrollo del proyecto e incorporado en tiempo real a los requisitos del proyecto.
- El manejo de los riesgos y los costos es constante, ya que los riesgos deben mitigarse continuamente y los costos pueden variar por la evolución progresiva de los planes iniciales. Esto debido a la apertura al cambio que presentan los proyectos adaptativos.
- “Los interesados están continuamente involucrados, y proporcionan retroalimentación frecuente que permite responder a los cambios con mayor rapidez y conduce también a una mejor calidad”(Project Management Institute, 2017).

### ***2.2.3 Marcos de gestión de proyectos híbridos***

El Project Management Institute define el ciclo de vida híbrido como “una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo. Aquellos elementos del proyecto que son bien conocidos o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, y aquellos elementos que aún están evolucionando siguen un ciclo de vida adaptativo del desarrollo” (Project Management Institute, 2017).

El enfoque de desarrollo híbrido permite a la organización utilizar una combinación de prácticas de ambos métodos según sea la necesidad, utilizando técnicas más tradicionales para elementos de proyecto con mayor certeza y dando mayor flexibilidad mediante la adaptación y agilidad en aquellos aspectos del proyecto que no son 100% conocidos.

## **2.3 Plan de Dirección del Proyecto**

En esta sección se definirán los planes de gestión subsidiarios prioritarios, las líneas base necesarias y los componentes adicionales que sean requeridos para elaborar el plan de dirección del CVNeI y su propuesta de implementación e integración.

El Project Management Institute establece que “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto” (Project Management Institute, 2017).

Para proyecto CVNeI, resulta indispensable establecer el camino para cumplir con el alcance del proyecto permitiendo de esta manera trazar por primera vez en la historia de la organización, un plan que incremente las posibilidades de éxito del proyecto. Para tal fin se requiere la elaboración de un plan detallado que se convierta en una pieza indispensable para evaluar el desempeño del proyecto una vez que se está en la fase de ejecución y se debe abordar la fase de monitoreo y control del proyecto. De esta manera, es posible hacer una comparación entre lo que se planificó y lo que se está realizando y tomar decisiones en caso de que sea necesario aplicar cambios. A continuación, se define qué es un plan de dirección de proyecto y sus componentes.

### ***2.3.1 Definición de plan de dirección de proyecto***

Conforme evoluciona la gestión de proyectos, los proyectos dentro de las organizaciones toman especial relevancia “garantizando un proceso continuo de dirección que parte de las estrategias más avanzadas acordes con la visión y el entorno, llegando hasta el hombre que ejecuta las acciones y garantiza las tareas en el proyecto.”(Delgado Victore & Vérez, 2005) “La dirección estratégica de las organizaciones se ha convertido en uno de los conceptos con más auge en los últimos años, a partir de las condicionantes que el entorno agresivo y turbulento de hoy impone a las empresas”(Albert Díaz et al., 2018).

Según el Project Management Institute (2017) desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y

consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Como resultado, se obtiene un documento integral que define la base para llevar a cabo las actividades del proyecto y el cómo se llevarán a cabo dichas actividades.

“El plan para la dirección del proyecto es el objeto más prevalente. Posee muchos componentes, tales como los planes de gestión subsidiarios, líneas base y una descripción del ciclo de vida del proyecto” (Project Management Institute, 2017). La realización del plan de dirección permite definir en detalle la planificación integral del proyecto, unificando los distintos planes que lo conforman. En la siguiente sección se detallan los componentes del plan de dirección de proyecto que resultan de vital importancia para el presente proyecto debido a que contienen la información que delimitará la dirección del CVNeI.

### ***2.3.2 Componentes del plan***

Utilizando como base el PMBOK del Project Management Institute sexta edición, se define que los componentes del plan para la dirección del proyecto incluyen, entre otros:

- Planes de Gestión Subsidiarios
- Líneas base
- Componentes adicionales

Aplicando esta línea de investigación se desarrollan a continuación, estos componentes como base teórica del presente proyecto.

#### **2.3.2.1 Planes Subsidiarios**

Los planes de gestión subsidiarios son aquellos asociados a las distintas áreas de conocimiento presentadas en el PMBOK por el Project Management Institute; o planes asociados a algún aspecto específico que demande el proyecto en cuestión.

El Project Management Institute (2017) establece como planes subsidiarios los siguientes:

- Plan de gestión del alcance: Establece el modo en que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado.
- Plan de gestión de los requisitos: Establece cómo se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos.
- Plan de gestión del cronograma: Establece los criterios y las actividades a llevar a cabo para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma.

- Plan de gestión de costos: Establece la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.
- Plan de gestión de la calidad: Establece la forma en que las políticas, metodologías y estándares de calidad de una organización se implementarán en el proyecto.
- Plan de gestión de los recursos: Proporciona una guía sobre cómo se deberían categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto.
- Plan de gestión de las comunicaciones: Establece cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información del proyecto.
- Plan de gestión de los riesgos: Establece el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos.
- Plan de gestión de las adquisiciones: Establece cómo el equipo del proyecto adquirirá bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante.
- Plan de involucramiento de los interesados: Establece cómo se involucrará a los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto, según sus necesidades, intereses e impacto. (p.87)

### **2.3.2.2 Líneas Base**

“La línea de base o línea basal o estudio de base es la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto de desarrollo social y; por ende, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el 'punto de partida' del proyecto o intervención”(Duque et al., 2019).

El Project Management Institute (2017) establece como líneas base de proyecto las siguientes:

- Línea base del alcance: Versión aprobada de un enunciado del alcance, estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado, que se utiliza como una base de comparación.
- Línea base del cronograma: Versión aprobada del modelo de programación que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.

- Línea base de costos: Versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo que se utiliza como base de comparación con los resultados reales. (p.87)

### **2.3.2.3 Componentes adicionales**

Los componentes adicionales desarrollados como parte del plan de dirección de proyecto dependen directamente de las necesidades que estén presentes. Tomando como referencia el Project Management Institute (2017) se incluyen los siguientes:

- Plan de gestión de cambios: Describe el modo en que se autorizarán e incorporarán formalmente las solicitudes de cambio a lo largo del proyecto.
- Plan de gestión de la configuración: Describe la manera en que la información sobre los elementos del proyecto, así como cuáles elementos, serán registrados y actualizados de modo que el producto, servicio o resultado del proyecto se mantenga consistente y/u operativo.
- Línea base para la medición del desempeño: Un plan integrado a nivel de alcance-cronograma-costos para el trabajo del proyecto, con el cual se compara la ejecución del proyecto para medir y gestionar el desempeño.
- Ciclo de vida del proyecto: Describe la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre.
- Enfoque de desarrollo: Describe el enfoque de desarrollo del producto, servicio o resultado, tal como un modelo predictivo, iterativo, ágil o híbrido.
- Revisiones de la gestión: Identifica los puntos del proyecto en que el Director del proyecto y los interesados relevantes revisarán el avance del proyecto para determinar si el desempeño es el esperado, o si son necesarias acciones preventivas o correctivas. (p.88)

## **2.4 Proyectos de Responsabilidad Social y Ambiental**

El proyecto CVNeI de Green Wolf se presenta como un proyecto de RSA ya que busca promover y potenciar la educación ambiental en la zona central área metropolitana, derribar fronteras geográficas como centro de operaciones para voluntariados internacionales y promover el crecimiento de emprendimientos locales como plataforma potenciadora.

La Responsabilidad Social y Ambiental (RSA) es un campo que se ha desarrollado en respuesta a la creciente conciencia sobre la importancia de las organizaciones en contribuir positivamente a la sociedad y el medio ambiente. La misma implica adoptar prácticas éticas, sostenibles y socialmente beneficiosas en todas las facetas de las operaciones empresariales. Este enfoque va más allá de cumplir con las obligaciones legales y reglamentarias, buscando proactivamente generar impactos positivos en comunidades, colaboradores, clientes y el entorno natural.

“La responsabilidad social de las empresas es, esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”(Comisión de las Comunidades Europeas (CCE), 2001).

Los proyectos de RSA buscan integrar consideraciones éticas, sociales y ambientales en la toma de decisiones empresariales. Estos proyectos buscan equilibrar el crecimiento económico tomando en cuenta las comunidades y el medio ambiente como pilar de responsabilidad y reconociendo que el éxito a largo plazo de una organización está intrínsecamente vinculado a su capacidad para operar de manera sostenible y ética.

A continuación, se detalla el concepto de responsabilidad social empresarial y algunas de sus principales teorías, leyes y regulaciones que respaldan los proyectos de esta índole.

#### ***2.4.1 Responsabilidad social empresarial (RSE) y su relevancia en el contexto empresarial***

Para fines de comprensión del término, se presenta la definición de Responsabilidad Social Empresarial desde tres fuentes distintas mencionadas a continuación:

- La Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2001) define la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Adicionalmente señala que “ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores” (Comisión de las Comunidades Europeas (CCE), 2001).

- “...la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad productiva a la que se dedica. A la larga estas buenas prácticas contribuyen a la creación de un mayor valor social de la empresa, que beneficia a sus accionistas (mayoristas y minoristas), a los grupos de interés (*stakeholders*), a los trabajadores y a la ciudadanía en su conjunto. (Núñez, 2003)
- “La responsabilidad social de la empresa o empresarial (RSE) ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (*stakeholders*), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente”(Fernández García, 2009).

Las diferentes posturas respecto a la RSE y su impacto evidencian que en la actualidad las empresas no constituyen solamente una institución económica, sino también una institución social; por lo cual resulta indispensable rendir cuentas de sus actividades de producción y comercialización desde un ámbito económico, social y ambiental. Asimismo, las organizaciones deben estar pendientes a los impactos generados por su actuar productivo y comercial, desde su modelo de negocio.

No obstante, de la teoría a la práctica existe un brecha significativa y Costa Rica no es la excepción. Existe un factor común donde empresarios aplican conocimientos, actitudes y prácticas de Responsabilidad Social, sin estar necesariamente asociados a su planeación estratégica o sin ser guiados por consultorías en el tema. Es necesario el fortalecimiento institucional con el fin de garantizar que estas organizaciones minimicen sus impactos negativos a la sociedad y trabajen por contribuir al desarrollo sostenible, haciendo especial énfasis en aquellas organizaciones con actividades de producción que contribuyen notablemente al deterioro del medio ambiente.

Lo anterior se extiende a otras geografías donde “la situación de la Responsabilidad de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica y el Caribe revela que una gran mayoría de PyMEs latinoamericanas realizan acciones y actividades ligadas con la RSE a pesar de su desconocimiento formal del concepto en muchos casos. No obstante, sólo una pequeña parte de las empresas tiene

un grado alto de implantación de estas actividades. Son precisamente las PyMEs más grandes, las manufactureras, las que cuentan con actividad exportadora y las que gozan de una buena situación económica las que presentan los mayores grados de implantación de la RSE”(Ramos Aranda & Duque Cuesta, 2019)

La Comisión de las Comunidades Europeas (CCE) (2001) establece que numerosos factores impulsan este avance de la responsabilidad social de las empresas, entre ellos:

- Las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos, consumidores, poderes públicos e inversores en el contexto de la mundialización y el cambio industrial a gran escala.
- Los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de inversión de las personas o las instituciones tanto en calidad de consumidores como de inversores.
- La preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica.
- La transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de información y comunicación.(p. 4)

Ahora bien, para conocer el grado de compromiso de una empresa con la RSE, se debe de observar su evolución en cinco áreas:

- **Valores y Principios Éticos.** Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto se conoce como enfoque de los negocios basado en los valores y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y de Conducta.
- **Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo.** Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde

trabajan, un adecuado balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

- **Apoyo a la Comunidad.** Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

- **Protección del Medio Ambiente.** Es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sostenible. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concienciación de su personal...

- **Marketing Responsable.** Se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.(Fernández García, 2009)

Por su parte, los colaboradores y en general el recurso humano forman parte esencial de la RSE. Una de las formas de la responsabilidad social es el voluntariado empresarial, siendo este la participación de los trabajadores de la organización en proyectos orientados a mejorar la calidad de vida en el trabajo, en causas sociales y en movimientos por el medio ambiente. La teoría establece que “quienes participan en proyectos de voluntariado de una organización socialmente responsable muestran una actitud favorable hacia la responsabilidad social de la empresa; aumenta el sentido de lealtad y de compañerismo y el orgullo por esa organización.” (Arredondo Trapero et al., 2011)

Adicionalmente, Arredondo Trapero et al. (2011) expone que el debate sobre lo que implica la responsabilidad social en la vida organizacional y en el entorno social y ambiental, y las formas que asume, aún está vigente. La responsabilidad social toma nuevas formas, como la del voluntariado empresarial; y forja nuevos significados, como el de ciudadanía organizativa. Los esfuerzos de responsabilidad social ya no se vinculan exclusivamente al área organizacional de

RSE ni al área de recursos humanos. Empiezan a surgir iniciativas ciudadanas de los colaboradores de la organización para contribuir a estos esfuerzos y dan forma a estas expresiones de voluntariado organizacional.

#### **2.4.2 Teorías, modelos y legislación de RSE**

Los proyectos de Responsabilidad Social y Ambiental (RSA) presenta teorías y modelos que se han desarrollado en respuesta a la creciente conciencia sobre la importancia de las organizaciones en contribuir positivamente a la sociedad y el medio ambiente. A continuación, se presenta una breve descripción de algunos modelos clave:

##### **2.4.2.1 Triple Bottom Line (TBL)**

Esta teoría presentada por John Elkington (1998) en su libro “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business”, propone que las organizaciones deben evaluar su éxito no solo en función de los beneficios financieros (económicos), sino también en términos de impacto social y ambiental.

“El pensamiento de Triple Línea de Base se basa en el concepto de desarrollo sustentable y se relaciona con él: la premisa de que el desarrollo debe ocurrir de manera que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales mientras se mantienen las condiciones y oportunidades para que las generaciones futuras hagan lo mismo” (Hammer & Pivo, 2017)

Asimismo, Elkington (1998) expone que así como no existe una única forma de participar en el desarrollo económico convencional, tampoco existe una única forma de participar en TBL o desarrollo económico sustentable. Los objetivos centrales de vitalidad económica, administración de recursos y bienestar de la comunidad serán comunes, aunque los medios para lograr esos objetivos variarán según los factores contextuales, como el tipo de proyecto, las características de la comunidad y la escala. Lo más significativo es que el desarrollo económico de TBL requiere nuevas formas de contabilizar el impacto y una comprensión más matizada de las interacciones entre los factores económicos, ambientales y sociales.

##### **2.4.2.2 Teoría de Stakeholders**

En el contexto de la RSA, la teoría de *stakeholders* sostiene que las organizaciones deben considerar y gestionar las expectativas de todas las partes interesadas, incluidos empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y el medio ambiente. “El actual auge de la

Responsabilidad Social de la Empresa, del que tanto cabe esperar con vistas a la mejora y humanización de las relaciones entre la empresa y la sociedad sería impensable sin suponer detrás del fenómeno toda una filosofía del *stakeholder*” (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012)

“La evolución de la Teoría de los Grupos de Interés ha señalado diferentes puntos que influyen en la gestión corporativa e integran su agenda actual de investigación, como, por ejemplo, la identificación, priorización y participación de las partes interesadas, el reto de la generación de valor no solo para los accionistas sino también para otros grupos de interés y la influencia de estos actores en la prácticas adoptadas por organizaciones y por el gobierno”(Curtinaz Menezes et al., 2020).

### **2.4.2.3 Desarrollo Sostenible**

El desarrollo sostenible busca satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades por lo cual, generalmente los proyectos de responsabilidad social y ambiental se alinean con este enfoque.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) establece:

“El desarrollo sostenible implica cómo debemos vivir hoy si queremos un futuro mejor, ocupándose de las necesidades presentes sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras de cumplir con las suyas. La supervivencia de nuestras sociedades y de nuestro planeta común pasa por un mundo más sostenible... Cuando existe un desarrollo sostenible, todo el mundo tiene acceso a un trabajo digno, una atención sanitaria y una educación de calidad. La utilización de los recursos naturales evita la contaminación y las pérdidas permanentes para el medio ambiente. Las decisiones de políticas públicas garantizan que nadie se quede atrás debido a situaciones de inferioridad o discriminación.”(Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2023)

Esta teoría se basa en “mantener en el aire” tres conceptos primordiales: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente.

## **Objetivos del Desarrollo Sostenible**

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) fueron adoptados por todos los Estados miembros de las Naciones Unidas en 2015 y corresponden a un conjunto de 17 objetivos destinados a abordar desafíos globales, incluyendo la pobreza, el hambre, la salud, la educación, la igualdad de género, el agua limpia, el saneamiento y la acción climática. A nivel de agenda corporativa, las empresas son alentadas a contribuir a la consecución de los ODS y a alinear sus prácticas con los principios de desarrollo sostenible. La **Figura 2.2**. Objetivos del Desarrollo Sostenible **Figura 2.2** muestra los ODS mencionados:

**Figura 2.2.** Objetivos del Desarrollo Sostenible

**Objetivos de desarrollo sostenible**



*Nota:* La imagen muestra un infograma de los Objetivos del Desarrollo Sostenible presentados por la Organización de las Naciones Unidas. Tomado de Objetivos del Desarrollo Sostenible (2015), <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/fast-facts/>

#### 2.4.2.4 Ética Empresarial

El plan de dirección de proyecto para CVNeI planteado en el presente documento, forma parte de una de las principales decisiones éticas tomadas por Green Wolf CR y demostrando que la responsabilidad social es parte de su ADN. Con el desarrollo de este proyecto la empresa busca establecer las bases fundamentales de su cultura organizacional de responsabilidad social a través instalaciones que le permitan extender sus acciones sociales y ambientales no solo a sus operaciones internas si no con personas externas a la organización.

La ética empresarial en proyectos de RSA implica la toma de decisiones moralmente correctas y la adhesión a estándares éticos en todas las operaciones de la empresa. Se define como “la aplicación de los valores morales y los principios éticos al ámbito específico de la empresa”(Martínez Herrera, 2011).

“Las prácticas organizacionales han tenido un efecto en detrimento de la sociedad generando diversos problemas sociales y económicos sin ninguna responsabilidad para los empresarios y los grandes capitales.”(González Vega, 2018)

Para (Lipovetsky, 1986), las acciones antiéticas llevadas a cabo cuestionan abiertamente el papel social que funge la empresa, poniendo en el centro las contradicciones que implican la inserción de la moral en el mundo económico. El autor expone tres factores que explican la nueva promoción de la ética en los negocios, estos son:

- Catástrofes y peligros del deterioro del medio ambiente (calentamiento global, daño a la capa de ozono contaminación atmosférica, destrucción flora y fauna, uso indiscriminado de fertilizantes, entre otros.)
- Consecuencias morales y económicas del capital financiero volátil, especulativo y poco regulado, lo cuál ha sido auge de corrupción y transacciones ilícitas que generan bajo crecimiento económico, inflación, deuda, baja productividad, entre otros. “Aunado a esto, la imagen de los negocios ha dejado al descubierto los diversos escándalos bursátiles y las ganancias el beneficio a corto plazo expone la amoralidad de las acciones llevadas a cabo con la finalidad de generar riqueza sin importar el costo social” (Wuest, 2005).
- El marketing y el esfuerzo para ganar sectores de mercado mediante nuevas políticas de comunicación y la innovación de productos. Hace énfasis en la “representación social de la posmodernidad que ha inundado a la sociedad de consumo a partir de la lógica de la moda, en la esfera de la producción y el consumo de masas” (Wuest, 2005).

La incorporación de la ética empresarial como base de la RSE, aboga a los valores, principios y hábitos fundamentales de la ética que se deben vivir como individuos y como organización empresarial; con el objetivo de contribuir a formar el carácter moral de los participantes y dar fundamento sólido a la generación de una cultura organizacional de responsabilidad social.

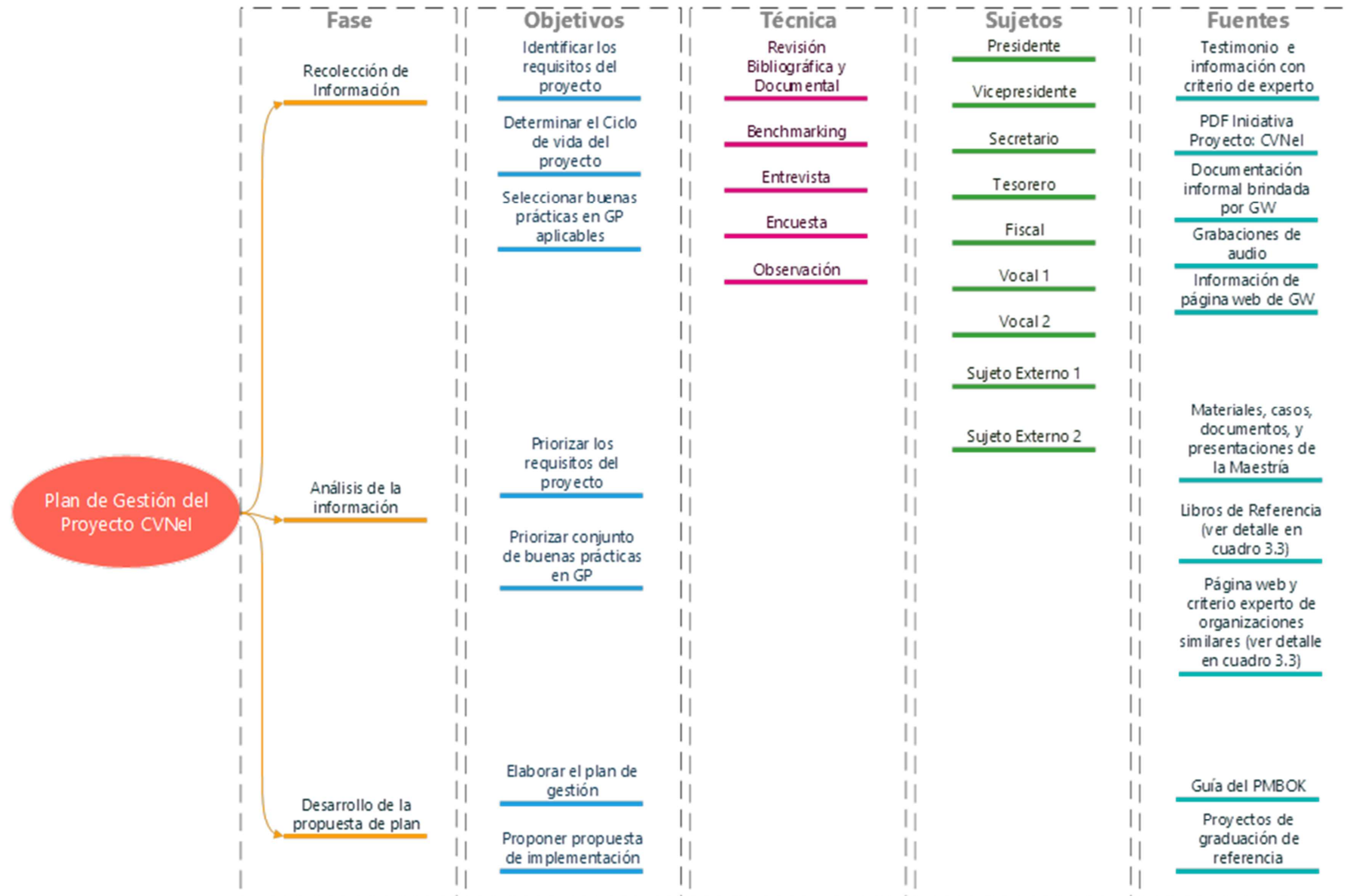
El respaldo teórico presentado a través de la teoría desarrollada anteriormente, proporcionan un marco conceptual para el diseño, implementación y evaluación de proyectos de Responsabilidad Social y Ambiental. Cada referencia mencionada ofrece una perspectiva valiosa sobre aspectos específicos de la RSA y puede ser utilizada para profundizar en el estudio de este campo en constante evolución.

### **Capítulo 3 Marco metodológico**

Esta sección presenta la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación con el fin de lograr los entregables alineados a los objetivos específicos que forman parte de la solución a la problemática planteada. Para tal fin se definen las categorías de estudio en la investigación, se indican las técnicas para la recolección de datos, así como el desarrollo de los instrumentos para dicha recolección, se identifican los sujetos de estudio, se clasifican las fuentes de información y finalmente, se establecen las herramientas que serán empleadas para el análisis y procesamiento de la información obtenida. La **Figura 3.1** muestra el diseño de la investigación y presenta los elementos anteriormente mencionados asociados a cada fase del proyecto.

El detalle de las técnicas y herramientas a utilizar se verá más adelante en la sección

Figura 3.1. Diseño de la investigación



### 3.1 Categorías y variables de la investigación

Las categorías son “todas las propiedades que se van a medir, definir, describir o caracterizar y que influyen decididamente en el proceso de investigación” (García González & Sánchez Sánchez, 2020). Las categorías están compuestas por subcategorías, las que a su vez están formadas por citas o frases textuales, lo que confirma que una subcategoría está compuesta por un “grupo de conceptos que se deriva de una categoría más amplia y general” (Arias Odón, 2019)

Las categorías de investigación del presente proyecto son: Marcos de buenas prácticas en Gestión de Proyectos y Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional. La primera consta de una única subcategoría correspondiente a las buenas prácticas referentes a la planificación; mientras que la segunda se divide en tres subcategorías: requisitos del proyecto, ciclo de vida del proyecto e implementación del plan de dirección.

En el **Cuadro 3.1** se desarrollan las categorías y subcategorías de investigación antes mencionadas; y se proponen las preguntas generadoras que establecen las principales interrogantes para elaborar el plan de dirección. Asimismo, se definen las técnicas e instrumentos de investigación asociadas a cada subcategoría, las mismas corresponden a:

- **Revisión bibliográfica y documental:** Se presenta la revisión bibliográfica y documental para las 4 subcategorías establecidas en la investigación. Las mismas serán aplicadas a través de fichas bibliográficas.
- **Benchmarking:** El análisis comparativo o benchmarking se realizará para dos de las subcategorías establecidas a través de una encuesta de benchmarking.
- **Entrevistas:** esta técnica oral se utilizará en dos subcategorías y se recopilará la información utilizando una guía de entrevista.
- **Encuesta:** Esta técnica escrita se utilizará para la subcategoría Requisitos del proyecto y será aplicada a través de una plantilla de preguntas.
- **Observación:** Adicionalmente, durante la aplicación de las técnicas descritas y de ser necesario; se realizarán anotaciones en una bitácora para recopilar datos relevantes que surjan durante la etapa de recopilación de datos.

**Cuadro 3.1** Categorías de Estudio

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Subcategoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional	Proyecto definido por la organización para el desarrollo de un Centro de Voluntariado destinado a múltiples usos con el objetivo de “aportar con la recuperación y el desarrollo socio ecosistémico de Costa Rica a través de la acción colectiva, educación y alianzas intersectoriales.” (Green Wolf Costa Rica, 2023)	1. Requisitos del Proyecto	“Éstos describen las acciones, los procesos u otras condiciones que el proyecto debe cumplir. Entre los ejemplos se incluyen las fechas de los hitos, las obligaciones contractuales, las restricciones, etc.” (Project Management Institute, 2017)	¿Cuáles son los requisitos del proyecto? ¿Qué aspectos definirán el éxito del proyecto?	Entrevistas Encuesta Revisión bibliográfica y documental Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevistas (Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI)</li> <li>• Formulario de Encuesta: (Apéndice B: Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI)</li> <li>• Ficha bibliográfica (Apéndice D: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental)</li> <li>• Bitácora (Apéndice E: Bitácora de apuntes de observaciones)</li> </ul>
		2. Ciclo de Vida del Proyecto	“Describe la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre.” (Project Management Institute, 2017)	¿Cuál es el ciclo de vida apropiado para el proyecto? ¿Qué fases debería comprender el ciclo de vida del proyecto?	Revisión bibliográfica y documental Entrevistas Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha bibliográfica (Apéndice D: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental)</li> <li>• Guía de entrevistas (Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI)</li> <li>• Bitácora (Apéndice E: Bitácora de apuntes de observaciones)</li> </ul>
		3. Implementación del plan de dirección	“Incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación del proyecto”(Project Management Institute, 2017)	¿Cuál es la mejor forma de integrar el plan de dirección?	Revisión bibliográfica y documental Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha bibliográfica (Apéndice D: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental)</li> </ul>
Marcos de buenas prácticas en Gestión de Proyectos	“Consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores del negocio esperados.” (Project Management Institute, 2017)	1. Buenas prácticas referentes a la planificación	Conocimientos y herramientas externas a la organización, aplicadas directamente en la etapa de planificación del proyecto con el fin de aumentar las posibilidades de éxito de este.	¿Cuáles son algunas buenas prácticas en gestión de proyectos que podrían aplicarse en el proyecto? ¿Cuáles son los planes subsidiarios y herramientas de los marcos de referencia requeridos para implementar el proyecto de forma exitosa?	Revisión bibliográfica y documental <i>Benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha bibliográfica (Apéndice D: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental)</li> <li>• Encuesta de Benchmarking (Apéndice C: Encuesta de Benchmarking: Buenas prácticas en planificación de proyectos)</li> </ul>

Una vez identificadas las categorías de estudio, resulta vital detallar los sujetos y fuentes de investigación identificados para obtener los datos e información, así como las técnicas y herramientas necesarias para este fin.

### **3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación**

La población es “el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones”(Lerma González, 2009) . Por su parte, el sujeto de información es la persona que tiene la información recibida de su entorno y logra expresarla como una idea. Sabino (1992) presenta al sujeto como la persona (o equipo de personas) que adquiere o elabora el conocimiento (p.15).

La población de interés para la presente investigación está conformada por la junta directiva de Green Wolf Costa Rica, correspondiente a siete personas debido a que son las únicas que conforman la administración interna de la compañía. A nivel de jerarquía, el presidente de la Junta funge como Director y líder de Green Wolf y es la última palabra en lo que respecta a toma de decisiones. La vicepresidente de la compañía se encuentra como segunda al mando por su posición en la Junta Directiva, sin embargo, cuenta con el mismo poder de decisión y participación que el resto de los miembros de la Junta quienes ocupan el tercer nivel jerárquico. Ahora bien, en cuanto a formación la junta directiva cuenta con dos administradores de empresas, tres ingenieros ambientales, un abogado y un politólogo, por lo que la no existe una separación detallada de funciones para cada proyecto si no que cada quién aporta según su área de conocimiento; esto tomando en cuenta que la totalidad de los proyectos de Green Wolf impactan social y ambientalmente. A nivel administrativo, las funciones se separan entre el presidente y la secretaria, mientras que el manejo de las finanzas lo realiza el tesorero. En cuanto a asesoría ambiental, esta es manejada por la vicepresidente, la secretaria y la fiscal, mientras que los vocales se encargan de la asesoría política y legislativa.

Dado el tamaño de la población, se utilizará el censo y los instrumentos propuestos serán aplicados al 100% de los integrantes. Adicionalmente, se aplicará el benchmark según información compartida por dos personas externas con el fin de definir propuestas de implementación al plan de dirección y buenas prácticas de planificación. A continuación, se presenta cada uno de los sujetos y la información que se pretende obtener de este grupo poblacional.

**Cuadro 3.2. Sujetos de Información**

<b>Sujeto</b>	<b>Rol del Sujeto</b>	<b>Información por obtener</b>
Presidente	Fundador y Director de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida</li> <li>• Requisitos del proyecto y priorización de requisitos</li> <li>• Recursos del proyecto</li> <li>• Criterios de éxito y toma de decisiones</li> <li>• Factores ambientales por considerar</li> <li>• Riesgos del proyecto</li> <li>• Consideraciones financieras</li> </ul>
Vicepresidente	Asesor/Ejecutor proyectos ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida</li> <li>• Requisitos del proyecto y priorización de requisitos</li> <li>• Recursos del proyecto</li> <li>• Criterios de éxito y toma de decisiones</li> <li>• Factores ambientales por considerar</li> <li>• Riesgos del proyecto</li> <li>• Consideraciones financieras</li> </ul>
Secretario	Asesor/Ejecutor proyectos ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida</li> <li>• Requisitos del proyecto y priorización de requisitos</li> <li>• Recursos del proyecto</li> <li>• Criterios de éxito y toma de decisiones</li> <li>• Factores ambientales por considerar</li> <li>• Riesgos del proyecto</li> <li>• Consideraciones financieras</li> </ul>
Tesorero	Manejo de las Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos del proyecto</li> <li>• Riesgos del proyecto</li> <li>• Consideraciones financieras</li> </ul>
Fiscal	Asesor/Ejecutor proyectos ambientales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida</li> <li>• Requisitos del proyecto y priorización de requisitos</li> <li>• Recursos del proyecto</li> <li>• Criterios de éxito y toma de decisiones</li> <li>• Factores ambientales por considerar</li> <li>• Riesgos del proyecto</li> <li>• Consideraciones financieras</li> </ul>
Vocal 1	Asesor/Ejecutor proyectos políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos del proyecto</li> <li>• Factores políticos por considerar</li> <li>• Riesgos del proyecto</li> </ul>
Vocal 2	Asesor/Ejecutor proyectos políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos del proyecto</li> <li>• Factores políticos por considerar</li> <li>• Riesgos del proyecto</li> </ul>
Sujeto Externo 1	Coordinadora Dimensión Social Externa de Florida Ice and Farm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida</li> <li>• Requisitos del proyecto y priorización de requisitos</li> <li>• Recursos del proyecto</li> <li>• Criterios de éxito y toma de decisiones</li> </ul>
Sujeto Externo 2	Gerencia de Proyectos de Florida Ice and Farm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo de vida</li> <li>• Requisitos del proyecto y priorización de requisitos</li> <li>• Recursos del proyecto</li> <li>• Criterios de éxito y toma de decisiones</li> </ul>

A partir de la definición de la población que permite obtener la información de primera mano, se presentan las fuentes primarias y secundarias que se consideran necesarias para llevar a cabo la recolección de información para el desarrollo de esta investigación.

### 3.3 Fuentes de información

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información de primera mano sobre un evento, fenómeno o investigación. Estas fuentes implican una participación directa en la observación original. “Las fuentes primarias son esenciales para la investigación y a menudo son utilizadas para obtener información directa y no filtrada sobre un tema específico”(Sabino, 1992).

Asimismo, Carlos Sabino (1992) define las fuentes secundarias como aquellas que interpretan, analizan o comentan sobre la información proporcionada por fuentes primarias. Estas fuentes están una etapa alejadas del evento o fenómeno en cuestión. Las fuentes secundarias son valiosas para obtener una visión más amplia, contextualizar la información y comprender las interpretaciones y análisis de expertos en un campo particular.

Para la presente investigación se utilizan fuentes primarias y secundarias, según se detalla en el **Cuadro 3.3**, las cuales se consideran suficientes para llevar a cabo la recolección de información para el desarrollo de esta investigación. Cabe recalcar que aquellas fuentes que se consideran primarias son debido a que aportan información relevante y de primera mano sobre el proyecto del CVNeI y su uso se refleja directamente en la solución planteada en la presente investigación. Ahora bien, las fuentes secundarias expuestas en el **Cuadro 3.3** corresponden a fuentes de información relacional, de interés para la investigación que pueden ser utilizada por la temática que aborda.

**Cuadro 3.3. Fuentes de Información**

Tipo de Fuente	Fuente	Información por obtener
Primaria	Testimonio con criterio experto de los miembros de la junta directiva de Green Wolf CR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual de la organización</li> <li>• Experiencias en proyectos previos</li> <li>• Expectativas del proyecto</li> <li>• Requisitos indispensables del proyecto</li> </ul>
	Documento PDF de Iniciativa de proyecto: Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual de la organización</li> <li>• Etapas del proyecto</li> <li>• Objetivos del proyecto</li> <li>• Requisitos indispensables del proyecto</li> <li>• Propuestas de uso y funcionalidad del proyecto</li> <li>• Involucrados del proyecto</li> <li>• Factores ambientales externos que afectan el proyecto</li> </ul>
	Documentos informales de Green Wolf CR facilitados por los miembros de la organización. Ej: correos, listado de funciones...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual de la organización</li> <li>• Experiencias en proyectos previos</li> <li>• Nivel de experiencia e involucramiento de los colaboradores</li> </ul>
	Grabaciones de audio con criterio experto de los miembros de la junta directiva de Green Wolf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual de la organización</li> <li>• Experiencias en proyectos previos</li> <li>• Requisitos indispensables del proyecto</li> <li>• Involucrados del proyecto</li> </ul>
	Información de la página web de Green Wolf CR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual de la organización</li> <li>• Resultados en proyectos previos</li> </ul>
Secundaria	Guía del PMBOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas de conocimiento y buenas prácticas en Gestión de Proyectos.</li> </ul>
	Proyectos de graduación de referencia de la maestría en gestión de proyectos, obtenidos de la base de datos del TEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referencia utilizada como guía para la elaboración de la investigación.</li> </ul>
	Materiales, casos, documentos y presentaciones de la Maestría de Gestión de Proyectos del TEC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información utilizada como respaldo o fundamento teórico para la investigación</li> </ul>
	Gestión de Proyectos: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos Lledó & Rivarola (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información utilizada como respaldo o fundamento teórico para la investigación</li> </ul>
	Criterio experto de Coordinadora Dimensión Social Externa de Florida Ice and Farm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de prácticas para la gestión de proyectos utilizadas en organizaciones similares</li> </ul>
	Criterio experto de la Gerencia de Proyectos de Florida Ice and Farm	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de prácticas para la gestión de proyectos utilizadas en organizaciones similares</li> </ul>

Adicionalmente, se proponen una serie de técnicas e instrumentos a utilizar con el objetivo de recopilar la información de las fuentes planteadas anteriormente y establecer el detalle de cómo se abordarán los sujetos planteados.

### **3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos**

Este apartado muestra las técnicas y herramientas aplicadas a los sujetos definidos en la sección 3.2, con el fin de recopilar la información y datos necesarios que permitan reflejar la realidad de la organización y optimice el grado de validez y confianza de los resultados obtenidos. Las técnicas definidas para el presente proyecto son:

- Entrevistas
- Encuesta
- Benchmarking o análisis comparativo
- Revisión bibliográfica y documental
- Observación

#### ***3.4.1 Entrevistas***

Se llevarán a cabo las entrevistas separadas vía videoconferencia con las siete personas que conforman la junta directiva de Green Wolf CR (población total). La entrevista consta de 13 preguntas que funcionarán como guía para el entrevistador y permitirán al entrevistado dar respuestas abiertas pero relacionadas a requisitos del proyecto. Con esta técnica se conoce las expectativas del proyecto a nivel de objetivos, proceso, cronograma, recursos, interesados, cambios e indicadores de éxito que sirvan como guía para establecer las acciones y condiciones que el proyecto debe cumplir de acuerdo con la subcategoría de requisitos del proyecto. Con el fin de aplicar la técnica de entrevista se utiliza la Guía de Entrevista: Requisitos del Proyecto, la cual se encuentra en el Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI del presente documento. Esta herramienta se estructura en 2 secciones, desde las preguntas más generales de la sección I tratando de capturar los requerimientos estratégicos de la organización (visión, objetivos, expectativas del proyecto); hasta elementos más específicos como herramientas comunes para la planificación de los proyectos, el equipo, adquisiciones comunes, patrocinios, etc. Asimismo, con el fin de conocer el nivel de proyectización actual se consulta sobre las principales

áreas de conocimientos de proyectos aplicables para este caso (comunicaciones, interesados, riesgos, etc.)

### **3.4.2 Encuesta**

La segunda técnica utilizada corresponde a la encuesta para la cual se envió a la población total, vía correo electrónico, un formulario de encuesta que permitió determinar el nivel de conocimiento de la población sobre el Proyecto CVNeI. Dicho análisis se consideró para determinar los requisitos del proyecto dentro del plan de dirección y específicamente el grado de capacitación que debe incluirse en el plan para la etapa de integración del plan de proyecto. El formulario de encuesta se puede apreciar en el Apéndice B: Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI, del presente documento. Esta herramienta presenta una serie de preguntas sobre aspectos básicos del centro de voluntariado que se discutieron en un inicio con el director del proyecto, con el fin de entender qué tanto de ese conocimiento se había compartido con el resto del equipo de Green Wolf. Se evalúan preguntas generales sobre el alcance del proyecto, fecha aproximada de inicio, lugar físico y necesidades de capacitación.

### **3.4.3 Benchmarking**

Esta técnica consiste en un análisis comparativo a través de recolección de información de compañías similares, que permita la contraposición de diferentes marcos de referencia en gestión de proyectos para identificar un conjunto de buenas prácticas aplicables al proyecto CVNeI. La herramienta utilizada para la aplicación de esta técnica es la Encuesta de Benchmarking la cual se puede consultar en el Apéndice C: Encuesta de Benchmarking: Buenas prácticas en planificación de proyectos del presente documento. Dicha herramienta se completó a partir de información consultada a la Coordinadora de la Dimensión Social Externa de Florida Ice and Farm y la Gerencia de Proyectos de la Oficina de Transformación de esta misma compañía, de manera que su criterio de experto quedó plasmado en la ficha y esta información sirva de “*benchmark*” comparativo para la creación del plan de dirección del proyecto. Asimismo, la encuesta incorpora preguntas para determinar elementos básicos con los que trabaja la PMO de Florida Ice and Farm en todos sus proyectos así como las áreas de conocimiento establecidas por el PMI.

### **3.4.4 Revisión Bibliográfica y documental**

Esta técnica consiste en la recopilación de información de diferentes marcos de referencia en gestión de proyectos para identificar un conjunto de buenas prácticas aplicables al Proyecto CVNeI. El objetivo de esta técnica radica en recolectar mediante una ficha de revisión bibliográfica (Apéndice D: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental) la teoría relacionada al proyecto y utilizarla como entrada para el desarrollo de la propuesta de solución y el plan de dirección de proyecto. Asimismo, se realizó una revisión detallada de los documentos facilitados por la empresa como el documento PDF de iniciativa del proyecto CVNeI, correos, listados de funciones, proyectos anteriores y comunicaciones informales realizados por Green Wolf; así como legislación aplicable. Esta revisión permite entender el ciclo de vida del proyecto, el marco de gestión, las buenas prácticas de gestión identificadas, entre otros elementos.

#### **3.4.5 Observación**

La observación se utilizó como técnica complementaria durante la aplicación de las técnicas descritas según fue necesario. Se realizaron anotaciones en una bitácora para recopilar datos relevantes que surgieron durante la etapa de recopilación de datos, esto con el objetivo de capturar información adicional que aportaron los sujetos de investigación y que no estaba incluida en las herramientas antes mencionadas. Esta herramienta puede incluir anotaciones, fotos, video o cualquier otro tipo de evidencia. El formato de bitácora utilizado se puede apreciar en el Apéndice E: Bitácora de apuntes de observaciones.

### **3.5 Procesamiento y productos de la investigación**

En esta sección se presenta el proceso mediante el cual se transformaron los datos obtenidos en información relevante para el proyecto, de esta manera se presentan los métodos utilizados para el análisis y procesamiento de datos, así como los productos obtenidos a partir de la investigación realizada, los cuales cumplen con los objetivos específicos planteados.

#### **3.5.1 Productos de la investigación**

A continuación, se presenta en el **Cuadro 3.4** el objetivo específico con su respectivo producto de la investigación. Se detalla cómo se procesó y presentó la información con los productos resultantes.

**Cuadro 3.4.** Productos y procesamiento de la investigación

Objetivo Específico	Producto de la Investigación	Técnicas de Procesamiento	Forma de presentar la información
1. Identificar los requerimientos necesarios del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional mediante investigación de campo que dimensione el alcance del proyecto para su ejecución de forma exitosa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acta constitutiva del proyecto que incluya el alcance, tiempo de ejecución, riesgos, criterios de éxito, presupuesto y cualquier otro lineamiento que se considere necesario para la gestión del proyecto.</li> <li>Listado de requerimientos en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto con el detalle de responsables, recurso humano requerido, materiales, recursos financieros, riesgos asociados, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis detallado de los datos</li> <li>Triangulación de datos</li> </ul>	Cuadro resumen o tabulación Descripción en prosa
2. Seleccionar un conjunto de buenas prácticas en gestión de proyectos mediante el análisis de los requisitos identificados en contraposición de las buenas prácticas, para el establecimiento de un marco de referencia aplicable a la planificación del proyecto dentro del contexto de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco de referencia aplicable para el proyecto, de acuerdo con los resultados del benchmark realizado.</li> <li>Inventario de buenas prácticas en gestión de proyectos tropicalizadas a las necesidades del proyecto CVNeI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis detallado de los datos</li> <li>Triangulación de datos</li> <li>Análisis comparativo</li> </ul>	Cuadro resumen o tabulación Gráficos Diagramas Matrices
3. Estructurar un plan de dirección de proyecto con sus respectivos planes subsidiarios, tomando en cuenta los requisitos identificados y las buenas prácticas seleccionadas que pueda ser presentado ante posibles socios y patrocinadores para el financiamiento de las iniciativas de uso del centro y su ejecución exitosa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de dirección para el proyecto con sus respectivos planes subsidiarios y líneas base; según las áreas de conocimiento aplicables dentro del ciclo de vida de la administración del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis detallado de los datos</li> </ul>	Descripción en prosa Cuadro resumen o tabulación Diagramas Matrices Figuras
4. Diseñar una propuesta de integración del plan de dirección de proyecto mediante talleres de capacitación y lineamientos prácticos, que permitan al equipo de proyecto el entendimiento del plan de dirección y su aplicación para la ejecución exitosa de este proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta de Integración para del plan de dirección del proyecto definiendo el contenido de talleres de capacitación y prácticas a implementar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis detallado de los datos</li> </ul>	Descripción en prosa Cuadro resumen o tabulación Diagramas Matrices Figuras

### 3.5.2 *Técnicas de procesamiento*

A continuación, se presenta la explicación y descripción de las distintas técnicas aplicadas para procesar la información presentadas en el **Cuadro 3.4**.

**Análisis detallado de los datos:** “El análisis de la información recolectada consiste en sintetizar los datos obtenidos y examinar las relaciones entre las variables medidas en la investigación. En el caso de una investigación cualitativa la recolección de la información y el análisis de los datos pueden ocurrir de manera simultánea (Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), 2023)”. El proceso de análisis detallado permite ordenar la información, agruparla para concentrar ideas o conceptos similares, y analizar la información mediante herramientas como reflexión personal, teoría fundamentada, cuadros, diagramas, mapas conceptuales, entre otros; que permiten analizar cada detalle y determinar el valor que aporta. Con el fin de organizar y analizar la información obtenida de los instrumentos aplicados, se utiliza el método de análisis detallado de los datos sobre los requerimientos necesarios para el proyecto y buenas prácticas para definición de dichos requerimientos. Asimismo, el análisis detallado se realizó con el fin de determinar los planes subsidiarios y las líneas base del plan de dirección de proyecto. Lo anterior permitió abarcar todos los objetivos específicos del presente proyecto y poder cumplir con los entregables relacionados.

**Triangulación de datos:** “La triangulación de la información recuperada permite analizar la relación que guardan entre sí los diferentes datos obtenidos durante el trabajo de campo, así como estudiar convergencias y divergencias”(Manig Valenzuela et al., 2018). Asimismo, los autores expresan que “la triangulación ayuda a clarificar las diferentes formas en que la realidad social en estudio es percibida, manifestada e interpretada; permite el cruce de voces y técnicas, lo cual aporta una visión más amplia de la realidad, mayor densidad en la construcción de los datos y de elementos que dan cuenta de la diversidad con que se muestra el fenómeno estudiado”(Manig Valenzuela et al., 2018).

Con respecto al primer objetivo, se valoran los resultados obtenidos de la entrevista y la encuesta aplicada a los miembros de la junta directiva de Green Wolf; así como la revisión documental de las fuentes señaladas en el capítulo anterior. Para tal fin se llevó a cabo el análisis detallado de los datos contemplando los siguientes pasos:

- Organización de los datos: se procede a organizar la información derivada de la guía de entrevista, la plantilla de factores según los requisitos del proyecto, y las fichas bibliográficas.
- Tabulación de los resultados: una vez organizada la información obtenida con los instrumentos, se procede a resumir en cuadros o tablas separadas los elementos del ciclo de vida del proyecto y principales requerimientos aplicables al plan de dirección de proyecto; con el fin de visualizar dicha información de manera resumida.
- Triangulación: se determina en cuales puntos las herramientas convergen, lo cual define requisitos claros del proyecto.

Con respecto al segundo objetivo asociado a buenas prácticas, se analizan los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica y el *benchmarking* siguiendo los siguientes pasos:

- Organización de los datos: se procede a organizar la información derivada de las fichas bibliográficas y la encuesta de benchmarking de buenas prácticas.
- Tabulación de los resultados: una vez organizada la información obtenida con los instrumentos, se procede a resumir en cuadros o tablas las buenas prácticas aplicables al plan de dirección de proyecto; con el fin de visualizar dicha información de manera resumida.
- Triangulación: se determina en cuales puntos las herramientas convergen, lo cual define requisitos claros del proyecto.

**Análisis comparativo:** el análisis comparativo es una técnica utilizada para contrastar datos, elementos o variables con el fin de buscar y entender similitudes, diferencias o tendencias entre los datos. Para el objetivo número dos, referente a las buenas prácticas en gestión de proyectos, se propone analizar los datos recolectados con la encuesta de benchmarking y mediante tablas comparativas visualizar los elementos que coinciden entre las respuestas de los encuestados y la teoría encontrada. Se busca centrar la atención en aquellas coincidencias significativas y utilizarlas como parte del plan de dirección de proyecto.

## Capítulo 4 Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos y la información recopilada luego de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección de datos mencionados en el Capítulo 3. Esto permitirá presentar un diagnóstico actual de la situación con respecto al proyecto del CVNeI y plantear en la propuesta de solución (Capítulo 5), con los requisitos y buenas prácticas que fundamentarán el plan de dirección para la situación deseada. La estructura del análisis de resultados se hará desde el enfoque de cada una de las categorías que se plantearon anteriormente.

### 4.1 Requisitos del proyecto

A continuación, se detallan los requisitos identificados para el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR, a partir de las respuestas obtenidas en la entrevista a los colaboradores, la encuesta de *benchmark* de conocimiento del proyecto y la bitácora de observaciones.

#### 4.1.1 *Objetivos a nivel de alcance para el proyecto*

Según el análisis de la información obtenido de la entrevista realizada a los miembros de la Junta Directiva de Green Wolf CR (Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI), el proyecto tiene como objetivo habilitar un espacio físico restaurado que funcione como centro de operaciones donde se puedan planificar y llevar a cabo los proyectos de la organización mediante grupos de trabajo organizados. Se pretende que este espacio funja como un centro de desarrollo sostenible y refugio climático dentro de la ciudad de San José que permita una mayor y mejor interacción con la comunidad. Asimismo, la organización ve en este proyecto una oportunidad para también generar ingresos mediante los diversos usos propuestos que se detallan a continuación:

- **Cafetería:** se visualiza una cafetería con capacidad para 20 personas aproximadamente, donde tanto las personas que visitan el centro como el público en general puedan consumir un menú pequeño de platillos preparados con los productos cosechados en la huerta del centro. La cafetería debe contar con un espacio de cocina bajo techo, y el resto de la estructura se visualiza al aire libre.
- **Huerta:** este espacio consiste en un área destinada a la siembra de cultivos orgánicos adecuados según el terreno, el clima y los cuidados que deban recibir. El

espacio de las pasarelas debe ser de 1m a 1.20m de ancho para facilitar el acceso, y se visualiza que el huerto abarque un área total de 100 metros cuadrados.

- **Salón para articulación de Responsabilidad Social Empresarial:** Espacio para recibir empresas públicas y privadas interesadas en canalizar por medio de centro sus esfuerzos en materia de responsabilidad social empresarial. El salón debe medir al menos unos 54 metros cuadrados, con capacidad para unas 30 personas (1.8 metros cuadrados por persona según criterio experto) y contar con la instalación eléctrica adecuada que permita desarrollar múltiples actividades didácticas (tomacorrientes, luces, conexión para fibra óptica o internet, entre otros.)
- **Aulas para capacitación ambiental:** Espacio para recibir estudiantes escolares y voluntarios para desarrollar charlas y talleres educativos. Este espacio corresponde a dos aulas (Aula Verde y Aula Azul) de al menos 36 cuadrados, con capacidad para unas 20 personas (1.8 metros cuadrados por persona según criterio experto) y contar con la instalación eléctrica adecuada que permita desarrollar múltiples actividades didácticas (tomacorrientes, luces, conexión para fibra óptica o internet, entre otros.)

No obstante, los objetivos mencionados como prioridad por los colaboradores en la entrevista que se incluyen dentro del alcance del presente proyecto coinciden en:

- Restauración y habilitación del espacio físico de la casona propiedad de la Municipalidad de San José, que funcione como centro de operaciones con las siguientes características:
  - Área de construcción: tres hectáreas de terreno con 200 metros cuadrados de edificación, una planta, estructura en concreto con paredes livianas internas para la separación de los salones.
  - Espacios requeridos: tres oficinas de unos 10 metros cuadrados cada una, cocina para uso de la cafetería, una bodega para almacenamiento de al menos 10 metros cuadrados, baños completos con sanitarios y duchas.
  - Ubicación: Parque del Sur, Barrio Cuba, San José.
  - Periodo de finalización de la restauración: 12 meses
  - Presupuesto aproximado: \$200 000

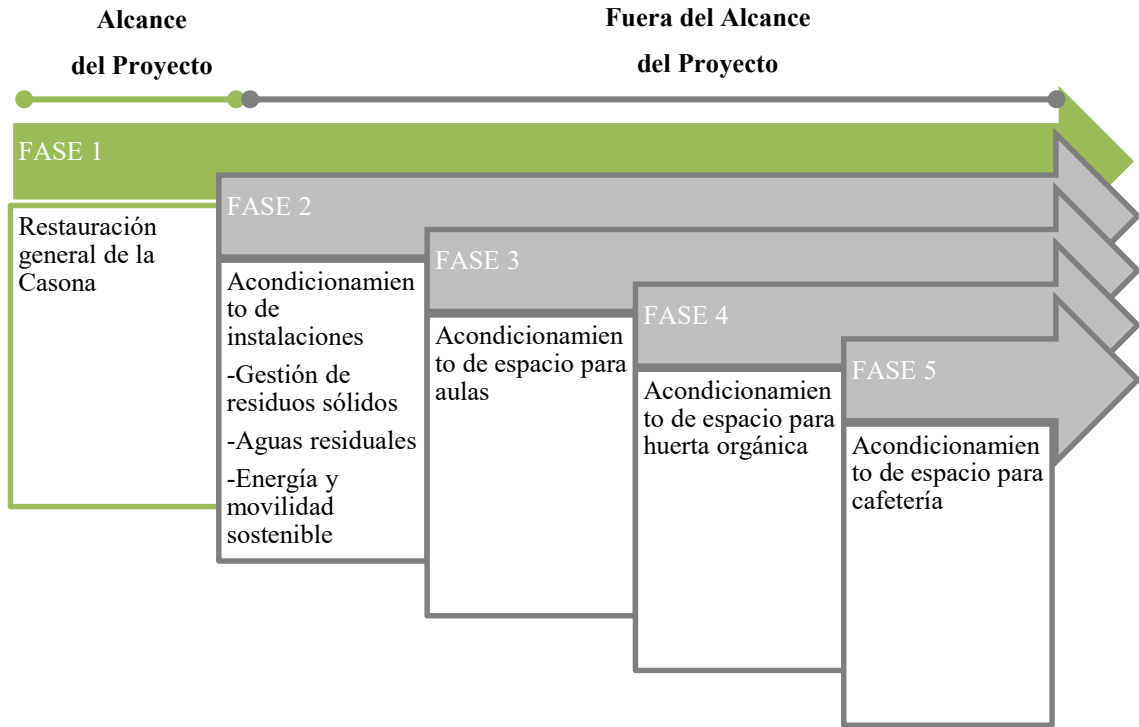
#### ***4.1.2 Identificación de los requisitos del proyecto***

La identificación de los requisitos del proyecto se basa en la información obtenida de la entrevista, la encuesta para determinar el grado de conocimiento del proyecto y la bitácora de observaciones. A partir del análisis realizado, se presentarán los requisitos según su área de impacto a nivel de alcance, tiempos, costo, recurso humano, adquisiciones, comunicaciones, e interesados.

##### **4.1.2.1 Requisitos de Alcance**

De acuerdo con la información proporcionada por la Junta Directiva de Green Wolf CR y según el documento PDF de iniciativa de proyecto: Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR (Anexo 2: PDF de iniciativa de proyecto: Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR), se establece que la gestión del proyecto incluya el plan para la restauración y habilitación de la casona como oficinas centrales y centro de operaciones de Green Wolf CR; que en etapas posteriores (fuera del alcance del presente proyecto) incluye cada uno de los usos propuestos establecidos para dicho recinto. Quedan fuera de la propuesta de dirección a partir del inicio de operaciones del centro y los objetivos que se desean alcanzar con la construcción y la entrada en funcionamiento del centro. La **Figura 4.1** muestra las fases en las que se desarrollará la totalidad de la construcción, siendo únicamente la Fase 1 la que se incluye en el alcance de este proyecto.

**Figura 4.1.** Fases Centro de Voluntariado Nacional e Internacional



#### 4.1.2.2 Requisitos de Tiempo (Cronograma)

A partir de la encuesta de conocimiento sobre el proyecto (Apéndice B: Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI), fue posible identificar que este es uno de los requisitos con mayor desconocimiento e incertidumbre por parte de los colaboradores. Los miembros tienen claro que se trata de un proyecto ambicioso y principalmente de mayor dimensión que los realizados por la organización hasta el momento, no se tiene definida una fecha exacta para el inicio del proyecto sin embargo el Director de la organización expresa su expectativa de iniciar en un periodo de 10 meses (agosto 2024). A nivel de duración como se mencionó anteriormente, la organización tiene claro que se trata de un proyecto retador y de mayor dimensión; por lo que se define que el periodo de ejecución del proyecto y la finalización de todas sus etapas (usos propuestos) sea de cinco años. No obstante, cabe recalcar que el presente proyecto académico y por ende, el plan de dirección propuesto limita su alcance a la fase de restauración de la casona (ver **Figura 4.1.** Fases Centro de Voluntariado Nacional e Internacional), para lo cual se define un periodo de 12 meses.

Cabe recalcar que los entrevistados hicieron notar en sus declaraciones y respuestas que las fechas de inicio y fin del proyecto en su ejecución, pueden variar debido a temas como el cambio de alcaldía en el año 2024 y otros aspectos políticos que se verán con mayor detalle en la sección 4.1.3 del presente documento. Este vínculo se realiza por medio del análisis de la bitácora de observación #01, la cual se puede consultar en el Apéndice U: Bitácora Aplicada\_Apunte de observaciones.

#### **4.1.2.3 Requisitos de costo (presupuesto)**

Al igual que con el requisito de tiempo, la encuesta de conocimiento del proyecto (8.2Apéndice B: Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI) muestra que el presupuesto aún es un trabajo en proceso y debe llegarse a un consenso entre los miembros de la Junta Directiva. La entrevista muestra algunas coincidencias en respuestas que indican que, a la hora de plantear proyectos que se someten a concursos para financiamiento, se recibe colaboración de personas externas a la organización con conocimiento financiero o bien se apoyan en el criterio experto del Director de Green Wolf pues es quién tiene más experiencia en el área. Basado en este último análisis, se determina por criterio del Director de la organización que el monto inicial establecido para la ejecución total del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional es de \$200 000 aproximadamente; teniendo como prioridad número uno la etapa de restauración de la casona que se utilizará para el CVNeI.

Como se ha mencionado anteriormente, estos fondos vienen principalmente del patrocinio de socios e interesados en el proyecto que estén dispuestos a financiar su ejecución; es así como Green Wolf requiere el entregable final del presente trabajo con el fin de promover la iniciativa del Centro y presentar el plan de dirección integrado a los socios y potenciales patrocinadores. Asimismo, la organización estaría aportando alrededor de \$10 000 de sus fondos de ahorro para el desarrollo de este proyecto.

#### **4.1.2.4 Requisitos de Calidad**

A pesar de que la organización no cuenta con estándares o políticas de calidad internas definidas para los proyectos, y el CVNeI es el proyecto de mayor magnitud que llevará a cabo la organización hasta el momento; se identifica la necesidad de establecer requisitos técnicos mínimos para satisfacer las expectativas de los interesados y que la restauración de la casona cumpla con estándares técnicos de construcción. Cabe recalcar que al ser un terreno propiedad de

la Municipalidad de San José, no se requiere permisos de construcción por parte de este ente; sin embargo si se define como requisitos principales la obtención de los permisos de restauración del Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, lo cual implica el cumplimiento de los siguientes requisitos:

**Cuadro 4.1.** Requisitos técnicos de Calidad

<b>Categoría</b>	<b>Requisito Técnico</b>	<b>Sustento técnico</b>	<b>Institución</b>
<b>Agua Potable</b>	Certificación de Disponibilidad de Servicios de Agua Potable otorgada por Acueductos y Alcantarillados o de la institución encargada de dar el servicio de agua potable, o en su defecto, la Constancia de Capacidad Hídrica otorgada por el Acueductos y Alcantarillados para los casos en donde exista disponibilidad de recurso pero no exista infraestructura.	Ley general de Salud. N°5395. gaceta N°222, del 24 de noviembre de 1973.	Ministerio de Salud
<b>Aguas Residuales</b>	Disposición de aguas residuales (aplica una de las tres siguientes opciones): a-Disponibilidad de descarga de aguas residuales a colector existente del administrador del alcantarillado sanitario (En caso de disponibilidad negativa debe presentarse también la constancia de capacidad hídrica o Capacidad de Recolección y Carta recibida por la Gerencia General de Acueductos y Alcantarillados con el compromiso de ejecutar las obras de infraestructura solicitadas). b- Permiso de ubicación del Ministerio de Salud de aguas residuales cuando corresponda. c- En caso de pretender la construcción de tanque séptico y drenajes se debe presentar una copia de las pruebas de infiltración del suelo, memoria de cálculo de tanque séptico y sistemas de infiltración (Ministerio de Salud) y el Acueductos y Alcantarillados presentar el diseño de la red prevista del alcantarillado sanitario, en caso de no querer construirla deberá presentar la Resolución de exoneración de la construcción de la red sanitaria vigente, emitida por esta Institución. También para modificación de condominio del número de filiales, lotes, reubicación, cambio o ampliación del sistema de tratamiento.	Reglamento de Aprobación de Sistemas de Tratamiento de Aguas Residuales. Decreto ejecutivo N°39887-S-MINAE. Del 18 de abril del 2,016.	Ministerio de Salud
<b>Edificación</b>	Formulario de Bomberos	"Ley 8228, Decreto 37615-MP NFPA 1: Apartado 1.7.11 Reglamento general sobre seguridad humana y protección contra incendios Acuerdo X de la Sesión Ordinaria N° 0069 del Concejo Directivo de Bomberos"	Bomberos de CR
<b>Edificación</b>	Alineamiento de Áreas de Influencia en Aeropuertos otorgado por la Dirección General de Aviación Civil-DGAC.	Ley 5150 de Aviación Civil Artículo 96	Ministerio de Salud
<b>Edificación</b>	Alineamiento de carretera nacional o de proyectos viales del MOPT y de calles de la Municipalidad respectiva	Norma Técnica para "Diseño y Construcción de Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable, de Saneamiento y Pluvial. Gaceta N°188- 22/09/2017.	Ministerio de Salud
<b>Propiedad</b>	Plano catastrado de la propiedad. Se indica el amarre vial.	Norma Técnica para "Diseño y Construcción de Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable, de Saneamiento y Pluvial. Gaceta N°188- 22/09/2017.	Ministerio de Salud
<b>Electricidad</b>	Alineamiento respecto a líneas de alta tensión ICE o de no afectación de líneas de alta tensión.	Norma Técnica para "Diseño y Construcción de Sistemas de Abastecimiento de Agua Potable, de Saneamiento y Pluvial. Gaceta N°188- 22/09/2017.	Ministerio de Salud

*Nota:* El cuadro muestra los requerimientos técnicos de calidad que debe cumplir el proyecto CVNeI Green Wolf CR. Elaborado a partir de información obtenida de (Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA), 2024).

Por su parte, Green Wolf busca que el diseño el proyecto de la casona sea una casa modelo de prácticas sostenibles lo cual incluye desde la gestión de residuos, la gestión de agua potable y residual, la generación de energía y la movilidad sostenible. A pesar de que estas necesidades forman parte de fases posteriores al alcance de este proyecto (ver Figura 4.1. Fases Centro de Voluntariado Nacional e Internacional, fase 2 de acondicionamiento) se define como parte de los requisitos de calidad dentro de este alcance, los siguientes:

- Distribución de las paredes y techos dentro y fuera de la edificación orientada de manera que se aproveche al máximo las horas de sol, ayudando a disminuir el consumo de energía.
- Luces led que promuevan la eficiencia energética, que posteriormente puedan adaptarse a paneles solares o cualquier otro equipo que se instale en fases posteriores del proyecto (ej. Paneles solares, calentadores solares).
- Instalación de excusados y llaves ahorradoras que promuevan el uso responsable del agua.
- Pinturas naturales que no contengan compuestos orgánicos volátiles.

#### **4.1.2.5 Requisitos de Recursos (recurso humano)**

Con respecto al recurso humano, la entrevista muestra una inclinación por la opinión que actualmente Green Wolf CR no cuenta con el recurso humano necesario para desarrollar el proyecto. La empresa tiene profesionales con conocimiento en potenciación ambiental, sostenibilidad, y enfoque social y educativo; sin embargo, los mismos no se sienten preparados o no tienen claro su rol dentro del proyecto. En su mayoría, coinciden en la opinión de que requieren capacitación de algún tipo para desarrollar este proyecto principalmente en gestión de proyectos, manejo de presupuesto y análisis financiero. Por su parte, a nivel de habilidades blandas si existe un consenso donde el equipo detalla que la empatía, la coherencia, la proactividad, el compromiso, la responsabilidad y el liderazgo son algunas de las destrezas con las que debe contar el equipo de proyecto, características con las que actualmente si cuenta el recurso humano de Green Wolf.

Por su parte, dado que para la reconstrucción de la casona de la Municipalidad de San José se requiere contratar una empresa constructora para desarrollar la restauración de la edificación, se requiere un profesional para el diseño e inspección del proyecto de construcción, esto según requisitos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos.

#### 4.1.2.6 Requisitos de Adquisiciones

A nivel de adquisiciones, se determina que el proyecto se trabajará mediante la modalidad “llave en mano” por lo que se requiere contratar una empresa de construcción que se encargue del diseño sostenible y la ejecución constructiva de la obra. El servicio contratado debe incluir como mínimo:

- Reforzamiento de las bases de las paredes que así lo requieran, así como el repello de las mismas.
- Levantamiento de paredes livianas para separación de la estructura en aulas, salones, oficinas, cocina, baños.
- A nivel de materiales se desea que la remodelación de la estructura se realice en concreto en aquellas paredes pilares y material liviano como *Fibrolit* o las láminas de *Plyrock* para levantar paredes internas
- Restauración de las cubiertas de techo y sustitución de láminas de zinc del techo de la estructura.
- Restauración del entepiso
- Sustitución de las ventanas y verjas de la casona
- Revisión y mantenimiento del sistema eléctrico de la casona
- Revisión y mantenimiento de las cañerías para acceso a agua potable
- Pintura y Acabados: incluye el embellecimiento de superficies y fachadas decorativas de las instalaciones.

#### 4.1.2.7 Requisitos de Comunicaciones

Con respecto a las comunicaciones, a partir de la entrevista aplicada sobre los requisitos del proyectos (8.1 Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI) y la encuesta de buenas prácticas (Apéndice C: Encuesta de *Benchmarking*: Buenas prácticas en planificación de proyectos); tanto la organización como el *benchmark* coinciden en que las comunicaciones deben de manejarse con total transparencia por ser un Organización no Gubernamental. Se identifica la necesidad de establecer reuniones periódicas entre el equipo de proyecto, los representantes de la Asociación de Desarrollo de la zona, la Municipalidad de San

José y el patrocinador; con el fin de dar seguimiento al proyecto y mantener informadas a todas las partes interesadas.

Asimismo, el *benchmark* presenta como una buena práctica aplicable establecer un medio oficial para las comunicaciones formales y de ser posible de manera escrita; con el fin de mantener actualizado el estatus del proyecto a nivel del cronograma, ejecución del presupuesto, hitos alcanzados y temas de importancia (riesgos, limitantes, desviaciones, entre otros).

Por último, las buenas prácticas identificadas establecen que para mantener la narrativa controlada alrededor del proyecto; todas las comunicaciones externas (clientes, proveedores, organizaciones, gobierno nacional o local, entes ambientales o medios de comunicación) deben ser emitidas por miembros del equipo de proyecto y aprobadas por el Director de Green Wolf CR.

#### **4.1.2.8 Requisitos de Interesados**

A partir de la entrevista mostrada en el Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI, cuando se consulta a los entrevistados cuáles consideran que son los interesados del proyecto; se obtiene coincidencia en los miembros descritos a continuación:

- Miembros de la Junta Directiva de Green Wolf CR (Equipo de proyecto): El proyecto requiere de un equipo de proyecto que conozca la organización y pueda seguir el Plan de Dirección de Proyecto. Asimismo, la organización cuenta actualmente con un Abogado y un Coordinador de Comunicación e Imagen Corporativa; que prestan sus servicios profesionales a la Green Wolf y se requieren para colaborar con el desarrollo del proyecto en sus campos de experiencia. Por tanto, según lo expresado por el Director de la organización, se establece que para efectos del proyecto CVNeI se incluyen como miembros del equipo de proyecto.
- Patrocinadores: uno de los requerimientos principales para el presenta proyecto y con el cual todos los entrevistados coinciden es una entidad y/o personas que financian económicamente el proyecto y cuentan con intereses políticos, ambientales o sociales vinculados al desarrollo del centro.
- Municipalidad de San José y otras geográficamente asociadas: La municipalidad funge como uno de los principales requisitos a nivel de interesados ya que es la dueña del terreno y estructura a restaurar. De igual manera, se toma como

interesadas aquellas municipalidades de zonas aledañas que puedan verse beneficiadas por el proyecto.

- Personas de la comunidad cercana a la zona: este requisito a nivel de interesados incluye a los habitantes de los cantones y distritos de la provincia de San José que se verán beneficiados con la ejecución del proyecto principalmente a nivel educacional y cultural.
- Empresas Privadas con enfoques similares: Entes privados en Costa Rica comprometidas con el medio ambiente y la sensibilización social que deseen ser partícipes de la ejecución proyecto.

### ***4.1.3 Riesgos y Limitaciones del Proyecto***

Dado el amplio impacto ambiental y social que tiene el proyecto CVNeI sobre todos los interesados, el análisis de los resultados tanto de la entrevista como de la encuesta arroja una serie de riesgos y amenazas multifactoriales que se detallan a continuación:

#### **4.1.3.1 Financiamiento**

Un riesgo importante a considerar es el de no captar todos los recursos económicos necesarios para desarrollar la totalidad del alcance del proyecto (fase 1 del proyecto); este riesgo depende de la capacidad de la organización de captar patrocinadores mediante el plan de dirección del proyecto.

#### **4.1.3.2 Cesión del terreno**

Como se ha mencionado anteriormente, el terreno destinado para este proyecto pertenece a la Municipalidad de San José, ente que debe ceder el uso del terreno físico y la estructura de la casona. Dado que no es una compra o alquiler de terreno, se considera un riesgo ya que si la municipalidad cambia las condiciones en su ofrecimiento original esto puede significar un atraso en el inicio del desarrollo del proyecto. A pesar de que las conversaciones ya se han dado y actualmente existe un documento de convenio de cooperación en revisión por parte del Concejo Municipal (9.1 Anexo 1: Convenio de cooperación entre la Asociación Green Wolf CR y la Municipalidad de San José), que indica que la Municipalidad está abierta a donar el terreno y la edificación e incorporarse como socio al proyecto; el 2024 presenta un hito político en el país

como son las Elecciones Municipales de alcalde que pueden cambiar el curso de dichas conversaciones.

#### **4.1.3.3 Personal de la Organización y aplicación del plan de dirección**

Según el análisis de la entrevista existe una coincidencia de opiniones en que la cantidad de personas que forman parte de la compañía actualmente se encuentran saturadas de carga laboral con los proyectos actuales de la empresa. Por lo que existe una preocupación de que el recurso humano existente no cuente con la capacidad de asumir la responsabilidad que implica este proyecto. Asimismo, el no contar con una estructura formal en gestión de proyectos y la aplicación de conocimientos empíricos sin tener un conocimiento formal en planificación de proyectos, hace que se considere como riesgo la correcta aplicación de las herramientas que se generen como parte del presente plan.

#### **4.1.3.4 Seguridad**

Dada la ubicación del terreno donde se construirá el proyecto y el índice de criminalidad de la provincia de San José, los entrevistados coinciden en que la seguridad de la zona durante y después del desarrollo del proyecto corresponde a un riesgo latente que se debe mitigar.

#### **4.1.4 Criterios de éxito**

Finalmente, con el fin de cumplir con las expectativas de los miembros de la organización respecto al proyecto; se define el criterio que en caso de cumplirse con el desarrollo del presente proyecto; establecerían el éxito del proyecto a nivel de objetivos alcanzados. El criterio de éxito coincidente entre los entrevistados del Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI dentro del alcance de este proyecto se define como la restauración palpable del espacio físico (Terreno y Casona) en un periodo 12 meses con un presupuesto no mayor a los \$200 000.

## 4.2 Enfoque de gestión

Entendiendo los requerimientos de alcance que se plantean en el Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI y las buenas prácticas mencionadas por los expertos en el Apéndice C: Encuesta de *Benchmarking*: Buenas prácticas en planificación de proyectos; se define que el ciclo de vida del presente proyecto será con un enfoque predictivo, ya que se requiere conocer claramente el alcance del proyecto lo que permitirá establecer un plan de dirección para la ejecución del mismo. A pesar de que algunas de las fases del proyecto podrían ocurrir de forma simultánea, por temas presupuestarios existe una dependencia fuerte del entregable de la casona reconstruida que debe estar lista al 100% para que ocurran las siguientes fases; esto hace que enfoques iterativos o ágiles no sean los más adecuados.

Adicionalmente, para este proyecto resulta vital definir el tiempo y el costo desde etapas tempranas por la importancia que tienen estos requerimientos en el financiamiento del mismo. Esto coincide con lo expuesto por los expertos en el benchmark realizado (Apéndice C: Encuesta de *Benchmarking*: Buenas prácticas en planificación de proyectos); donde indican que es vital llevar a cabo una fase de “*discovery*” que permita entender el alcance real del proyecto con elementos definitorios básicos como el presupuesto base, los tiempos deseados y los entregables más importantes; permitiendo así montar un concepto general del esfuerzo que requerirá el proyecto a nivel de recursos. Asimismo, el benchmark recomienda la comparación con empresas que ya hayan ejecutado proyectos similares para que los involucrados tengan claro lo que quieren lograr con el proyecto. Los expertos coinciden en que es importante definir claramente lo que está fuera del alcance del proyecto, para evitar requerimientos de cambio futuros que afecten el costo, tiempo o calidad del entregable. Por lo tanto, establecer un enfoque predictivo permitirá conocer en las fases tempranas de planificación el alcance, tiempo y costo; así como el entregable final. Adicionalmente, se determina utilizar como referencia el estándar del Project Management Institute (2017) para elaborar la propuesta del plan de dirección del proyecto, teniendo en cuenta que este estándar considera una serie de buenas prácticas comprobadas a nivel internacional para la gestión de proyectos predictivos, las cuales aumentan la probabilidad de éxito del proyecto.

### **4.3 Conjunto de buenas prácticas aplicables a la planificación del proyecto**

Como parte del análisis de resultados, se utilizan las respuestas brindadas por dos expertos en gestión y dirección de proyectos desde sus respectivas áreas de conocimiento (Apéndice C: Encuesta de *Benchmarking*: Buenas prácticas en planificación de proyectos). Mediante un cuadro resumen se muestran los elementos coincidentes y elementos aislados de sus respectivas respuestas, los cuales se categorizan según las áreas de conocimientos que se les preguntó a los encuestados. A continuación, se presenta la información recopilada:

**Cuadro 4.2.** Cuadro comparativo de buenas prácticas según benchmark realizado

Área de conocimiento	Coincidencias	Elementos Aislados Relevantes
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir qué se excluye del alcance del proyecto</li> <li>Asegurarse que la organización comprenda el alcance del proyecto</li> <li>Establecer inversión y tiempos con claridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En etapas preliminares buscar empresas con proyectos similares que sirvan como base.</li> <li>En proyectos de acción social, abordar preguntas fundamentales como ¿a quién beneficiará?, ¿cómo seleccionar causas estratégicas?, ¿cómo se alinea con la visión de la empresa u organización?</li> </ul>
<b>Cronograma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de fechas y responsables es vital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender la naturaleza del tipo de proyecto para definir la metodología. Para proyectos de baja incertidumbre y conocimiento de experto aplicar Cascada. Para proyectos de mayor incertidumbre e innovadores usar metodologías ágiles.</li> <li>Tomar en cuenta factores externos como el clima, disponibilidad de recursos, otros proyectos de la organización, entre otros; es vital para llevar a cabo el proyecto.</li> </ul>
<b>Equipo de proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo de proyecto debe estar en función de la magnitud y tipo de proyecto.</li> <li>Incluir en el equipo de proyecto expertos en la materia según el tipo de proyecto.</li> </ul>	
<b>Adquisiciones</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Las adquisiciones deben llevar un acompañamiento de la empresa que ofrece el producto o servicio, no simplemente la entrega del mismo.</li> </ul>
<b>Presupuesto y financiamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación clara de contratos para evitar afectación de presupuesto. Tomarse el tiempo para negociar todas las condiciones y posibles contingencias con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Separar funciones de ejecución y de monitoreo de presupuesto. Que la persona que gestiona el presupuesto no sea el mismo que ejecuta.</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las expectativas de calidad desde el inicio de manera objetiva.</li> <li>Colaboración estrecha con interesados: Trabajar en conjunto con el cliente e interesados de inicio a fin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La calidad del proyecto es proporcional a la experiencia del equipo ejecutor.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación clara en todas las etapas del proyecto, apalancada por especialistas en gestión del cambio.</li> <li>Establecer medios de comunicación formales.</li> </ul>
<b>Interesados y patrocinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mapeo de interesados es clave para generar compromiso y colaboración.</li> <li>La participación de los interesados corresponde a un factor clave en el éxito del proyecto.</li> <li>La colaboración debe ser un beneficio mutuo una relación ganar-ganar.</li> </ul>	
<b>Integración</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El Director de proyecto debe conocer las habilidades de su equipo para gestionar el talento e identificar áreas de desarrollo que necesitan fortalecer.</li> </ul>
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe estar preparado ante el riesgo mapeado y tener un plan de anticipación, mitigación y respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión de riesgos tiene que ser oportuna en el nivel adecuado, si es un riesgo crítico, tiene que ser atendido por los patrocinadores y líderes de alto nivel, si son riesgos bajos, tienen que ser atendidos por el equipo, antes de que se conviertan en “issues”.</li> </ul>

Adicionalmente, a partir de la herramienta de revisión bibliográfica (Apéndice S: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental Aplicada 2) se realiza una revisión de la literatura de buenas prácticas estipuladas por el Project Management Institute (2017). A partir de esta información se logra recopilar un conjunto de buenas prácticas que conforman el plan de dirección del proyecto y que se detallan en el **Cuadro 4.3** Cuadro de Buenas prácticas según revisión bibliográfica PMBOK por el área de conocimiento respectiva.

**Cuadro 4.3** Cuadro de Buenas prácticas según revisión bibliográfica PMBOK

Área de conocimiento	Elementos de buenas prácticas
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de desglose de trabajo (EDT) para la definición del alcance.</li> <li>• Diccionario de la EDT para definir los entregables de cada actividad.</li> <li>• Solicitud de Gestión de Cambios para gestión del alcance</li> </ul>
<b>Cronograma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma del proyecto</li> </ul>
<b>Adquisiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de Adquisiciones</li> <li>• Enunciados de trabajo relativos a la contratación (SOW)</li> </ul>
<b>Presupuesto y financiamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de costos del proyecto.</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de métricas de calidad</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de las comunicaciones del proyecto para la gestión de las comunicaciones.</li> </ul>
<b>Interesados y patrocinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de Interesados para la gestión de Interesados</li> <li>• Matriz Poder-Interés</li> <li>• Matriz de evaluación de involucramiento de interesados</li> </ul>
<b>Integración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de Constitución del Proyecto para la gestión de la integración</li> <li>•</li> </ul>
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de Riesgos del Proyecto (Probabilidad e Impacto)</li> <li>• Mapa de calor</li> <li>• Planificación de Respuesta al Riesgos</li> <li>• Presupuesto de contingencia</li> </ul>

## Capítulo 5 Propuesta de Solución

En el presente capítulo se presenta la propuesta de plan de dirección para el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica, elaborado a partir del conjunto de requisitos y buenas prácticas en gestión de proyectos recopiladas y como respuesta a los objetivos específicos del presente estudio. Asimismo, se incluye la propuesta de integración de este plan para que Green Wolf logre la ejecución exitosa de este proyecto, respondiendo así al objetivo 4 de este estudio.

### 5.1 Plan de Dirección del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica

El presente plan propone una serie de entregables basados en la guía del PMBOK para gestionar el proyecto del CVNeI, sin embargo, resulta vital recalcar que dado que el proyecto en su totalidad se plantea en fases según los usos propuestos de la casona (ver **Figura 4.1.** Fases Centro de Voluntariado Nacional e Internacional); se establece con la organización como parte de los requerimientos identificados la siguiente priorización para abordar el alcance total de la ejecución y por tanto destinar los fondos.

**Tabla 5.1.** Priorización de etapas para la ejecución del proyecto CVNeI Green Wolf CR

Fase del Proyecto	Prioridad
Restauración general de la Casona	1
Acondicionamiento de instalaciones para gestión de residuos sólidos, aguas residuales, energía y movilidad sostenible	2
Acondicionamiento de espacio para aulas	3
Acondicionamiento de espacio para huerta orgánica	4
Acondicionamiento de espacio para cafetería	5

*Nota:* La tabla muestra las etapas para la ejecución del proyecto CVNeI Green Wolf CR y su priorización para la asignación y utilización de los recursos económicos.

La **Tabla 5.1** respalda la determinación de limitar el alcance de Plan de Dirección de Proyecto únicamente a la Fase 1. Restauración de la Casona, el cual se presentará como un archivo de Excel y será la herramienta operativa oficial de este plan de dirección. Por su parte, a pesar de que el plan de dirección estará enfocado en la fase 1, el mismo puede ser homologado por el equipo de proyecto para desarrollar el resto de las fases (Fase 2- Fase 5).

### ***5.1.1 Ciclo de vida del proyecto***

Definir el ciclo de vida del proyecto resulta vital ya que permite al Director del proyecto realizar una gestión efectiva de cada una de las fases. Considerando que cada ciclo de vida es específico según el proyecto, se toman en cuenta los requisitos mencionados en la sección 4.1 para mejorar la expectativa de éxito.

A continuación, se presenta las etapas del ciclo de vida del presente proyecto y las fases para el desarrollo del CVNeI.

**Figura 5.1** Ciclo de Vida del Proyecto

**ALCANCE DE PROYECTO**

**FASE 1.** Restauración general de la Casona



**FUERA DEL ALCANCE DEL PROYECTO**

- FASE 2. Acondicionamiento de instalaciones (gestión de residuos sólidos, aguas residuales, energía y movilidad sostenible)
- FASE 3. Acondicionamiento de espacio para aulas
- FASE 4. Acondicionamiento de espacio para huerta orgánica
- FASE 5. Acondicionamiento de espacio para cafetería

Como se aprecia en la **Figura 5.1** Ciclo de Vida del Proyecto, el proyecto del CVNeI cuenta con cinco fases a desarrollar a lo largo de los cinco años; no obstante, el alcance definido el cuál toma un año, abarca únicamente la Fase 1. Restauración general de la Casona. Dentro de esta fase se inicia con la etapa de “Formalización y Adjudicación”, donde se asignará el equipo de proyecto y se realizará la adjudicación oficial del terreno a Green Wolf; marcando así el inicio oficial del proyecto. Seguidamente continúa con la planificación del proyecto en la etapa de “Diseño de la Remodelación” donde se seleccionará el contratista para realizar el diseño y la planificación del proyecto constructivo. En esta etapa se definirá con el proveedor del servicio, los detalles necesarios a nivel de requerimientos de la remodelación para lograr el entregable que determina el éxito del proyecto.

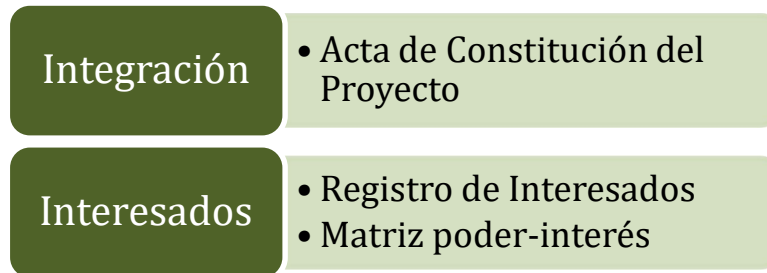
La tercera etapa constituye a la de “Tramitología y Permisos”, en esta se llevará a cabo la obtención de los documentos y permisos necesarios para realizar la remodelación lo cual involucra varias entidades gubernamentales. La cuarta etapa del proyecto corresponde a la “Ejecución de la Remodelación”, donde se ejecuta el acondicionamiento y remodelación planificada en el diseño. Esta etapa debe cumplir con los requerimientos de las adquisiciones definidos en el diseño y que se mencionan en la sección 4.1.2 Identificación de los requisitos del proyecto.

Finalmente, el proyecto finaliza con la etapa de “Cierre y Entrega” la cual tiene vital importancia para la evaluación y divulgación de resultados; esto por ser el primer proyecto de esta magnitud que realiza la organización.

### ***5.1.2 Formalización y Adjudicación***

Para la fase de Formalización y Adjudicación se sugiere considerar dos áreas de conocimiento según el marco de referencia del PMBOK®: la gestión de la integración y la gestión de los interesados. Es en estas áreas donde se desarrolla el Acta de Constitución del Proyecto y el Registro de interesados respectivamente, esto se ilustra en la **Figura 5.2**. Áreas de conocimiento y buenas prácticas recomendadas para la fase de Formalización y Adjudicación del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

**Figura 5.2.** Áreas de conocimiento y buenas prácticas recomendadas para la fase de Formalización y Adjudicación del Proyecto CVNeI Green Wolf CR



A continuación, se presenta las buenas prácticas mencionadas.

### 5.1.2.1 Acta de constitución del proyecto

El Acta de Constitución del proyecto consiste en un documento emitido por el Director del proyecto y el patrocinador, que determina el inicio oficial y por tanto permite al Director asignar los recursos a las actividades del proyecto. “Los beneficios clave de este proceso son que proporciona un vínculo directo entre el proyecto y los objetivos estratégicos de la organización, crea un registro formal del proyecto y muestra el compromiso de la organización con el proyecto”(Project Management Institute, 2017). La **Figura 5.3** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.3.** Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar el Acta de Constitución del proyecto CVNeI



El Acta de Constitución del Proyecto CVNeI se desarrolló con los datos recopilados en las entrevistas del presente estudio e incluye un resumen de aspectos como el equipo de proyecto, los objetivos, criterios de éxito, el alcance del proyecto, su ciclo de vida y aspectos generales de costo, tiempo, riesgos e interesados. Adicionalmente, el acta cuenta con espacio de firmas para oficializar la aprobación del documento por parte del Director y el patrocinador como banderazo inicial del proyecto. El Acta de Constitución del Proyecto se adjunta en la sección 8.22 Apéndice V: Acta Constitutiva del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

### 5.1.2.2 Registro de Interesados

El registro de interesados permite identificar personas internas y externas de la organización involucradas directa o indirectamente en el desarrollo del proyecto. Asimismo, permite para cada uno de los interesados analizar información relevante como sus intereses en el proyecto, su participación, influencia e impacto sobre el proyecto. La **Figura 5.4** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.4.** Entradas, Herramientas y Salidas para identificar interesados del proyecto CVNeI



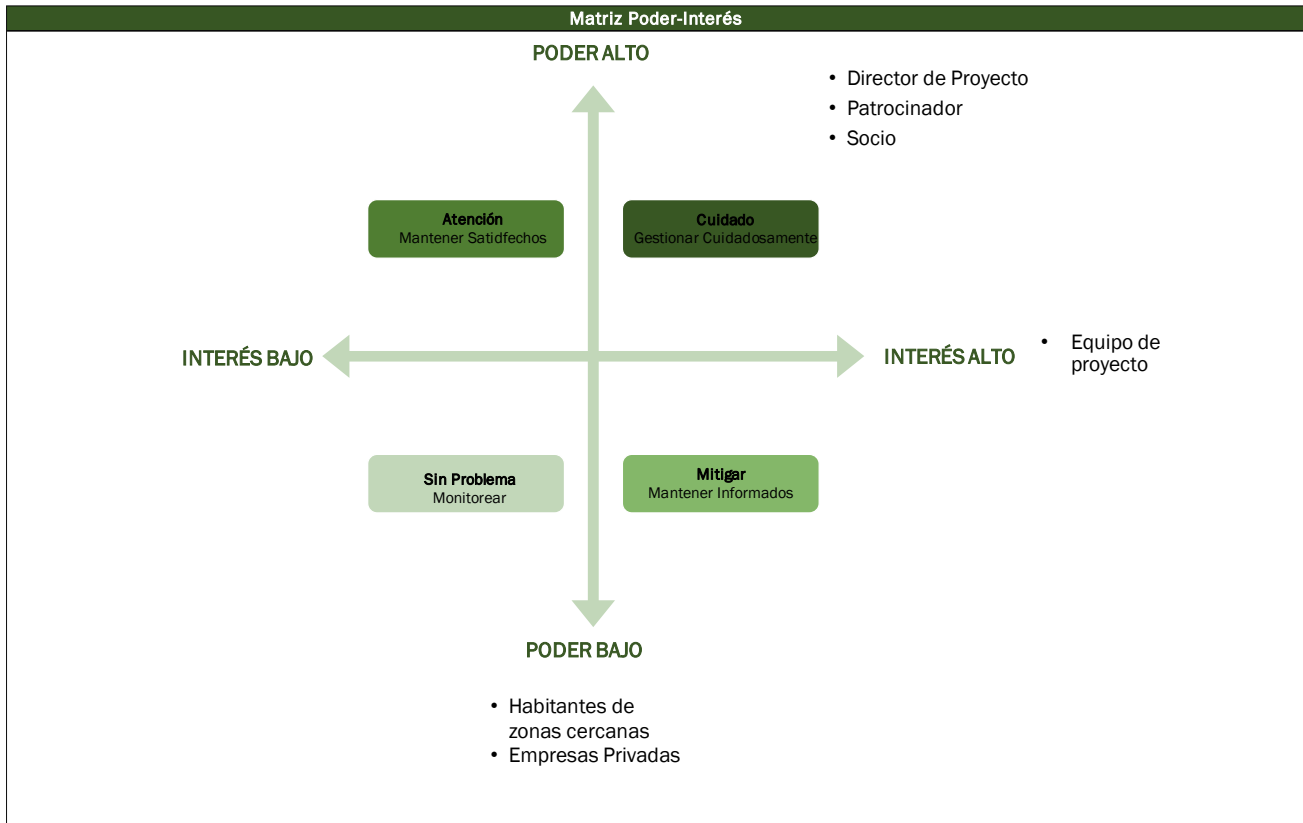
La identificación de interesados permite obtener información relevante del nivel de poder e influencia de cada rol, así como realizar una clasificación para determinar el nivel de involucramiento en el proyecto. Mantener actualizado el registro de interesados y la matriz poder-interés es una actividad clave desde la fase de inicio hasta el cierre del proyecto, dado que permite

identificar sinergias, alianzas, requisitos o expectativas en común. Se recomienda actualizar y dar seguimiento a esta herramienta en cada fase del proyecto. A continuación, se muestra el registro de interesados y la matriz poder-interés del proyecto, los cuales se recomienda se actualicen en etapas posteriores para mantener la cercanía adecuada con cada interesado.

**Cuadro 5.1.** Registro de Interesados

REGISTRO DE INTERESADOS								
Información de identificación				Información de evaluación			Clasificación de los interesados	
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Rol en el proyecto	Expectativas principales	Grado de Poder	Grado de interés	Interno / Externo	Involucramiento del interesado
Ellian Villalobos Quesada	Presidente	Green Wolf CR	Director de Proyecto	Ejecutar exitosamente el proyecto cumpliendo con los criterios de éxito	Alto	Alto	Interno	Líder
María Fernanda Sáenz Bonilla	Vicepresidente	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	Ejecutar exitosamente el proyecto cumpliendo con los criterios de éxito	Medio	Alto	Interno	De apoyo
María Fernanda Muñoz Tubito	Secretario	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	Ejecutar exitosamente el proyecto cumpliendo con los criterios de éxito	Medio	Alto	Interno	De apoyo
Andrés Nuñez Villalobos	Tesorero	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	Ejecutar exitosamente el proyecto cumpliendo con los criterios de éxito	Medio	Alto	Interno	De apoyo
Rebeca Camacho Jiménez	Fiscal	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	Ejecutar exitosamente el proyecto cumpliendo con los criterios de éxito	Medio	Alto	Interno	De apoyo
Mariano Castro Jiménez	Vocal 1	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	Ejecutar exitosamente el proyecto cumpliendo con los criterios de éxito	Medio	Alto	Interno	De apoyo
Camila Carmona Cerdas	Vocal 2	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	Ejecutar exitosamente el proyecto cumpliendo con los criterios de éxito	Medio	Alto	Interno	De apoyo
Por definir	Gerente/ Director	Por definir	Patrocinador	Obtener los beneficios del proyecto a nivel de RSE	Alto	Alto	Externo	Desconocedor
Por definir	Alcalde Municipal & Consejo Municipal	Municipalidad de San José	Socio	Obtener los beneficios del proyecto a nivel de RSE y metas gubernamentales	Alto	Alto	Externo	Neutral
Vecinos	N/A	N/A	Habitantes de zonas cercanas	Obtener los beneficios del proyecto a nivel educacional, ambiental y cultural	Bajo	Medio	Externo	Desconocedor
Empresas Privadas	N/A	N/A	Empresas Privadas	Obtener los beneficios del proyecto a nivel de RSE	Bajo	Medio	Externo	Desconocedor

**Figura 5.5.** Matriz poder- interés del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona



**Figura 5.6.** Escala interés-poder

Escala Interés-Poder		
Escala	Poder	Interés
Alto	Toma de decisiones alto en la ejecución del proyecto.	Es el más interesado en la ejecución del proyecto
Medio	Toma de decisiones medio en la ejecución del proyecto	Interés medio en la ejecución del proyecto
Bajo	Toma de decisiones bajo o nulo en la ejecución del proyecto	Interés bajo o ningún interés en la ejecución del proyecto

### ***5.1.3 Movilización y Diseño de la Remodelación***

La etapa de Movilización y Diseño de la Remodelación se compone de dos partes; la parte de movilización donde se busca divulgar las iniciativas del centro y promover los beneficios que el mismo trae a la comunidad con el fin de obtener aceptación, apoyo y financiamiento adicional. La segunda parte de esta etapa es la planificación y el diseño de la obra constructiva. La **Figura 5.7** muestra las áreas de conocimiento que se plantean trabajar en esta etapa, así como las buenas prácticas por aplicar.

**Figura 5.7.** Áreas de conocimiento y buenas prácticas recomendadas para la fase de Movilización y Diseño de la Remodelación del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

<b>Integración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Dirección del Proyecto</li> </ul>
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)</li> <li>• Diccionario de la EDT</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir las actividades</li> <li>• Desarrollar el cronograma</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de costos</li> <li>• Flujo de Costos</li> <li>• Presupuesto del Proyecto</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métricas de Calidad</li> </ul>
<b>Comunicaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilización de las comunicaciones con la página web CVNeI</li> <li>• Matriz de comunicaciones</li> </ul>
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de calor de apetito al riesgo</li> <li>• Matriz de Riesgos</li> </ul>
<b>Adquisiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la gestión de adquisiciones (Matriz de Admisibilidad de Ofertas, registro de proveedores, metodología para evaluar proveedores, y matriz de adquisiciones)</li> </ul>
<b>Interesados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz poder-interés</li> <li>• Matriz de evaluación de involucramiento</li> </ul>

### 5.1.3.1 Plan de Dirección del Proyecto

El Plan de Dirección del proyecto también forma parte del área de integración pero para los procesos de planificación, y consiste en definir, preparar y coordinar todos los componentes de este, mediante la producción de un documento que establece la base para todo el trabajo del proyecto y el modo en que se realizará (Project Management Institute, 2017). Es importante recalcar que las necesidades del proyecto determinan que componentes del plan para la dirección del proyecto y qué documentos del proyecto son necesarios. La **Figura 5.8** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.8.** Entradas, Herramientas y Salidas para el plan de dirección del proyecto CVNeI



A partir de las salidas obtenidas de la etapa de Formalización y Adjudicación, el presente estudio incluye un archivo de Excel adjunto correspondiente al Plan de Dirección del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR, que contiene todos los formularios y documentos que componen el plan.

### 5.1.3.2 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

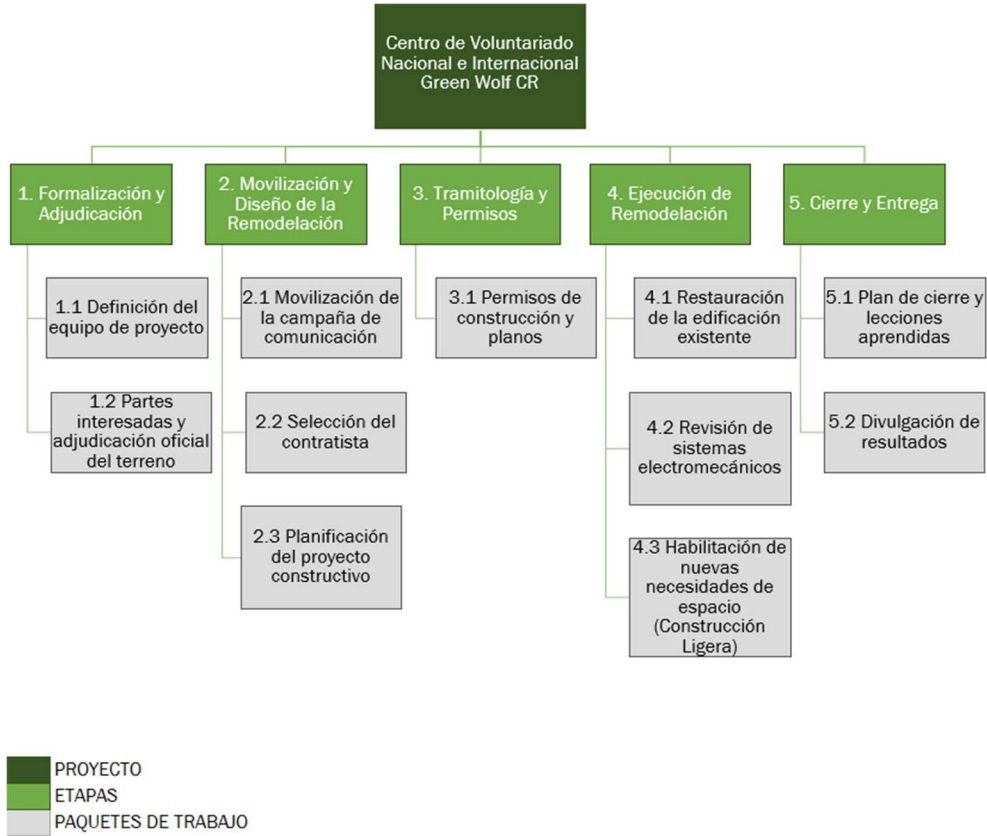
Como parte del área de conocimiento de alcance, se utiliza la estructura de desglose de trabajo (EDT) con el fin de “subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar”(Project Management Institute, 2017); de esta manera se descompone el trabajo hasta llegar a los paquetes de trabajo. La **Figura 5.9** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.9.** Entradas, Herramientas y Salidas para la EDT del proyecto CVNeI



A continuación, se muestra la estructura de desglose de trabajo para el presente proyecto.

**Figura 5.10.** Entradas, Herramientas y Salidas para la EDT del proyecto CVNeI



### 5.1.3.3 Diccionario de la EDT

El diccionario de EDT muestra información detallada sobre las actividades y planificación de los componentes que forman parte de la EDT. El diccionario de EDT desglosa los paquetes de trabajo en actividades específicas del proyecto con sus respectivos entregables y responsable, convirtiéndose en un complemento de gran utilidad para la gestión del proyecto. El diccionario de la EDT permite recopilar las acciones necesarias para lograr finalizar exitosamente cada entregable del proyecto. El diccionario de la EDT del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona, se puede encontrar en la sección 8.23 Apéndice W: Diccionario de la EDT del Proyecto CVNeI Green Wolf CR.

### 5.1.3.4 Definir las actividades

En la gestión del tiempo, la definición de actividades es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto. La **Figura 5.11** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.11.** Entradas, Herramientas y Salidas para definir las actividades del proyecto CVNeI



- El proceso de identificación de actividades se realizó con la información recibida en la entrevista realizada sobre requisitos del proyecto y el criterio experto del ejercicio profesional de la estudiante de maestría. Las actividades del identificadas se pueden ver tanto en el diccionario de la EDT como en el cronograma del proyecto CVNeI para la fase 1 restauración de la casona en el archivo de Microsoft Project adjunto que se encuentra en

el Apéndice AC: Cronograma del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR.

### 5.1.3.5 Desarrollar el cronograma

En el área de conocimiento tiempo desarrollar el cronograma es un proceso fundamental para el cual es necesario la asignación de recursos al proyecto, en este caso específico el recurso humano y recurso financiero. Conociendo la disponibilidad de estos recursos es posible estimar la duración de las actividades.

En el diseño del cronograma propuesto, se recomienda utilizar el método de diagramación por precedencia, técnica utilizada para construir un modelo de programación en el cual las actividades se representen mediante nodos y se vinculan gráficamente mediante una o más relaciones lógicas para indicar la secuencia en que deben ser ejecutadas (Project Management Institute, 2017). Poner en práctica dicho método tiene beneficios como visualizar en un diagrama las actividades y duración del proyecto, así como identificar las relaciones de actividades críticas, es decir, aquellas más susceptibles de causar impactos en el alcance, tiempo y costo del proyecto si sufren variaciones.

La **Figura 5.12** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.12.** Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar el cronograma del proyecto CVNeI



El cronograma del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona, incluye el calendario del proyecto con la jornada laboral y días feriados, el recurso humano

dedicado al proyecto y la lista de actividades con sus atributos (identificador, duración, fecha de inicio, fecha de fin, precedencias, recurso responsable y costo de la actividad). Cabe recalcar que, para la especificación del recurso humano, se toma al contratista encargado de la construcción como un solo ente el cual incluye: ingeniero, maestro de obras y mano de obra. Sin embargo, se recomienda utilizar un cronograma de trabajo paralelo propuesto por el contratista con el detalle de la totalidad de recurso humano dedicado a la obra constructiva.

El cronograma del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona, se entrega completo en un documento de Microsoft Project adjunto que se muestra en el Apéndice AC: Cronograma del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR. El mismo fue llenado por la autora y al igual que el diccionario de la EDT, se recomienda revisarlo y validarlo con el Director de proyecto, equipo de proyecto y el contratista seleccionado.

### 5.1.3.6 Estimación de costos, Flujo de Costos y Presupuesto del Proyecto

Dentro del área de conocimiento del costo, para el desarrollo del proceso de estimación de costos, se utilizó el Diccionario de la EDT para calcular el costo de cada actividad de los paquetes de trabajo. La **Figura 5.13** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.13.** Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar la estimación de costos, flujo y presupuesto del proyecto CVNeI



Es importante mencionar algunos supuestos utilizados para la estimación de los costos:

- Tanto el Director de proyecto como el equipo de trabajo son parte de la Junta Directiva de Green Wolf CR; al ser esta una ONG estos colaboradores son dueños

de la organización y no lucran con las actividades y proyectos desarrollados por Green Wolf, por lo que el costo de este recurso humano es cero.

- Para el caso del contratista para la construcción, se estimó un aproximado para un proyecto de restauración con los requisitos definidos a partir de una cotización con una constructora, mas esto no significa que los costos sean exactos y pueden cambiar dependiendo del contratista seleccionado.
- Se utilizan las cotizaciones de los dos servicios tercerizados con los que actualmente cuenta Green Wolf como lo son el Abogado y un Coordinador de Comunicación e Imagen Corporativa.

Por su parte para el presupuesto del proyecto, no se tiene ningún tipo de costo transversal en el proyecto y se maneja una reserva de gestión de 10%. La estimación de costos, el flujo de costos y el presupuesto del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona, se puede encontrar en sección 8.24, 8.25, 8.26 y 8.27 respectivamente.

#### 5.1.3.7 Métricas de calidad

En la gestión de la calidad, se generan las métricas de calidad con que debe cumplir el proyecto para alcanzar los objetivos planteados y los requisitos del entregable final. La **Figura 5.14** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.14.** Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar las métricas de calidad del proyecto CVNeI



Las métricas de calidad para este proyecto permiten cumplir tanto con los requerimientos constructivos como los requisitos de gestión del proyecto. Al ser la casona restaurada el entregable

principal de este proyecto se define como principales métricas de calidad la normativa a cumplir para la restauración y la medición del aprovechamiento de los recursos ambientales ya que Green Wolf busca, dentro de todos sus proyectos, un impacto positivo en el medio ambiente. Por su parte, al ser un proyecto de gestión el desarrollo de las actividades y la preparación del recurso humano para la aplicación del plan, también se consideran elementos vitales de medición de calidad.

El **Cuadro 5.2** muestra las métricas de calidad con su respectiva fórmula de cálculo, el criterio de aceptación para el proyecto, la frecuencia de medición y las herramientas a utilizar.

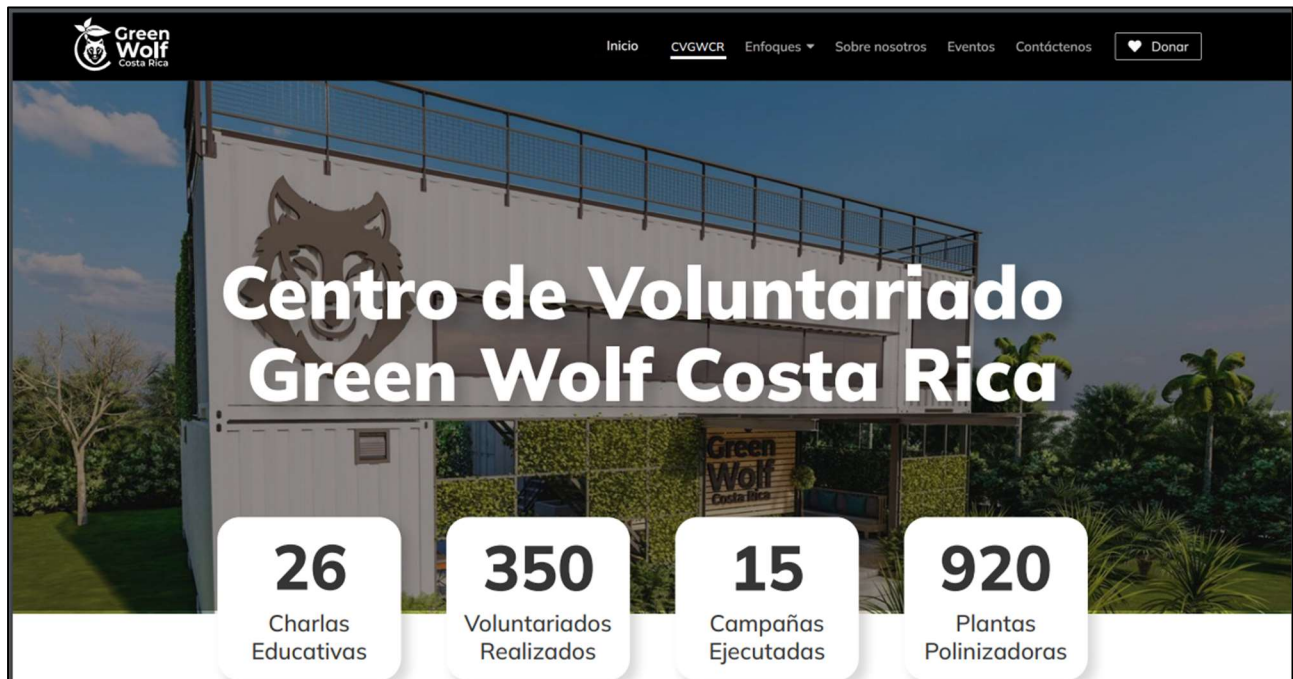
**Cuadro 5.2.** Métricas de Calidad Proyecto CVNeI Green Wolf CR

<b>MÉTRICAS DE CALIDAD</b>						
<b>Política de Calidad del Proyecto:</b> Velar por que el proyecto de restauración cumpla con los requisitos reglamentarios a nivel de permisos y normas, así como que el entregable final (casona restaurada) potencie desde su diseño la eficiencia energética y el uso responsable de los recursos naturales.						
<b>Entregable de la EDT</b>	<b>Métrica por utilizar</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Criterio de aceptación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Responsable</b>
Estructura de la casona restaurada	Normativa aplicable a la edificación, propiedad y recursos	(Cantidad de normas cumplidas / Cantidad de normas aplicables) x 100	100% Normativa aplicable en cumplimiento	Una única vez, para los permisos de construcción	Lista de verificación	Equipo de trabajo
	Aprovechamiento de los recursos ambientales y protección del medio ambiente	Cantidad de horas con aprovechamiento de luz solar en la edificación	Min 10 horas de aprovechamiento de luz natural	Semanalmente con visita de campo	Lista de chequeo de cumplimiento	Equipo de trabajo
		Cantidad de inodoros instalados con ahorro de agua.	100% de los inodoros	Semanalmente con visita de campo	Lista de chequeo de cumplimiento	Equipo de trabajo
		Cantidad de llaves de agua con graduador de presión.	100% de los lavamanos y pilas	Semanalmente con visita de campo	Lista de chequeo de cumplimiento	Equipo de trabajo
		Cantidad de paredes pintadas con pintura sin compuestos orgánicos volátiles	100% de las paredes y acabados	Semanalmente con visita de campo	Lista de chequeo de cumplimiento	Equipo de trabajo
Plan de dirección del Proyecto	Porcentaje de actividades del cronograma del proyecto completadas a tiempo	(Cantidad de tareas finalizadas a tiempo / Cantidad de tareas totales) x 100	80% tareas completadas a tiempo	Semanalmente	Cronograma en Project del plan de dirección del proyecto	Equipo de trabajo
Implementación del plan de dirección del proyecto	Equipo de trabajo capacitado en la implementación del plan de dirección del proyecto	(Cantidad de personas capacitadas en la organización/ cantidad total de personas) x 100	Min 80% del personal capacitado	Una única vez	Lista de asistencia a la capacitación	Estudiante de Maestría

### 5.1.3.8 Movilización de las comunicaciones

Como parte del área de conocimiento de las comunicaciones, se propone dentro del Plan de Dirección la exposición y movilización de las iniciativas del centro mediante una página web desarrollada para el Proyecto CVNeI. El objetivo de la página web es poder dar una identidad propia al centro como el proyecto de mayor dimensión realizado por Green Wolf CR, de manera que se pueda promover los beneficios a nivel ambiental y social que traería el desarrollo del proyecto a la zona. Adicionalmente, dado que tanto la fase 1 de restauración como el resto de las fases del proyecto requieren financiamiento; se busca promover la donación de recursos económicos para enfocar en la ejecución del proyecto según se requiera. La **Figura 5.15**, **Figura 5.16** y **Figura 5.17**, muestran las pantallas de diseño propuesto de página web para el desarrollo de este objetivo.

**Figura 5.15.** Página de Inicio y botón de donaciones



**Figura 5.16.** Información del proyecto CVNeI y las instalaciones



El Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica se dedica a la educación de la población costarricense y de los visitantes voluntarios en temas ambientales de relevancia. Nuestro objetivo primordial es proporcionar un entorno propicio para el aprendizaje y la implementación de proyectos sostenibles. Aspiramos a fomentar una conciencia ambiental profunda en todos los participantes de este proyecto, con el fin de promover la ciudadanía responsable.

## Instalaciones

Nuestras instalaciones disponen de dos aulas distintas, el Aula Azul y el Aula Verde, donde se llevan a cabo charlas y talleres educativos de alta calidad. Además, ofrecemos un espacio común diseñado para facilitar la interacción entre voluntarios, una huerta orgánica que abastece a nuestra cafetería y un dormitorio equipado para aquellos voluntarios que requieren alojamiento fuera del GAM. Estas son solo algunas de las comodidades que ofrecemos para garantizar una experiencia enriquecedora y completa para nuestros participantes.

[Leer más](#)




**Figura 5.17.** Información del voluntariado

**Voluntariado**

Forme parte del equipo de Green Wolf Costa Rica y sea parte de nuestro impacto positivo. A través de nuestros programas de voluntariado, abordamos una variedad de enfoques importantes que incluyen aspectos ambientales, sociales, de responsabilidad empresarial y educativos. Al unirse a nosotros, tendrá la oportunidad de contribuir de manera significativa a estas áreas mientras se involucra activamente en proyectos inspiradores. Únase a nuestra comunidad comprometida y haga la diferencia hoy mismo.

[Aplicar](#)

 [Facebook](#) [Twitter](#) [YouTube](#) [Instagram](#) [Contáctenos](#)

Green Wolf  
Creada por **CR2CR**

### 5.1.3.9 Matriz de comunicaciones

La gestión de las comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto entre los miembros del equipo de proyecto y las partes interesadas internas y externas de la organización. El presente proyecto cuenta con interesados de instituciones públicas como lo es la Municipalidad de San José y población comunitaria que se verá directamente beneficiada por el proyecto, no obstante, todo proyecto que involucre a comunidades representa un reto importante debido al manejo y gestión del cambio; por lo que el área de conocimiento de comunicaciones resulta vital para este plan de dirección. La **Figura 5.18** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.18.** Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar la matriz de comunicaciones del proyecto CVNeI



La matriz se enfoca en establecer los requerimientos de comunicación como los son los cambios al plan, los resultados de cada etapa, el avance del plan, las decisiones tomadas y finalmente el cierre del proyecto. Adicionalmente, se establecen las estrategias de comunicación definiendo así si se requiere comunicación efectiva, necesaria, general o constante para cada rol dentro del proyecto. Finalmente, tal como se mencionó en los requisitos de comunicación respaldados por el criterio de expertos, se definen los medios de comunicación a utilizar para cada interesado y el tipo de comunicación a utilizar (formal, informal u oficial). A continuación, se muestra la matriz de comunicación (Figura 5.19) y sus respectivos elementos (Figura 5.20).

Figura 5.19. Matriz de comunicación Proyecto CVNeI Green Wolf CR

Matriz de comunicaciones de Proyecto CVNeI Green Wolf CR							
Nombre	Rol en el proyecto	Requerimiento de comunicación	Estrategia de comunicación	Tipo de comunicación	Medio de comunicación	Frecuencia de comunicación	Emisor
Ellian Villalobos Quesada	Director de Proyecto	1 - 2 -3 -4- 5	1	1	1 - 2 - 3 - 4	Diario	Equipo, Patrocinador
María Fernanda Sáenz Bonilla	Equipo de Proyecto	1 - 2 -3 -4	1	1	1 - 2 - 3 - 4	Diario	Director
María Fernanda Muñoz Tubito	Equipo de Proyecto	1 - 2 -3 -4	1	1	1 - 2 - 3 - 4	Diario	Director
Andrés Nuñez Villalobos	Equipo de Proyecto	1 - 2 -3 -4	1	1	1 - 2 - 3 - 4	Diario	Director
Rebeca Camacho Jiménez	Equipo de Proyecto	1 - 2 -3 -4	1	1	1 - 2 - 3 - 4	Diario	Director
Mariano Castro Jiménez	Equipo de Proyecto	1 - 2 -3 -4	1	1	1 - 2 - 3 - 4	Diario	Director
Camila Carmona Cerdas	Equipo de Proyecto	1 - 2 -3 -4	1	1	1 - 2 - 3 - 4	Diario	Director
Por definir	Patrocinador	1 - 2 -3 -4- 5	1	3	1 - 2 - 3 - 4	Semanal	Director, Equipo
Por definir	Socio	1 - 2 -3 -4	2	3	1 - 2	Mensual	Director, Equipo
Vecinos	Habitantes de zonas cercanas	4	3	2	4	Mensual	Equipo
Empresas Privadas	Empresas Privadas	4	3	2	2 - 4	A demanda	Equipo

**Figura 5.20.** Requerimientos, estrategias, tipos y medios de la Matriz de comunicación

Requerimiento de comunicación	Valor
Cambio	1
Resultado	2
Cierre	3
Avance	4
Decisiones	5

Tipos de comunicación	Valor
Formal	1
Informal	2
Oficial	3

Estrategias de comunicación	Valor
Comunicación Efectiva	1
Comunicación Necesaria	2
Comunicación General	3
Comunicación Constante	4

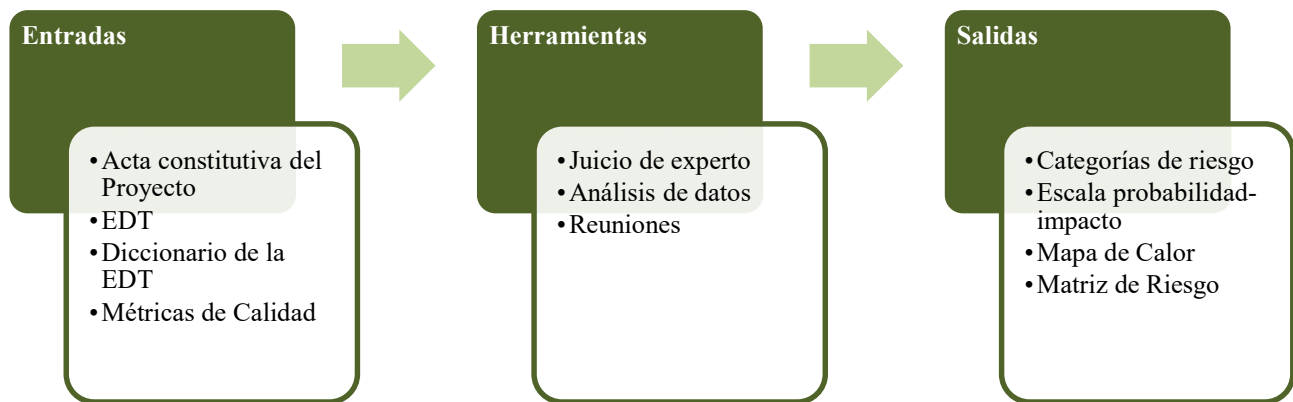
  

Medios de comunicación	Valor
Informe/Escrito	1
Correo Electrónico oficial	2
Reunión presencial con minutas	3
Medios informales	4

### 5.1.3.10 Mapa de calor de apetito al riesgo y Matriz de Riesgos

El presente proceso busca identificar los riesgos del proyecto y definir la forma en que se actuará ante los riesgos identificados, ya que al enfrentarse a situaciones de riesgo de manera controlada es posible mantenerse dentro del plan y lograr exitosamente alcanzar los objetivos propuestos. La **Figura 5.21** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.21.** Entradas, Herramientas y Salidas para elaborar la matriz de riesgos del proyecto CVNeI



Específicamente para el proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona, se desarrollan los siguientes entregables como parte del plan de dirección de riesgos:

- Identificar cuáles son los riesgos individuales y clasificarlos según las categorías de riesgo definidas.
- Realizar un análisis cualitativo que permita establecer la escala de probabilidad e impacto en tiempo, costo y alcance de cada riesgo.
- Plantear la estrategia de repuesta al riesgo mediante un mapa de calor de apetito al riesgo con el cuál la organización se sienta cómoda.
- Planificar la respuesta al riesgo desarrollando planes de acción específicos para enfrentar los riesgos identificados, de manera que las amenazas que puedan causar se reduzcan al mínimo.

### **Categoría de riesgo**

Con el fin de categorizar y agrupar los riesgos individuales del proyecto se definen tres categorías de riesgo que corresponden a riesgos técnicos, riesgos de gestión y riesgos externos; cada una de las categorías se explican en la **Figura 5.22**

**Figura 5.22.** Categorías de Riesgo

<b>Categorías de Riesgo</b>		
<b>Centro Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR</b>		
<p><b>Riesgos de Gestión</b></p> <p>Riesgos asociados a la dirección del proyecto, los planes de gestión, su implementación y control de este.</p>	<p><b>Riesgos Técnicos</b></p> <p>Riesgos asociados con el desarrollo del entregable (casona restaurada)</p>	<p><b>Riesgos Externos</b></p> <p>Riesgos asociados a agentes externos donde el equipo tiene poco o nulo control</p>

### **Escala probabilidad-impacto**

La escala de probabilidad- impacto permite definir los umbrales de riesgo respecto al costo, tiempo y alcance alineados a los objetivos. De esta manera se logra medir el impacto de cada riesgo y su probabilidad de ocurrencia, evidenciando así la tolerancia al riesgo que tiene la organización para el proyecto. La escala de probabilidad- impacto definida para el proyecto se muestra en la **Figura 5.23.**

**Figura 5.23.** Escala de Probabilidad-Impacto del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona

Escala Probabilidad-Impacto					
Escala		Probabilidad	Impacto		
			Tiempo/Cronograma	Costo/Presupuesto	Alcance
5	Muy Alto	<70%	> 21 días	\$15000-\$20000	Impacto muy significativo sobre el alcance del proyecto, que podría ocasionar que no se cumplan los objetivos.
4	Alto	51-70%	16- 20 días	\$10000-\$15000	Impacto significativo sobre el alcance del proyecto. Problemas continuos, afectación importante que impacta el cumplimiento de los objetivos.
3	Mediano	31-50%	11-15 días	\$5000-\$10000	Impacto medio en el alcance, el cumplimiento de los objetivos se ve comprometido.
2	Bajo	11-30%	6-10 días	\$1000-\$5000	Impacto menor sobre el alcance, el cumplimiento de los objetivos se ve poco comprometido.
1	Muy Bajo	1-10%	< 5 días	<\$1000	Impacto menor sobre el alcance, el cumplimiento de los objetivos se ve mínimamente comprometido.
0	Nulo	<1%	Sin cambio	Sin Cambio	Ningún cambio o impacto en el alcance del proyecto

### **Mapa de Calor**

Los mapas de calor son el resultado de combinar los niveles de impacto que se esperan para el proyecto, con respecto a su probabilidad de ocurrencia. Estos mapas permiten priorizar los riesgos determinar en la matriz de riesgo el plan a seguir en caso de que se materialicen los riesgos identificados. Es importante mencionar que se realizan tres mapas de calor según su impacto en tiempo, costo y alcance del proyecto, ya que los umbrales de riesgo son diferentes.

A continuación, se presentan los mapas de calor de apetito al riesgo para el tiempo, costo y alcance respectivamente.

Figura 5.24. Mapa de calor probabilidad-impacto en costo

			Impacto en Costo					
			Nulo	Muy bajo	Bajo	Mediano	Alto	Muy Alto
			Sin Cambio	<\$1000	\$1000-\$5000	\$5000-\$10000	\$10000-\$15000	\$15000-\$20000
Probabilidad	Muy Alto	>70%	Aceptar pasivam.	Aceptar activam.	Mitigar	Mitigar	Evitar	Evitar
	Alto	51-70%	Aceptar pasivam.	Aceptar activam.	Mitigar	Mitigar	Evitar	Evitar
	Mediano	31-50%	Aceptar pasivam.	Aceptar activam.	Mitigar	Mitigar	Evitar	Evitar
	Bajo	11-30%	Aceptar pasivam.	Aceptar activam.	Mitigar	Mitigar	Mitigar	Mitigar
	Muy bajo	1-10%	Aceptar pasivam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.
	Nulo	<1%	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.

Figura 5.25. Mapa de calor probabilidad-impacto en tiempo

			Impacto en Tiempo					
			Muy Alto	Alto	Mediano	Bajo	Muy bajo	Nulo
			> 21 días	16- 20 días	11-15 días	6-10 días	< 5 días	Sin cambio
Probabilidad	Muy Alto	>70%	Evitar	Evitar	Mitigar	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.
	Alto	51-70%	Evitar	Evitar o mtigar	Mitigar	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.
	Mediano	31-50%	Evitar o mtigar	Evitar o mtigar	Mitigar	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.
	Bajo	11-30%	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.
	Muy bajo	1-10%	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.
	Nulo	<1%	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.

Figura 5.26. Mapa de calor probabilidad-impacto en alcance

Impacto en Alcance								
Muy Alto	Alto	Mediano	Bajo	Muy bajo	Nulo			
Impacto muy significativo sobre el alcance del proyecto, que podría ocasionar que no se cumplan los objetivos.	Impacto significativo sobre el alcance del proyecto. Problemas continuos, afectación importante que impacta el cumplimiento de los objetivos.	Impacto medio en el alcance, el cumplimiento de los objetivos se ve comprometido.	Impacto menor sobre el alcance, el cumplimiento de los objetivos se ve poco comprometido.	Impacto menor sobre el alcance, el cumplimiento de los objetivos se ve mínimamente comprometido.	Ningún cambio o impacto en el alcance del proyecto			
Evitar	Evitar	Evitar o mitigar	Mitigar	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.	>70%	Muy Alto	Probabilidad
Evitar	Evitar	Evitar o mitigar	Mitigar	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.	51-70%	Alto	
Evitar o mitigar	Evitar o mitigar	Mitigar	Mitigar	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.	31-50%	Mediano	
Mitigar	Mitigar	Mitigar	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.	11-30%	Bajo	
Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.	1-10%	Muy bajo	
Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	<1%	Nulo	

### **Matriz de Riesgos**

La matriz de riesgos para el proyecto se realiza con base en la información derivada de las actividades del diccionario de la EDT; la misma incluye por actividad el riesgo asociado, la categoría, la causa y consecuencia de su materialización, la probabilidad de ocurrencia, el impacto, la estrategia de respuesta al riesgo, la contingencia en caso de aceptar el riesgo activamente y el plan de acción para evitar o mitigar el riesgo, así como el plazo para la realización del plan. La matriz de riesgo del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona, se puede encontrar en la sección 8.28 Apéndice AB: Matriz de Riesgos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR.

#### **5.1.3.11 Planificar la gestión de adquisiciones**

Este proceso dentro del área de conocimiento de las adquisiciones permite “documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales”(Project Management Institute, 2017) La **Figura 5.27** muestra las entradas, herramientas y salidas de este proceso.

**Figura 5.27.** Entradas, Herramientas y Salidas para la planificación de las adquisiciones del proyecto CVNeI



Como se muestra en la **Figura 5.27**, se utiliza información del acta constitutiva, documentos de la organización y el diccionario de la EDT, métricas de calidad, matriz de riesgos

y cronograma del proyecto, y con base en el análisis de datos, las cotizaciones obtenidas y el criterio de selección definido con el Director de proyecto; se obtiene la admisibilidad de ofertas, registro de oferentes, la matriz de adquisiciones, el enunciado de trabajo relativo a la contratación (SOW) y la metodología para la evaluación de proveedores.

Dado que la selección del contratista para este proyecto resulta ser la adquisición más importante debido a que el entregable final del proyecto depende 100% de su trabajo, toma especial relevancia establecer un proceso para efectuar las adquisiciones. La **Cuadro 5.3** muestra el proceso a seguir para esta y cada una de las adquisiciones que requiera el proyecto en próximas fases.

**Cuadro 5.3.** Proceso para las adquisiciones proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona

Procesos para las adquisiciones Green Wolf Costa Rica		
Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR		
Actividad	Descripción	Responsable
Establecer las especificaciones del servicio o bien esperado por el proveedor	Definición de lo términos de referencia (SOW) para cada una de las adquisiciones	Directora del proyecto Equipo de Proyecto
Identificar posibles proveedores	Solicitar cotización a los proveedores que puedan cumplir con los requisitos definidos en los términos de referencia y compartir los requerimientos generales para el proyecto CVNeI. Hacer lista de proveedores seleccionados.	Directora del proyecto Equipo de Proyecto
Recepción de ofertas	Recepción de cotizaciones y ofertas de los proveedores.	Equipo de Proyecto
Análisis y revisión de ofertas	Analizar las ofertas que cumplan con los requisitos y características solicitadas	Equipo de Proyecto
Enviar adjudicación al proveedor	Elaborar documento oficial de adjudicación al proveedor seleccionado.	Equipo de Proyecto
Elaborar contrato por servicios	Realizar un contrato indicando los términos de contratación y enviar al proveedor para su firma.	Abogado
Ejecutar la adquisición	Dar seguimiento al servicio o bien adquirido.	Directora del proyecto Equipo de Proyecto

### **Matriz de adquisiciones**

La matriz de adquisiciones especifica el producto y/o servicio a contratar, tipo de contrato, el entregable, una descripción sencilla de lo que se busca, el responsable de la contratación y la fecha de inicio y cierre de la adquisición. Como se mencionó anteriormente la selección del contratista para la restauración de la casona corresponde a la única y más importante adquisición a hacer para la fase 1 del proyecto; por lo que resulta de vital importancia dejar claro las características del servicio en el enunciado de trabajo relativos a la contratación.

**Cuadro 5.4.** Matriz de Adquisiciones Proyecto CVNeI Green Wolf CR

<b>Matriz de Adquisiciones</b>						
<b>Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR</b>						
<b>Tipo servicio o producto</b>	<b>Tipo de contrato</b>	<b>Entregables</b>	<b>Enunciado relativo a la contratación</b>	<b>Responsable de contratación</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>
Contratista en construcción	Contrato de precio fijo	Casona restaurada	Proyecto de restauración de edificación bajo la modalidad “llave en mano” que incluya el diseño sostenible y la ejecución constructiva de la obra.	Director del Proyecto	14-08-24	02-07-25

### **Enunciados de trabajo relativos a la contratación (SOW)**

La SOW presenta los requerimientos específicos, así como las características necesarias del servicio contratado con el fin de que los posibles proveedores determinen si están en condiciones de proporcionar los resultados requeridos. La información recogida en un SOW incluye necesidades de espacio, especificaciones, niveles de calidad, período, entre otros requisitos. El **Cuadro 5.5** muestra la SOW para el servicio de Contratista en construcción del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona.

**Cuadro 5.5.** Enunciado de trabajo relativo a la contratación (SOW) del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona

Enunciados de trabajo relativos a la contratación (SOW)		
NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS	ID
Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR	CVNeI	SOW-CVNeI-001
<b>NOMBRE DE LA ADQUISICIÓN</b>		
Contratista en construcción		
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO O SERVICIOS A ADQUIRIR</b>		
Proyecto de restauración de edificación bajo la modalidad “llave en mano” que incluya el diseño sostenible y la ejecución constructiva de la obra. El terreno y estructura actual pertenecen a la Municipalidad de San José y está ubicada en el Parque del Sur, Barrio Cuba, San José. Las dimensiones del terreno son tres hectáreas de terreno con 200 metros cuadrados de edificación, una planta, estructura en concreto.		
<b>ESPECIFICACIÓN TÉCNICA Y ESENCIALES</b>		
Reforzamiento de las bases de las paredes que así lo requieran, así como el repello de las mismas.		
Levantamiento de paredes livianas para separación de la estructura en aulas, salones, oficinas, cocina, baños.		
Paredes pilares: La remodelación de la estructura debe realizarse en concreto		
Paredes internas: El levantamiento de la estructura debe realizarse en <i>Fibrolit</i> o las láminas de <i>Plyrock</i>		
Restauración de las cubiertas de techo y sustitución de láminas de zinc del techo de la estructura.		
Restauración del entepiso		
Sustitución de las ventanas y verjas en la estructura		
Revisión y mantenimiento del sistema eléctrico de la edificación		
Revisión y mantenimiento de las cañerías para acceso a agua potable		
Pintura y Acabados: embellecimiento de superficies y fachadas decorativas de las instalaciones.		
<b>ENTREGABLES ESPERADOS</b>		
Casona restaurada con tres oficinas de unos 10 metros cuadrados cada una, cocina para uso de la cafetería, una bodega para almacenamiento de al menos 10 metros cuadrados, baños completos con sanitarios y duchas.		
<b>CRITERIO DE ACEPTACIÓN</b>		
Cumplimiento total del requerimiento		
<b>LUGAR DE ENTREGA DE LA ADQUISICIÓN</b>		
Parque del Sur, Barrio Cuba, San José		
<b>PRECIO DE LA ADQUISICIÓN</b>		
\$112 400		
<b>FORMA DE PAGO</b>		
Un pago inicial de \$20000 por concepto de costos adicionales a la construcción como lo son el costo del recurso humano (Ingeniero, Maestro de obras, mano de obra), alquiler de equipos, consumo eléctrico de la construcción, cabañas sanitarias, y servicios administrativos). El restante se pagará conforma se requiera el recurso para la remodelación. Ver Flujo de Costos.		
<b>VARIACIONES EN LA ADQUISICIÓN</b>		
Las variaciones de la adquisición que se presenten durante la ejecución del proyecto se deberán documentar mediante el proceso de control de cambios definido.		
<b>RESPONSABLE DE LA ADQUISICIÓN</b>		
Director de Proyecto		

### **Formulario de registro de proveedores**

Con la finalidad de llevar un control adecuado de las contrataciones y mantener el orden se realiza el registro de proveedores por medio del formulario mostrado en el **Cuadro 5.6**. Este formulario permitirá contar con un histórico de proveedores para la empresa, que serán incorporados en la base de datos de interesados en participar en los procesos de contratación administrativa de acuerdo con los productos y/o servicios que se requieran. El registro de proveedores también permite que la información esté disponible a la hora de seleccionar el proveedor, efectuar las adquisiciones y controlar las mismas.

**Cuadro 5.6.** Formulario de registro de proveedores CVNeI Green Wolf CR

<b>Formulario registro de proveedores</b>		
<b>Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR</b>		
<b>ID</b>	<b>Ficha de registro de Green Wolf CR</b>	
<b>1</b>	Fecha de inscripción:	
<b>2</b>	Nombre o razón social:	
<b>3</b>	Cédula física o jurídica:	
<b>4</b>	Representante legal:	
<b>5</b>	Número de teléfono:	
<b>6</b>	Dirección física:	
<b>7</b>	Correo electrónico:	
<b>8</b>	Medio para recibir notificaciones:	
<b>9</b>	Contacto de escalación:	
<b>10</b>	Número de cuenta bancaria IBAN:	
<b>11</b>	Descripción detallada de los bienes o servicios ofrecidos:	
<b>12</b>	Años de experiencia en el mercado:	
<b>13</b>	Nombre y contacto de clientes de referencia (mínimo 3):	

### **Matriz de Admisibilidad de Ofertas**

Ahora bien, resulta necesario establecer los criterios de selección para admitir proveedores, por lo que se desarrolla la matriz de admisibilidad de ofertas que se muestra en el **Cuadro 5.7**. Para tal fin se determinan los aspectos de admisibilidad de oferentes según su importancia para el proyecto.

**Cuadro 5.7.** Matriz de Admisibilidad de Ofertas Proyecto CVNeI Green Wolf CR

<b>Matriz para Admisibilidad de Ofertas</b>			
<b>Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR</b>			
<b>ASPECTOS DE ADMISIBILIDAD DE OFERENTES</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
Los profesionales de la empresa se encuentran inscritos en el colegio respectivo y están al día con las obligaciones de la institución.			
La organización se encuentra al día con las cuotas obrero-patronales de la CCSS.			
Experiencia en proyectos similares.			Especifique
Evidencia de la experiencia anteriormente mencionada. (páginas web, fotos, visita a proyectos anteriores)			Especifique
Referencia de clientes anteriores			Especifique
Certificaciones que demuestren su nivel de calidad.			Especifique

**Metodología para evaluar proveedores**

Para poder realizar una gestión eficiente de las adquisiciones es necesario identificar las necesidades del proyecto y seleccionar de manera eficiente y eficaz a los proveedores, de manera que se realice una valoración objetiva de las ofertas de servicios o productos que se necesitan adquirir, lo cual permitirá garantizar que las recomendaciones de adquisición emitidas vayan dirigidas a obtener la oferta disponible que aporta mayor valor al proyecto. Es por esta razón que se establece en conjunto con el Director y el equipo de proyecto los criterios prioritarios para evaluar los proveedores y poder realizar una selección objetiva. El **Cuadro 5.8** muestra la metodología de evaluación a seguir con cada uno de los oferentes que apliquen.

**Cuadro 5.8.** Metodología para evaluar proveedores del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona

Metodología para evaluar proveedores					
Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR					
Adquisición: Contratista en construcción					
La metodología para la evaluación será la siguiente:					
a) Costo de la oferta			70%		
b) Experiencia (se tomará en cuenta evidencia, referencias)			30%		
Estos factores se aplicarán de la siguiente manera:					
<p><b>a) Costo de la oferta:</b></p> <p>Se evaluará dividiendo el precio mínimo ofertado de todos los oferentes entre el precio establecido por el oferente a evaluar y se multiplicará por 70.</p> <p>(Precio mínimo ofertado / precio de la oferta a evaluar)* 70 = puntaje obtenido</p>					
<p><b>b) Experiencia</b></p> <p>El oferente deberá demostrar la experiencia en otros proyectos constructivos, se le dará 5 puntos porcentuales por cada evidencia presentada hasta un máximo de 30%.</p> <p>Se define como evidencia páginas web, fotos, visita a proyectos anteriores y cualquier otro medio que muestre trabajos pasados.</p>					
#	Organización	Años de experiencia	Recomendación	Propietario	Teléfono
1					
2					
3					
4					
<p><b>Criterio de desempate:</b></p> <p>En caso de presentarse un empate entre dos o más ofertas se considerará el proveedor con mayor trayectoria en el mercado.</p>					

#### **5.1.3.12 Matriz de evaluación de involucramiento**

Adicional a la identificación de los interesados, resulta importante definir una matriz de evaluación de involucramiento de interesados, como parte del plan de involucramiento. Esto permite que algunos roles dentro del proyecto pasen de una participación actual más pasiva a una participación deseada más activa o viceversa; mediante acciones específicas y seguimiento a lo largo del proyecto. A continuación, se presenta en el **Cuadro 5.9** la matriz de evaluación de involucramiento del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona.

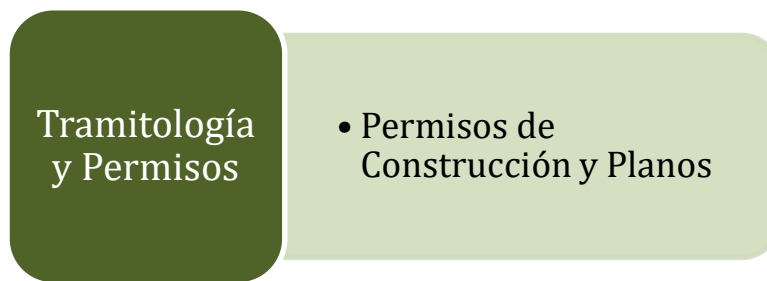
**Cuadro 5.9.** Matriz de evaluación de involucramiento de interesados del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

Matriz de evaluación de involucramiento de interesados									
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Rol en el proyecto	Participación actual	Participación deseada	Acciones específicas	Responsable	Costo	Frecuencia
Ellian Villalobos Quesada	Presidente	Green Wolf CR	Director de Proyecto	Líder	Líder	N/A	N/A	N/A	N/A
María Fernanda Sáenz Bonilla	Vicepresidente	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	De apoyo	Líder	1) Sesiones semanales de seguimiento del proyecto y estatus de avance de la gestión	Director de Proyecto	\$0	Semanal
María Fernanda Muñoz Tubito	Secretario	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	De apoyo	Líder	1) Sesiones semanales de seguimiento del proyecto y estatus de avance de la gestión	Director de Proyecto	\$0	Semanal
Andrés Nuñez Villalobos	Tesorero	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	De apoyo	Líder	1) Sesiones semanales de seguimiento del proyecto y estatus de avance de la gestión	Director de Proyecto	\$0	Semanal
Rebeca Camacho Jiménez	Fiscal	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	De apoyo	Líder	1) Sesiones semanales de seguimiento del proyecto y estatus de avance de la gestión	Director de Proyecto	\$0	Semanal
Mariano Castro Jiménez	Vocal 1	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	De apoyo	Líder	1) Sesiones semanales de seguimiento del proyecto y estatus de avance de la gestión	Director de Proyecto	\$0	Semanal
Camila Carmona Cerdas	Vocal 2	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto	De apoyo	Líder	1) Sesiones semanales de seguimiento del proyecto y estatus de avance de la gestión	Director de Proyecto	\$0	Semanal
Por definir	Gerente/Director	Por definir	Patrocinador	Desconocedor	De apoyo	1) Sesión de presentación del Plan de Dirección de Proyecto como evidencia de una planificación formal del proyecto que permita ver la hoja de ruta del proyecto, los beneficios, los impactos sociales y ambientales, entre otros elementos estratégicos. 2) Sesiones mensuales de seguimiento del proyecto y estatus de avance de la gestión (esto incluye avance a nivel de cronograma, presupuesto y alcance)	Director de Proyecto/ Equipo de Proyecto	\$0	Una única vez por patrocinador Mensual
Por definir	Alcalde Municipal & Consejo Municipal	Municipalidad de San José	Socio	Neutral	De apoyo	1) Sesión de presentación del Plan de Dirección de Proyecto como evidencia de una planificación formal del proyecto que permita ver la hoja de ruta del proyecto, los beneficios, los impactos sociales y ambientales, entre otros elementos estratégicos. 2) Sesiones mensuales de seguimiento del proyecto y estatus de avance de la gestión (esto incluye avance a nivel de cronograma, presupuesto y alcance)	Director de Proyecto/ Equipo de Proyecto	\$0	Una única vez por patrocinador Mensual
N/A	N/A	N/A	Habitantes de zonas cercanas	Desconocedor	Neutral	1) Campañas de comunicación con los beneficios, los impactos sociales y ambientales del proyecto. 2) Sesiones de escucha activa sobre las necesidades de la comunidad	Equipo de Proyecto	\$480	Cada mes durante 6 meses
N/A	N/A	N/A	Empresas Privadas	Desconocedor	De apoyo	1) Campañas de comunicación con los beneficios, los impactos sociales y ambientales del proyecto. 2) Acercamientos con las organizaciones para promover el Centro como un lugar para la articulación de la Responsabilidad Social Empresarial.	Equipo de Proyecto		Cada mes durante 6 meses

#### 5.1.4 Tramitología y Permisos

Para la etapa de Tramitología y Permisos tiene como objetivo obtener los documentos y permisos necesarios por parte de las distintas entidades gubernamentales, para realizar la remodelación de la casona. Esta etapa, aunque es corta comparada con la planificación, es vital previo a la ejecución ya que sin ella no podría desarrollarse la remodelación. La **Figura 5.28** muestra el paquete de trabajo por desarrollar en esta etapa.

**Figura 5.28.** Áreas temáticas para la etapa de Tramitología y Permisos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR



##### 5.1.4.1 Permisos de construcción y planos

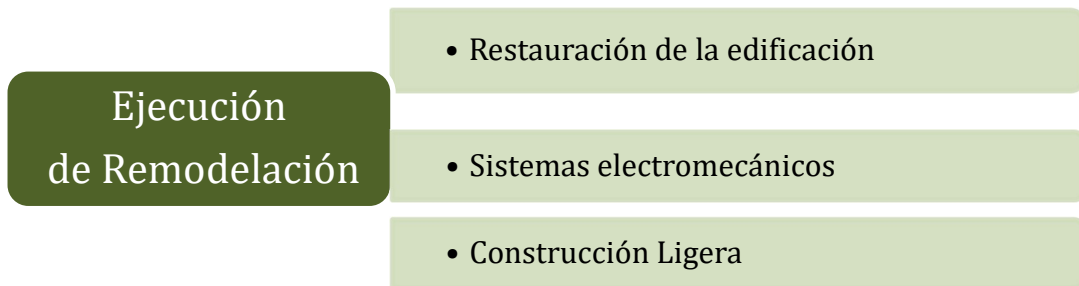
Es importante recordar que el entregable principal del presente proyecto corresponde a la casona restaurada, razón por la cual, para iniciar la remodelación se requieren permisos de trabajo, construcción y documentos por parte del CFIA para estar en regla con la normativa. En lo que respecta a los permisos municipales, el proyecto tiene la particularidad de no requerirlos ya que el terreno pertenece a la Municipalidad de San José. Por tanto, entre las actividades a desarrollar en esta etapa se inicia con la solicitud al CFIA mediante la documentación electrónica y la obtención de un certificado de personería jurídica. Posteriormente, y con ayuda del arquitecto contratado y el abogado, se obtienen el plano catastrado, los planos constructivos y el certificado de uso de suelo.

Finalmente, la etapa se cierra con el envío de la información (física y digital según corresponda) al CFIA para obtener la aprobación. Dado que uno de los principales riesgos mapeados es el atraso del inicio del proyecto debido a la no aprobación de los permisos por parte del CFIA; se recomienda consultar y actualizar la matriz de riesgos del proyecto al ejecutar esta etapa (8.28 195Apéndice AB: Matriz de Riesgos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR).

### 5.1.5 Ejecución de Remodelación

La etapa de Ejecución de la Remodelación busca cumplir con los objetivos del plan de dirección del proyecto, por lo que en este punto se debe dirigir y gestionar el trabajo del proyecto, verificar la calidad, gestionar las adquisiciones y anticipar la respuesta a los riesgos del proyecto. Para esta etapa se plantea trabajar en el desarrollo de la obra constructiva según se plantea en la **Figura 5.29**.

**Figura 5.29** Áreas temáticas para la etapa de Ejecución de la Remodelación del Proyecto CVNeI Green Wolf CR



#### 5.1.5.1 Restauración de la edificación

Dado que tanto la organización como la Municipalidad de San José desean aprovechar la obra constructiva existente, no se requiere la demolición de la estructura; sin embargo, resulta determinante validar el estado de la construcción actual debido a su avanzado grado de deterioro. Por tanto, entre las actividades que el contratista debe desarrollar en esta etapa están la de reforzar los cimientos base de la estructura, acondicionar el contrapiso, colocar un nuevo piso y finalmente realizar el cambio de las láminas de zinc dañadas y el cielorraso.

Al igual que para la etapa anterior, uno de los principales riesgos mapeados es que la estructura existente se encuentre en un estado de deterioro mayor esperado, por lo que es vital consultar y actualizar la matriz de riesgos del proyecto al ejecutar esta etapa (8.28 195Apéndice AB: Matriz de Riesgos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR). Asimismo, en caso de que el estado de la estructura implique realizar cambios a nivel del cronograma, el alcance o los costos

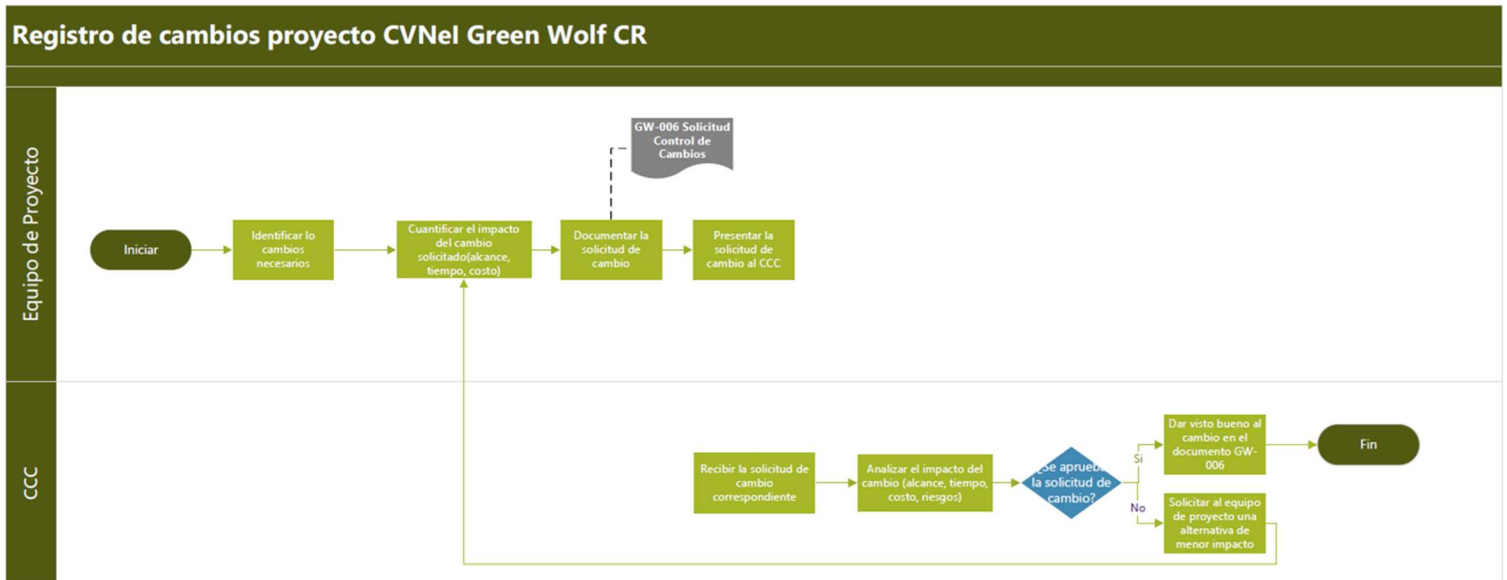
planificados; se facilita un proceso de solicitud de cambios y se establece un comité de control de cambios (**Cuadro 5.10**) para aprobar este y otro tipo de imprevistos.

A continuación, se muestra el proceso a seguir en caso un presentarse un cambio (**Figura 5.30**), mientras que el **Cuadro 5.11** corresponde al formulario de solicitud de cambio a completar para llevar el debido proceso.

**Cuadro 5.10.** Comité de Control de Cambios del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

Miembro	Rol	Responsabilidad
Ellian Villalobos Quesada	Director del Proyecto	Presenta los cambios propuestos por el equipo ante el CCB. Cuenta con voz y voto.
Por definir	Patrocinador	Cuenta con voz y voto. Analiza y toma decisiones respecto a los cambios del proyecto.
Por definir	Representante de la Municipalidad	Tiene voz, pero no voto al ser solo un miembro consultivo como socio del proyecto. Analiza y brinda opinión respecto a los cambios del proyecto.

**Figura 5.30** Proceso para el Registro de cambios del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de



**Cuadro 5.11.** Solicitud de Cambios Proyecto CVNeI Green Wolf CR

GW-006 Solicitud Control de Cambios		v1
<b>Proyecto Centro Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR</b>		
<b>Control de Cambios</b>		<b>Consecutivo: 001</b>
<b>Información General del Cambio</b>		
<b>Fecha de solicitud</b>		
<b>Descripción del cambio</b>		
<b>Justificación del cambio</b>		
<b>Nivel del Cambio</b>	<input type="checkbox"/> Mayor <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Bajo	
<b>Prioridad del Cambio</b>	<input type="checkbox"/> Crítico <input type="checkbox"/> Necesario <input type="checkbox"/> Opcional	
<b>Impacto del Cambio Solicitado</b>		
<b>Alcance</b>		
<b>Tiempo</b>		
<b>Costos</b>		
<b>Riesgo</b>		
<b>Entregables</b>		
<b>Equipo de Trabajo</b>		
<b>Patrocinadores</b>		
<b>Resultado del Cambio</b>		
<b>Estado</b>	<input type="checkbox"/> Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/> Pospuesto	
<b>Fecha de la decisión</b>		
<b>Fecha implementación</b>		
<b>Observaciones Adicionales</b>		
<b>Autorización</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Rol</b>	<b>Firma</b>
Ellian Villalobos Quesada	Director del Proyecto	
<b>COMPLETAR</b>	Patrocinador	

### 5.1.5.2 Sistemas electromecánicos

Entre las actividades que el contratista debe desarrollar en la etapa de ejecución se encuentra la revisión de los sistemas electromecánicos, lo cual implica brindar mantenimiento a la instalación sanitaria, las cajas de registro, las tuberías pluviales. Asimismo, es vital revisar y dar mantenimiento a las tuberías de agua potable y finalmente revisar del sistema eléctrico de la estructura. Una vez terminada la revisión de los sistemas, se debe proceder con la instalación de luminaria, inodoros y pilas tomando en consideración los requerimientos de calidad establecidos en las métricas de calidad (**Cuadro 5.2**).

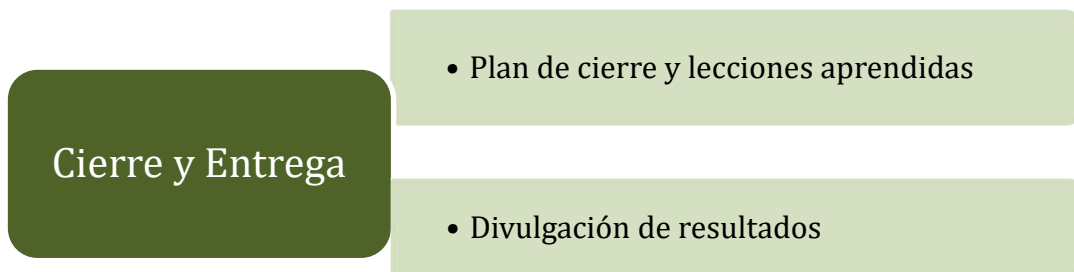
### 5.1.5.3 Construcción Ligera

La última parte de la etapa de ejecución de la obra constructiva corresponde a la habilitación de los espacios internos de forma que se pueda segmentar la estructura existente según las necesidades de espacio requeridas. Esto implica levantar paredes livianas para definir el espacio de baños, aulas, salones y cocina. En la etapa de construcción ligera también se incluye el repello de las paredes y los acabados de la construcción, para lo cual también se definen métricas de calidad que deben tomarse en cuenta y pueden verificarse mediante el **Cuadro 5.2**.

### 5.1.6 Cierre y Entrega

Para la etapa de cierre se proponen dos partes: el cierre del proyecto constructivo y la divulgación de resultados del proyecto CVNeI. A continuación, el **Cuadro 5.12** muestra gráficamente el alcance de esta etapa.

**Cuadro 5.12** Áreas temáticas para la etapa de Cierre y Entrega del Proyecto CVNeI Green Wolf CR



### **5.1.6.1 Plan de cierre y lecciones aprendidas**

El objetivo principal de este paquete de trabajo es elaborar un informe de cierre del proyecto y evaluación del equipo de trabajo mediante la evaluación mostrada en la **Figura 5.31**.

**Figura 5.31** Evaluación de cierre para el equipo de proyecto

Evaluación de Cierre del Proyecto							
Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de rubros de evaluación, por favor calificar en una escala del 1 al 10 cada uno de ellos, donde "1" significa "Completamente en desacuerdo" y "10" "Completamente de acuerdo". Cada miembro debe llenar una plantilla calificando a sus compañeros y a él mismo.							
Rubro de Evaluación	Rol						
	Director de Proyecto		Equipo de Proyecto				
	Ellian Villalobos Quesada	María Fernanda Sáenz Bonilla	María Fernanda Muñoz Tubito	Andrés Nuñez Villalobos	Rebeca Camacho Jiménez	Mariano Castro Jiménez	Camila Carmona Cerdas
El integrante presentó conocimiento y dominio en gestión de proyectos, en todas las etapas del mismo, con alta capacidad para planificar las actividades críticas del proyecto							
El integrante presentó liderazgo al hacer que las cosas sucedan e influenciado positivamente a los interesados							
El integrante presentó capacidad para gestionar el presupuesto de forma efectiva, atendiendo necesidades, tomando decisiones cuando así se requiere o elevando los temas al director de proyecto cuando fueron de alto impacto							
El integrante presentó capacidad de gestionar los riesgos y seguir los planes de mitigación							
Que nota le daría a este integrante de forma general							
Observaciones generales							

Asimismo, esta etapa incluye la actualización de los documentos del plan de dirección de proyecto que así lo requieran. Es vital que tanto el Director del Proyecto como el equipo de trabajo realicen participen en el plan de cierre con el fin de dar por finalizado el proyecto formalmente verificando así el cumplimiento de los objetivos.

#### **5.1.6.2 Divulgación de resultados**

La divulgación de resultados consiste en planificar y realizar el evento oficial de inauguración del Centro de Voluntariado por parte de Green Wolf CR, para comunicar los resultados del proyecto a las partes interesadas y la ciudadanía en general, con la presencia de medios de comunicación.

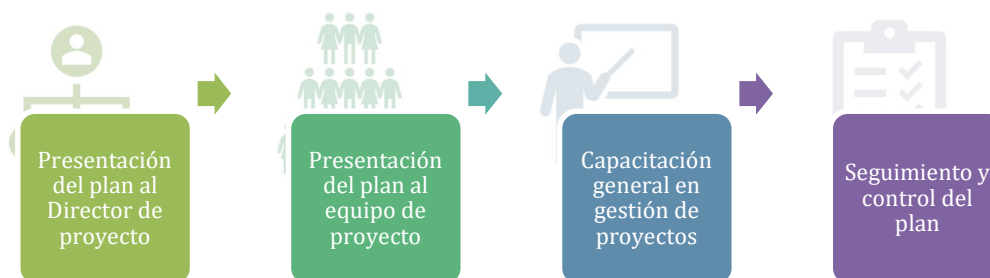
## **5.2 Propuesta de Integración del Plan de Dirección del Proyecto**

Para garantizar que el plan de dirección del proyecto CVNeI sea integrado e implementado en la organización, se elaboró una estrategia de manera que se incremente la probabilidad de éxito a la hora de ejecutar el proyecto. Para tal fin se considera vital el involucramiento del equipo de proyecto de forma que se genere un compromiso y apoyo hacia la ejecución exitosa del plan de dirección que se presenta.

### ***5.2.1 Etapas de la estrategia de integración***

En la **Figura 5.32** se muestran las etapas que conforman la estrategia planteada.

**Figura 5.32** Etapas de la estrategia de integración



### **5.2.1.1 Presentación al Director de Proyecto**

Tomando en cuenta que el Director de Green Wolf fue la contraparte principal para el proyecto académico y será el Director del presente proyecto, de forma inicial se llevará a cabo la presentación del plan de dirección únicamente con él. Esto permitirá recibir retroalimentación y puntos de vista que posteriormente poder ser utilizados como insumos para la presentación con el resto del equipo de trabajo. Para esta presentación se utilizará la información del Documento PDF de Iniciativa de proyecto: Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR como punto de partida entregado para este proyecto y el archivo de Excel con los principales entregables del Plan de Dirección. Asimismo, en esta sesión resulta importante entender las expectativas del Director de proyecto con respecto a su equipo de trabajo y los roles que desea que cada uno desempeñe a lo largo del proyecto. Lo anterior también servirá como insumo para llevar a cabo la actividad de la etapa de Formalización y Adjudicación de realizar la selección del equipo y asignación de roles, dentro del cronograma del plan.

### **5.2.1.2 Presentación del plan del plan al equipo de proyecto**

Una vez definido el equipo de proyecto se llevará a cabo la presentación del plan de dirección a sus integrantes. Al igual que para el caso anterior se hará uso de la información del Documento PDF de Iniciativa de proyecto: Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR y el archivo de Excel con los principales entregables del Plan de Dirección. El objetivo de la sesión es contextualizar al equipo sobre las expectativas de éxito del proyecto, sus objetivos y elementos de fondo como cronograma, presupuestos, interesados, riesgos, entre otros; que hasta

en la fase de requerimientos generaban mucha incertidumbre entre los miembros de la Junta Directiva.

### **5.2.1.3 Capacitación general en gestión de proyectos**

Partiendo de la premisa de que el equipo de proyecto no tiene conocimiento sobre la administración de proyectos, se proponen los siguientes elementos básicos a abordar en la capacitación:

- Realizar una capacitación que aborde los conceptos básicos de la gestión de proyectos.
- Repasar las líneas base del plan de dirección del proyecto, riesgos, manejo de interesados gestión de adquisiciones y demás elementos de planificación del plan.
- Brindar atención personalizada a cada uno de los miembros según el rol específico que tengan dentro del equipo. Esto permitirá al personal comprender la forma en que deben aplicar los procesos y herramientas que fueron diseñados para el proyecto.
- Facilitar un video explicativo como guía de uso para la herramienta de Excel del Plan de Dirección de Proyecto.

### **5.2.1.4 Seguimiento y control del plan**

El seguimiento y control del plan de dirección se llevará a cabo mediante revisiones documentales de los principales entregables del plan, así como, mediante reuniones que permitan la retroalimentación con el equipo de proyecto, de manera que se pueda confirmar la correcta ejecución de los procesos y el adecuado uso de las herramientas elaboradas. Se propone que las reuniones de seguimiento y control se realicen de quincenal.

### **5.2.2 Costos y logística de integración**

Considerando que Green Wolf es una ONG y el financiamiento del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona se hará por medio de donación; no se realizará ningún tipo de cobro por los servicios de capacitación y el tiempo invertido de la estudiante de maestría en la implementación de la estrategia. Adicionalmente, se propone iniciar la ejecución de la estrategia un mes antes del inicio del proyecto y se utilizará el correo electrónico y Google Drive como herramienta para almacenar y compartir la información con el equipo. En caso de que las sesiones no se puedan realizar presencialmente, se utilizará *Google Meets* para realizar las reuniones y mantener una comunicación fluida.

### ***5.2.3 Cronograma y recursos requeridos***

En el **Cuadro 5.13** se puede observar las actividades planteadas de acuerdo con cada una de las fases de la estrategia de integración, donde se muestra el detalle del tiempo y responsables de las actividades.

**Cuadro 5.13.** Cronograma de la Estrategia de Integración

CRONOGRAMA DE LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN													
Código	Actividades	Duración (días)	Responsable	Recursos adicionales requeridos	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9
<b>1</b>	<b>Presentación del plan al Director de proyecto</b>	<b>1 día</b>											
1.1	Elaborar la presentación detallada del proyecto en Power Point	1 día	Estudiante de Maestría	Google Drive									
1.2	Realizar la sesión de presentación del plan de dirección de proyecto con el Director del Proyecto	0,5 días	Estudiante de Maestría	Google Meets (Herramienta para reuniones virtuales) Google Drive									
<b>2</b>	<b>Presentación del plan al equipo de proyecto</b>	<b>1 día</b>											
2.1	Realizar la sesión de presentación del plan de dirección de proyecto con el equipo de proyecto	0,5 días	Estudiante de Maestría	Google Meets (Herramienta para reuniones virtuales) Google Drive									
<b>3</b>	<b>Capacitación general en gestión de proyectos</b>	<b>6 días</b>											
3.1	Capacitación: Conceptos básicos sobre la gestión de proyectos	1 día	Estudiante de Maestría	Presencial/Google Meets (Herramienta para reuniones virtuales) Google Drive									
3.2	Capacitación: Repaso de líneas base del plan de dirección del proyecto, riesgos, manejo de interesados gestión de adquisiciones.	3 días	Estudiante de Maestría	Presencial/Google Meets (Herramienta para reuniones virtuales) Google Drive									
3.3	Capacitación: Personalizada según el rol del miembro del equipo	3 días	Estudiante de Maestría	Google Meets (Herramienta para reuniones virtuales) Google Drive									
<b>4</b>	<b>Seguimiento y control</b>	<b>4 días</b>											
4.1	Revisiones documentales	1 día	Estudiante de Maestría	Google Drive	Cada 15 días durante la ejecución del proyecto								
4.2	Reuniones de retroalimentación	1 día	Estudiante de Maestría	Google Meets (Herramienta para reuniones virtuales) Google Drive	Cada 15 días durante la ejecución del proyecto								

## Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo incluye las conclusiones y las recomendaciones del proyecto desarrollado.

### 6.1 Conclusiones.

El desarrollo del presente proyecto tiene las siguientes conclusiones:

1. Dado que el proyecto de centro de voluntariado en su amplitud total (Fase 1 a Fase 5) representa un alcance sumamente grande a nivel de tiempo, costos y alcance para Green Wolf; se decide acotar el alcance del trabajo académico a únicamente la fase 1 de restauración de la casona la cual tiene prioridad estratégica y constructiva sobre el resto de las fases. Para dicho alcance se requiere un tiempo de 11 meses y un día, donde las actividades de mayor relevancia son aquellas conglomeradas en la movilización de las iniciativas del centro, la planificación del rediseño y la ejecución como tal de la remodelación.
2. La realización del plan de dirección de proyectos y específicamente la definición de la línea base de costos, evidencia que de un monto inicial estimado por el director del proyecto de 250 000 USD para la totalidad del alcance (fase 1 a fase 5); la fase de restauración de la casona representa más del 50% del monto previsto (presupuesto total de la fase 1 es de 136,521 USD). Esto permite al Director de Proyecto prever si para etapas posteriores debe buscar más financiamiento o incluso nuevos patrocinadores.
3. El plan de dirección de proyecto entregado en el presente trabajo corresponde a la principal herramienta de Green Wolf a nivel de estructura documental para la obtención de un patrocinador que financie el proyecto, no obstante, el principal riesgo presentado es que el patrocinio y las donaciones no permitan captar la totalidad de los recursos económicos necesarios para desarrollar el alcance del proyecto en su fase 1. En caso de materializarse este riesgo se plantea un plan de contingencia para conseguir fondos suficientes.
4. El compilado de buenas prácticas en gestión de proyectos entregado a la organización mediante el presente proyecto; representa la mejor oportunidad que ha tenido la organización desde su nacimiento de proyectizar su estructura y adoptar un enfoque formal en dirección de proyectos que le permita gestionar de forma

robusta este y otros proyectos a futuro en temas como estimación de costos, el cronograma, los interesados, herramientas para gestionar la calidad, manejo de las comunicaciones, adquisiciones, el manejo de los cambios, los riesgos y la integración del equipo de proyecto.

5. Se identifica la necesidad de un proceso formal de capacitación para la organización ya que a través de la investigación se logró determinar que los miembros de la organización no cuentan con conocimiento suficiente en gestión de proyectos. Por tanto, resultó vital la incorporación de una propuesta de implementación del plan de dirección la cual permitirá tanto al Director como al equipo de proyecto entender el plan de dirección y abarcar cualquier duda que requieran para su posterior aplicación.

## **6.2 Recomendaciones**

El desarrollo del presente proyecto tiene las siguientes conclusiones:

1. Se recomienda tanto a Green Wolf como a la Municipalidad de San José promover el involucramiento y apoyo político de otras instituciones públicas como el Ministerio de Ambiente y Energía para promover la imagen del Centro, esto durante la etapa de planificación del proyecto.
2. Se recomienda a la organización continuar con las fases 2-5 mencionadas en el presente estudio como fuera del alcance del proyecto, de forma inmediata a la finalización de la fase 1 con el fin de alcanzar la finalización total del proyecto en los cinco años planteados.
3. Se recomienda al Director del proyecto continuar con la capacitación constante del equipo de proyecto en materia de gestión de proyectos, e incorporar elementos de otro tipo de metodologías como las ágiles, para fortalecer las competencias y estandarizar la forma de trabajo de los proyectos de Green Wolf.

## Capítulo 7 Referencias bibliográficas

- AIDA. (2017, March 1). Tárcoles: El río más contaminado de Centroamérica. *Tárcoles: El Río Más Contaminado de Centroamérica*. <https://aida-americas.org/es/blog/t%C3%A1rcoles-el-r%C3%ADo-m%C3%A1s-contaminado-de-centroam%C3%A9rica>
- Albert Díaz, M. E., Muñoz Gutiérrez, S., Márquez Savón, C. I., & Despaigne Montesino, Y. (2018). *Procedimiento para la planificación estratégica con enfoque de proyecto*. XXII.
- Arias Odón, F. G. (2019). *Breve glosario de la investigación cualitativa y Teoría Fundamentada*. *Academia Accelerating the world's research*. [https://www.academia.edu/40744260/BREVE\\_GLOSARIO\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_CUALITATIVA\\_Y\\_TEORIA\\_FUNDAMENTADA](https://www.academia.edu/40744260/BREVE_GLOSARIO_DE_LA_INVESTIGACION_CUALITATIVA_Y_TEORIA_FUNDAMENTADA)
- Arredondo Trapero, F. G., Rosas Ferrer, J. A., & Villa Castaño, L. E. (2011). *Comportamiento ciudadano organizacional y RSE\**. Cuadernos de Administración (01203592). <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=bed17127-37ca-4269-ac19-cace7f1e855b%40redis>
- Castillo Abarca, L., Vega Zepeda, V., & Meneses Villegas, C. (2020). *Alineando el ciclo de vida de un proyecto con un modelo de madurez BI: una propuesta para la etapa de análisis preliminar*. 28(4). <https://web-s-ebsohost-com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=c0cc13b2-7431-4641-8c28-910bf1b825a4%40redis>
- Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA). (2024, Enero). *Trámites de Construcción*. *Proyecto: Otras Edificaciones / Servicio*. *Subproyecto: Local Comercial Y Almacenamiento*. Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos (CFIA). <https://tramitesconstruccion.go.cr/APCRCategorias/subproyecto-local-comercial-y-almacenamiento.html>
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Curtinaz Menezes, D., Mota Vieira, D., & Eloísa de Oliveira, J. (2020). Stakeholders Theory: Its Evolution and Research Agenda. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*. <https://web-s->

ebscohost-com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f2bc8834-e21f-4a60-afed-7124e387de18%40redis

- Delgado Victore, Dr. M. Sc. Ing. R., & Vérez, Lic. M. A. (2005). *La Dirección integrada de Proyectos haciendo uso de las bases de datos en el marco del perfeccionamiento empresarial*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=dca4b8e2-4892-4ae9-9726-cfcedb58a7b2%40redis>
- Duque, D., Dávalos, E., Guevara, A., & Ochoa, P. (2019). *La importancia del diagnóstico y línea base en la formulación de proyectos socioproductivos*. 40(40).
- Elkington, J. (1998). *Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business*. Environmental Quality Management. <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=896ce2e3-6b9a-4685-ad7a-6b7fdb1ab44d%40redis>
- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. 6(6). <https://doi.org/10.7263/adresic-006-02>
- Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial Club Universitario.
- García González, J. R., & Sánchez Sánchez, P. A. (2020). *Diseño teórico de la investigación: Instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica*. Facultad de Ingenierías, Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia. <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=40afc927-7d89-49d9-8e51-497282b54898%40redis>
- González Vega, A. M. (2018). *Repensando la responsabilidad social y ética empresarial. Una revisión del pensamiento de Gilles Lipovetsky*. Universidad de Guanajuato. <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=34daea5a-3f2e-48c2-9a14-3200b31deb49%40redis>
- Green Wolf Costa Rica. (2023, agosto). *Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica*. Proyecto Centro de Voluntariado para Trabajo de Maestría.
- Hadida, S., & Troilo, F. (2020). *La agilidad en las organizaciones: Trabajo comparativo entre metodologías ágiles y de cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital*.

- Hammer, J., & Pivo, G. (2017). *La triple Línea de Base (TBL) y el desarrollo económico sustentable, teoría y práctica*. Economic Development Quarterly. <https://www.proyectaryproducir.com.ar/wp-content/uploads/2022/11/Hammer-PivoLa-triple-Linea-de-Base-y-el-desarrollo-economico-sustentable.pdf>
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (2023). *Análisis y resultados de los datos de la investigación*. INA Virtual En Solo Click. <https://www.inapidte.ac.cr/mod/book/view.php?id=13057&chapterid=569>
- Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto* (4ta ed.). Ecoe ediciones. <https://web-s-ebsohost.com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fNDgzMzU0X19BTg2?sid=ab4a1496-4edf-4d2d-bb37-4230bf54070f%40redis&vid=12&format=EB&rid=1>
- Lipovetsky, G. (1986). *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*.
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos* (1era ed.). Prentice Hall - Pearson Education. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55794167/Gestion\\_De\\_Proyectos-libre.pdf?1518546090=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion\\_De\\_Proyectos.pdf&Expires=1699487972&Signature=fS3BbLSfeh34uaj7oLPwjXKoAHJca9DHmjsYdhDWLZkuH2NZNiwRkqUF722BIIWvThGMI611zUBxZgxOzwXkFMNSm6iWxGtSnisFJXdq5Iy8gdXe6NYSn1kXGZsnVK0N~~B~RHWhS1WjqEHy-yEP76e41OrHtsBOxB8FTF4sAZfpBC1bKubRNsoETvkB3Zo8F2piFdmAQ5Lo4-MOfES8yB0~wAeq5aGKZIDgAx3A37kXFOAptF7MHssJ2nyn0nrCifsXxlqwhhK6Bm-HTKBbWnJ1AKrfGLdm1I9iUqeiKJ~MnvLUgqewtAPXSQ0w~4~Hv-ID5jLdGXrwXJ7vGvq4-g\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55794167/Gestion_De_Proyectos-libre.pdf?1518546090=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_De_Proyectos.pdf&Expires=1699487972&Signature=fS3BbLSfeh34uaj7oLPwjXKoAHJca9DHmjsYdhDWLZkuH2NZNiwRkqUF722BIIWvThGMI611zUBxZgxOzwXkFMNSm6iWxGtSnisFJXdq5Iy8gdXe6NYSn1kXGZsnVK0N~~B~RHWhS1WjqEHy-yEP76e41OrHtsBOxB8FTF4sAZfpBC1bKubRNsoETvkB3Zo8F2piFdmAQ5Lo4-MOfES8yB0~wAeq5aGKZIDgAx3A37kXFOAptF7MHssJ2nyn0nrCifsXxlqwhhK6Bm-HTKBbWnJ1AKrfGLdm1I9iUqeiKJ~MnvLUgqewtAPXSQ0w~4~Hv-ID5jLdGXrwXJ7vGvq4-g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Manig Valenzuela, A., Márquez Ibarra, L., & Madueño Serrano, M. L. (2018). *Métodos de investigación cualitativa: La comprensión de las voces de los actores en ambientes educativos*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.itcr.ac.cr/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Martínez Herrera, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial* (Ecoe Ediciones). <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=AZ3FAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PP>

1&dq=%C3%A9tica+empresarial+importancia&ots=vJd7ck2fVw&sig=vDubgTAwM79N4E3fNYyL5Djyn\_w#v=onepage&q=%C3%A9tica%20empresarial%20importancia&f=false

- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. CEPAL/ Sociedad Alemana de Cooperación ) GTZ=. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4fa567cb-d58f-454e-8d10-9c08b922cc86/content>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2023). *¿En qué consiste el desarrollo sostenible? Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/>
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Sexta). Independent Publishers Group.
- Ramos Aranda, M. S., & Duque Cuesta, E. A. (2019). Responsabilidad social y ambiental en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Panorama Económico*, 28. <https://web-s-ebshost-com.ezproxy.itcr.ac.cr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=019bcf6c-dcc1-480d-8a6b-bcf9fd7ec9dd%40redis>
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación* (Panapo). [https://www.fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://www.fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf)
- Wuest, J. (2005). *Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa de Gilles Lipovetsky*.

## Capítulo 8 Apéndices

### 8.1 Apéndice A: Guía de Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Guía de Entrevista: Requisitos del Proyecto</b> <b>Código: GW-001</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La presente plantilla pretende brindar al entrevistador una guía para recolección de información.</li> <li>Es responsabilidad del entrevistador apegarse a la guía para evitar contratiempos con el tiempo y objetivo definido para la entrevista.</li> <li>La entrevista debe procurar un entorno de seguridad y comodidad para el entrevistado impulsado por un ambiente de confianza</li> </ul>	
<b>Información general del instrumento</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Hora:</b>	
<b>Nombre del entrevistador:</b>	Paulina Acuña Montero
<b>Tipo de reunión:</b>	<input type="checkbox"/> Virtual <input type="checkbox"/> Presencial
<b>Lugar:</b>	
<b>Autorización para realizar grabación:</b>	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
<b>Requisitos del Proyecto</b>	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	
<b>Posición en la organización:</b>	
<b>Preguntas</b>	
<b>Sección I. Requerimientos estratégicos</b>	
1. ¿Cuál es la visión que tiene con respecto al alcance del proyecto? (Se debe explicar al entrevistado que se busca sus expectativas a futuro o su máxima aspiración)	
2. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto según su opinión?	
3. ¿Cuáles requerimientos considera usted que se deben cumplir para que el proyecto sea exitoso?	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance:</li> <li>Tiempo/ Cronograma:</li> <li>Costo:</li> </ul>	
<b>Sección II. Recursos para el proyecto</b>	
4. Basado en su experiencia previa, ¿Cuál es el proceso y herramientas que comúnmente se lleva en la planificación de los proyectos dentro de la empresa? Describalo brevemente.	

<b>5. ¿Cuáles cree usted que son las características que debe tener el recurso humano que se haga cargo de este proyecto? ¿Cree usted que la organización posee este recurso?</b>
<b>6. ¿Cuáles son las personas que deben formar parte del equipo de proyecto?</b>
<b>7. ¿Cuáles bienes y servicios deben adquirirse para llevar a cabo el proyecto?</b>
<b>8. Tomando en cuenta el papel que han tenido los patrocinadores en proyectos anteriores de la organización, ¿Considera usted necesario que el patrocinador participe en la toma de decisiones en este proyecto?</b>
<b>9. ¿Cómo considera usted que se deben gestionar las comunicaciones del proyecto?</b>
<b>10. ¿Cuáles considera usted que corresponden a otros interesados del proyecto?</b>
<b>11. ¿Cuáles considera usted que corresponden a los principales riesgos, limitaciones y amenazas del proyecto?</b>
<b>12. Mencione tres factores que considera esenciales para el éxito del proyecto.</b>

## 8.2 Apéndice B: Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI</b> <b>Código: GW-002</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• La presente plantilla corresponde a una encuesta a aplicar a la población de Green Wolf CR para determinar las necesidades y requisitos para el proyecto a través de la definición del nivel de conocimiento con el que cuentan sobre el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional.</li><li>• Las respuestas brindadas se manejarán en un entorno de confianza</li></ul>	
<b>Información general del instrumento</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Hora:</b>	
<b>Nombre del encuestado:</b>	
<b>Posición en la organización:</b>	
<b>Preguntas</b>	
<b>1. ¿Conoce usted el alcance del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el alcance.</b>	
<b>2. ¿Conoce usted si ya se cuenta con un lugar físico para el desarrollo del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del sitio.</b>	
<b>3. ¿Conoce usted si el proyecto cuenta con fecha de inicio? Si su respuesta es afirmativa, detalle la fecha.</b>	
<b>4. ¿Conoce usted si ya existe un monto presupuestado para el desarrollo del proyecto? Si su respuesta es afirmativa, detalle el monto aproximado.</b>	
<b>5. ¿Conoce usted si el proyecto ya cuenta con un patrocinador? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del patrocinador.</b>	
<b>6. ¿Cuál sería su rol como parte del equipo del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional?</b>	

**7. ¿Considera usted que requiere capacitación de algún tipo en caso de que deba formar parte del equipo del Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional? Ej. Gestión Ambiental, Manejo de Presupuesto, Adquisiciones, Habilidades Blandas...**

**8. ¿Cuáles son las principales dudas que tienen respecto al Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional?**

### 8.3 Apéndice C: Encuesta de Benchmarking: Buenas prácticas en planificación de proyectos

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Encuesta de Benchmarking: Buenas prácticas en planificación de proyectos</b> <b>Código: GW-003</b>	
<b>Instrucciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La presente plantilla corresponde a una encuesta a aplicar a la población externa a Green Wolf considerada para el estudio de Benchmark</li> <li>Base sus respuestas en su criterio experto, conocimientos y experiencia en gestión de proyectos.</li> <li>Por favor sea detallado en sus respuestas.</li> <li>Las respuestas brindadas se manejarán en un entorno de confianza</li> </ul>	
<b>¿Cuáles considera usted buenas prácticas en gestión de proyectos dentro de su organización que aumenten las probabilidades de éxito de cualquier proyecto, esto según los siguientes ámbitos del proyecto?</b>	
<b>Alcance</b>	
<b>Cronograma</b>	
<b>Equipo de proyecto</b>	
<b>Adquisiciones</b>	
<b>Presupuesto y financiamiento</b>	
<b>Calidad</b>	
<b>Comunicación</b>	
<b>Interesados y patrocinadores</b>	
<b>Integración (capacitaciones y gestión del talento humano)</b>	
<b>Riesgos</b>	

#### 8.4 Apéndice D: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental</b> <b>Código: GW-004</b>			
<b>Detalles de la documentación</b>			
<b>Código de fuente</b>	GW-004-##		
<b>Nombre del documento</b>			
<b>Referencia APA</b>			
<b>Tipo de Fuente</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/> Secundaria
<b>Temas consultados</b>			
<b>Resumen de la información consultada</b>			

## 8.5 Apéndice E: Bitácora de apuntes de observaciones

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Bitácora de apuntes de observaciones</b> <b>Código: GW-005</b>	
<b>#01</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Hora aproximada</b>	
<b>Evento/Actividad</b>	
<b>Involucrados</b>	
Observaciones/Apuntes	
<b>#02</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Hora aproximada</b>	
<b>Evento/Actividad</b>	
<b>Involucrados</b>	
Observaciones/Apuntes	
<b>#03</b>	
<b>Fecha</b>	
<b>Hora aproximada</b>	
<b>Evento/Actividad</b>	
<b>Involucrados</b>	
Observaciones/Apuntes	

## 8.6 Apéndice F: Entrevista aplicada 1\_Requisitos del Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Guía de Entrevista: Requisitos del Proyecto</b> <b>Código: GW-001</b>	
Instrucciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla pretende brindar al entrevistador una guía para recolección de información.</li> <li>• Es responsabilidad del entrevistador apegarse a la guía para evitar contratiempos con el tiempo y objetivo definido para la entrevista.</li> <li>• La entrevista debe procurar un entorno de seguridad y comodidad para el entrevistado impulsado por un ambiente de confianza</li> </ul>	
Información general del instrumento	
<b>Fecha:</b>	27/11/2023
<b>Hora:</b>	3:00pm
<b>Nombre del entrevistador:</b>	Paulina Acuña Montero
<b>Tipo de reunión:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Virtual <input type="checkbox"/> Presencial
<b>Lugar:</b>	Google Meet
<b>Autorización para realizar grabación:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
Requisitos del Proyecto	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	La presente entrevista tiene como objetivo obtener información referente al ciclo de vida del Proyecto CVNeI, los requisitos del Proyecto, los recursos del Proyecto, criterios de éxito, aspectos a considerar en la toma de decisiones, factores ambientales, riesgos del Proyecto y consideraciones financieras.
<b>Posición en la organización:</b>	<b>Presidente Junta Directiva/ Director de Proyectos</b>
Preguntas	
Sección I. Requerimientos estratégicos	
<b>1. ¿Cuál es la visión que tiene con respecto al alcance del proyecto? (Se debe explicar al entrevistado que se busca sus expectativas a futuro o su máxima aspiración)</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espacio en el que se puedan desarrollar proyectos de la organización</li> <li>2. Centro de desarrollo sostenible</li> <li>3. Grupo de trabajo organizado</li> <li>4. Todos los usos propuestos</li> </ol>	
<b>2. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto según su opinión?</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr tener el espacio físico</li> <li>2. Restauración zona en cuestión</li> <li>3. Implicación de comunidades a la zona, desarrollo de habilidades en la comunidad</li> <li>4. Crear red de alianzas con las empresas</li> </ol>	
<b>3. ¿Cuáles requerimientos considera usted que se deben cumplir para que el proyecto sea exitoso?</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcance: reestructuración palpable del espacio.</li> <li>2. Tiempo/ Cronograma: 5 años</li> <li>3. Costo: \$200K</li> </ol>	
Sección II. Recursos para el proyecto	
<b>4. Basado en su experiencia previa, ¿Cuál es el proceso y herramientas que comúnmente se lleva en la planificación de los proyectos dentro de la empresa? Describalo brevemente.</b>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar la necesidad</li> <li>2. Con qué se cuenta para dar inicio, que se requiere, crear dinámica con las comunidades para conocer el punto de vista de ellos</li> <li>3. Crear una estructura de trabajo</li> <li>4. Buscar recursos para la implementación</li> </ol>
<p><b>5. ¿Cuáles cree usted que son las características que debe tener el recurso humano que se haga cargo de este proyecto? ¿Cree usted que la organización posee este recurso?</b></p>
<p>Si lo tiene. Conocimiento en administración y gestión de proyectos. Empático, alto sentido de pertenencia a la organización, que crea en la necesidad. Tienen formación complementaria.</p>
<p><b>6. ¿Cuáles son las personas que deben formar parte del equipo de proyecto?</b></p>
<p>Ellian Villalobos Kenneth masis Leandro María Fernanda Saenz María Fernanda Muñoz Rebeca Camacho Andrés Nuñez Villalobos Eliana Castro Ureña Mariano Castro Jimenez Camila Carbona Arce</p>
<p><b>7. ¿Cuáles bienes y servicios deben adquirirse para llevar a cabo el proyecto?</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas de construcción</li> <li>2. Viveros</li> <li>3. Asesoramiento educativo en algunas áreas</li> </ol>
<p><b>8. Tomando en cuenta el papel que han tenido los patrocinadores en proyectos anteriores de la organización, ¿Considera usted necesario que el patrocinador participe en la toma de decisiones en este proyecto?</b></p>
<p>No, solo lo considera ente de financiamiento</p>
<p><b>9. ¿Cómo considera usted que se deben gestionar las comunicaciones del proyecto?</b></p>
<p>Tanto a nivel interno y externo. Las peticiones deben ser comunicadas de forma externa.</p>
<p><b>10. ¿Cuáles considera usted que corresponden a otros interesados del proyecto?</b></p>
<p>Población Patrocinador Voluntarios</p>
<p><b>11. ¿Cuáles considera usted que corresponden a los principales riesgos, limitaciones o amenazas del proyecto?</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riesgos: no es terreno propio de la organización.</li> <li>2. Convenio por intereses municipales. Cambio de alcaldía</li> <li>3. Limitaciones o amenazas: repercusiones del riesgo anterior</li> </ol>
<p><b>12. Mencione tres factores que considera esenciales para el éxito del proyecto.</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restauración espacio físico.</li> <li>2. Restauración ecosistema del sector.</li> <li>3. Cantidad de personas impactadas a través de charlas y talleres.</li> </ol>

## 8.7 Apéndice G: Entrevista aplicada 2\_Requisitos del Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Guía de Entrevista: Requisitos del Proyecto</b> <b>Código: GW-001</b>	
Instrucciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla pretende brindar al entrevistador una guía para recolección de información.</li> <li>• Es responsabilidad del entrevistador apegarse a la guía para evitar contratiempos con el tiempo y objetivo definido para la entrevista.</li> <li>• La entrevista debe procurar un entorno de seguridad y comodidad para el entrevistado impulsado por un ambiente de confianza</li> </ul>	
Información general del instrumento	
<b>Fecha:</b>	6/12/2023
<b>Hora:</b>	7:00pm
<b>Nombre del entrevistador:</b>	Paulina Acuña Montero
<b>Tipo de reunión:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Virtual <input type="checkbox"/> Presencial
<b>Lugar:</b>	Google Meet
<b>Autorización para realizar grabación:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
Requisitos del Proyecto	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	La presente entrevista tiene como objetivo obtener información referente al ciclo de vida del Proyecto CVNeI, los requisitos del Proyecto, los recursos del Proyecto, criterios de éxito, aspectos a considerar en la toma de decisiones, factores ambientales, riesgos del Proyecto y consideraciones financieras.
<b>Posición en la organización:</b>	<b>Mariano Castro Jiménez / vocal</b>
Preguntas	
Sección I. Requerimientos estratégicos	
<b>1. ¿Cuál es la visión que tiene con respecto al alcance del proyecto? (Se debe explicar al entrevistado que se busca sus expectativas a futuro o su máxima aspiración)</b>	
Que el centro funcione como una base física para el trabajo de la organización y permita una mayor interacción entre la comunidad y las actividades de green wolf. Idealmente el centro ayudaría también a generar oportunidades de ingresos para la organización y no únicamente de gastos.	
<b>2. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto según su opinión?</b>	
Movilizar voluntarios nacionales e internacionales. Construir un centro de coordinación para las actividades de GW. Interactuar con la comunidad.	
<b>3. ¿Cuáles requerimientos considera usted que se deben cumplir para que el proyecto sea exitoso?</b>	
Desconozco los detalles del proyecto. Sin duda creo que hay que considerar los costos de sostenerlo a largo plazo.	
Sección II. Recursos para el proyecto	
<b>4. Basado en su experiencia previa, ¿Cuál es el proceso y herramientas que comúnmente se lleva en la planificación de los proyectos dentro de la empresa? Descríbalo brevemente.</b>	
Theory of change, presupuesto, cronograma, análisis de riesgos	

<b>5. ¿Cuáles cree usted que son las características que debe tener el recurso humano que se haga cargo de este proyecto? ¿Cree usted que la organización posee este recurso?</b>
No actualmente bajo contratación. Desconozco las características
<b>6. ¿Cuáles son las personas que deben formar parte del equipo de proyecto?</b>
No responde
<b>7. ¿Cuáles bienes y servicios deben adquirirse para llevar a cabo el proyecto?</b>
No responde
<b>8. Tomando en cuenta el papel que han tenido los patrocinadores en proyectos anteriores de la organización, ¿Considera usted necesario que el patrocinador participe en la toma de decisiones en este proyecto?</b>
Normalmente los patrocinados no toman decisiones por la organización. GW debe plantear una propuesta en forma clara y asumir deberes y compromisos. A partir de ahí, debe tener autonomía para administrar
<b>9. ¿Cómo considera usted que se deben gestionar las comunicaciones del proyecto?</b>
No responde
<b>10. ¿Cuáles considera usted que corresponden a otros interesados del proyecto?</b>
No responde
<b>11. ¿Cuáles considera usted que corresponden a los principales riesgos, limitaciones o amenazas del proyecto?</b>
Financiamiento. Capacidad actual del personal de la organización para asumir compromisos adicionales
<b>12. Mencione tres factores que considera esenciales para el éxito del proyecto.</b>
No responde

## 8.8 Apéndice H: Entrevista aplicada 3\_Requisitos del Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Guía de Entrevista: Requisitos del Proyecto</b> <b>Código: GW-001</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla pretende brindar al entrevistador una guía para recolección de información.</li> <li>• Es responsabilidad del entrevistador apegarse a la guía para evitar contratiempos con el tiempo y objetivo definido para la entrevista.</li> <li>• La entrevista debe procurar un entorno de seguridad y comodidad para el entrevistado impulsado por un ambiente de confianza</li> </ul>	
<b>Información general del instrumento</b>	
<b>Fecha:</b>	4/12/2023
<b>Hora:</b>	1:00pm
<b>Nombre del entrevistador:</b>	Paulina Acuña Montero
<b>Tipo de reunión:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Virtual <input type="checkbox"/> Presencial
<b>Lugar:</b>	Google Meet
<b>Autorización para realizar grabación:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
<b>Requisitos del Proyecto</b>	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	La presente entrevista tiene como objetivo obtener información referente al ciclo de vida del Proyecto CVNeI, los requisitos del Proyecto, los recursos del Proyecto, criterios de éxito, aspectos a considerar en la toma de decisiones, factores ambientales, riesgos del Proyecto y consideraciones financieras.
<b>Posición en la organización:</b>	<b>María Fernanda Muñoz Tubito / Secretaria</b>
<b>Preguntas</b>	
<b>Sección I. Requerimientos estratégicos</b>	
<b>1. ¿Cuál es la visión que tiene con respecto al alcance del proyecto? (Se debe explicar al entrevistado que se busca sus expectativas a futuro o su máxima aspiración)</b>	
Mi expectativa es que ese espacio se convierta en un refugio climático dentro de la ciudad de San José y que sea un proyecto referente a nivel nacional y latinoamericano en temas de educación ambiental y unión comunal.	
<b>2. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto según su opinión?</b>	
Uno de los objetivos es contar con un espacio físico en el cual Green Wolf pueda centralizar su trabajo desde un punto de vista operativo. Otro objetivo es utilizar el mismo como centro de aprendizaje en temas socioambientales así como también poder expandir el alcance de la organización al tener un espacio físico en el cual recibir voluntarios nacionales e internacionales.	
<b>3. ¿Cuáles requerimientos considera usted que se deben cumplir para que el proyecto sea exitoso?</b>	
En cuanto al tiempo, considero que es un proyecto que se puede llevar a cabo en una duración de 1 o 2 años. Con respecto a los requerimientos del alcance, me parece que es algo que se debe discutir con el equipo y no poseo información de referencia para estimar un costo.	
<b>Sección II. Recursos para el proyecto</b>	
<b>4. Basado en su experiencia previa, ¿Cuál es el proceso y herramientas que comúnmente se lleva en la planificación de los proyectos dentro de la empresa? Descríbalo brevemente.</b>	

Usualmente dentro de la organización, la planificación de proyectos se lleva a cabo tomando en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los miembros de la Junta Directiva y algunos asociados, por lo que se agendan varias reuniones para discutirlo. No obstante, a la hora de redactar los proyectos, especialmente cuando se someten a concursos para financiamiento, hemos recibido colaboración de personas externas o bien, Ellian trabaja los documentos debido a que es quien tiene más experiencia en el área.
<b>5. ¿Cuáles cree usted que son las características que debe tener el recurso humano que se haga cargo de este proyecto? ¿Cree usted que la organización posee este recurso?</b>
Deben ser personas empáticas, honestas, coherentes (palabras/acciones), proactivas, respetuosas, con ganas de trabajar por un bien común, ordenadas y responsables. Considero que la organización sí cuenta con este recurso.
<b>6. ¿Cuáles son las personas que deben formar parte del equipo de proyecto?</b>
Considero que a cualquier persona que sea parte de la ONG y tenga el interés se le debe dar la oportunidad de ser parte.
<b>7. ¿Cuáles bienes y servicios deben adquirirse para llevar a cabo el proyecto?</b>
Se debe contar con un arquitecto/a y una constructora que se enfoquen en el diseño y construcción sostenible, consultorías con ingenieros forestales sobre especies nativas y mantenimiento, asesorías sobre manejo y convivencia con animales silvestres, asesorías sobre educación y pedagogía, equipo de mantenimiento de espacios verdes, asesorías sobre huertas comunitarias, equipos de limpieza y mantenimiento, guías, seguridad, equipo de cocina, entre otros.
<b>8. Tomando en cuenta el papel que han tenido los patrocinadores en proyectos anteriores de la organización, ¿Considera usted necesario que el patrocinador participe en la toma de decisiones en este proyecto?</b>
Considero que el buscar patrocinio es importante porque nos va a permitir cumplir con el objetivo. Estaría de acuerdo en incluirlos en los espacios de diálogo y que se les brinde el espacio para que den su opinión sobre las propuestas, no obstante, no considero oportuno que tengan poder para tomar decisiones finales.
<b>9. ¿Cómo considera usted que se deben gestionar las comunicaciones del proyecto?</b>
Con total transparencia como se ha manejado siempre dentro de la ONG. Se podrían considerar reuniones mensuales entre el equipo del proyecto y las personas de la Junta Directiva que estén interesadas en conocer sobre los avances del mismo.
<b>10. ¿Cuáles considera usted que corresponden a otros interesados del proyecto?</b>
Me parece que es necesario (en la medida de lo posible) tomar en cuenta la opinión de las personas de la comunidad que viven cercanas a la zona donde se quiere desarrollar el proyecto. Otros interesados pueden ser las instituciones públicas como el MINAE y el ICT así como empresa privada que tenga programas de Responsabilidad Social Empresarial y organizaciones que trabajen en temas similares como GIZ o TEVU.
<b>11. ¿Cuáles considera usted que corresponden a los principales riesgos, limitaciones o amenazas del proyecto?</b>
Creo que uno de los mayores riesgos es a nivel de seguridad debido a la zona en la cual se ubica la propiedad en la que se desea desarrollar el proyecto. Es una propiedad que se encuentra muy expuesta a la comunidad y al público en general.
<b>12. Mencione tres factores que considera esenciales para el éxito del proyecto.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metas realistas y alcanzables</li> <li>2. Equipo de trabajo fuerte y comprometido</li> <li>3. Financiamiento</li> <li>4. Transparencia</li> <li>5. Buena comunicación entre partes interesadas</li> </ol>

## 8.9 Apéndice I: Entrevista aplicada 4\_Requisitos del Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Guía de Entrevista: Requisitos del Proyecto</b> <b>Código: GW-001</b>	
Instrucciones Generales	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla pretende brindar al entrevistador una guía para recolección de información.</li> <li>• Es responsabilidad del entrevistador apegarse a la guía para evitar contratiempos con el tiempo y objetivo definido para la entrevista.</li> <li>• La entrevista debe procurar un entorno de seguridad y comodidad para el entrevistado impulsado por un ambiente de confianza</li> </ul>	
Información general del instrumento	
<b>Fecha:</b>	7/12/2023
<b>Hora:</b>	4:00pm
<b>Nombre del entrevistador:</b>	Paulina Acuña Montero
<b>Tipo de reunión:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Virtual <input type="checkbox"/> Presencial
<b>Lugar:</b>	Google Meet
<b>Autorización para realizar grabación:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
Requisitos del Proyecto	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	La presente entrevista tiene como objetivo obtener información referente al ciclo de vida del Proyecto CVNeI, los requisitos del Proyecto, los recursos del Proyecto, criterios de éxito, aspectos a considerar en la toma de decisiones, factores ambientales, riesgos del Proyecto y consideraciones financieras.
<b>Posición en la organización:</b>	<b>Andrés Núñez Villalobos/ Tesorero</b>
Preguntas	
Sección I. Requerimientos estratégicos	
<b>1. ¿Cuál es la visión que tiene con respecto al alcance del proyecto? (Se debe explicar al entrevistado que se busca sus expectativas a futuro o su máxima aspiración)</b>	
Tener un centro especializado en voluntariado a nivel nacional en temas que tengan impacto directo con el ambiente y las personas que sufren la problemática relacionada a esto.	
<b>2. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto según su opinión?</b>	
Presentarle a las personas una opción para realizar voluntariado.	
<b>3. ¿Cuáles requerimientos considera usted que se deben cumplir para que el proyecto sea exitoso?</b>	
Alcance: Necesitamos un trabajo en conjunto con instituciones, empresas, universidades y comunidades. Entre mayor participación tengamos mejor.	
Tiempo: No sabría responder esta pregunta. Entre más rápido se pueda empezar mejor. De tal manera que el tiempo para aplicar el proyecto se va a ir sumando o restando en relación a las metas planteadas.	
Costo: Se necesita una considerable cantidad.	
Sección II. Recursos para el proyecto	

<b>4. Basado en su experiencia previa, ¿Cuál es el proceso y herramientas que comúnmente se lleva en la planificación de los proyectos dentro de la empresa? Describalo brevemente.</b>
No responde
<b>5. ¿Cuáles cree usted que son las características que debe tener el recurso humano que se haga cargo de este proyecto? ¿Cree usted que la organización posee este recurso?</b>
La característica sería compromiso. La organización no tiene ese recurso hoy.
<b>6. ¿Cuáles son las personas que deben formar parte del equipo de proyecto?</b>
Las que tengan tiempo y puedan hacerlo.
<b>7. ¿Cuáles bienes y servicios deben adquirirse para llevar a cabo el proyecto?</b>
Bienes: terreno y materiales para la construcción del lugar. Servicios: contables, logística por ejemplo.
<b>8. Tomando en cuenta el papel que han tenido los patrocinadores en proyectos anteriores de la organización, ¿Considera usted necesario que el patrocinador participe en la toma de decisiones en este proyecto?</b>
En decisiones finales no. Si creo que se debe dar cuentas en lo invertido.
<b>9. ¿Cómo considera usted que se deben gestionar las comunicaciones del proyecto?</b>
Siempre por escrito. Correo.
<b>10. ¿Cuáles considera usted que corresponden a otros interesados del proyecto?</b>
No entiendo.
<b>11. ¿Cuáles considera usted que corresponden a los principales riesgos, limitaciones o amenazas del proyecto?</b>
Amenazas definitivamente el costo del proyecto, limitaciones el personal capacitado para poder llevar a cabo el proyecto.
<b>12. Mencione tres factores que considera esenciales para el éxito del proyecto.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control</li> <li>2. Comunicación</li> <li>3. Educación</li> </ol>

## 8.10 Apéndice J: Entrevista aplicada 5\_Requisitos del Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Guía de Entrevista: Requisitos del Proyecto</b> <b>Código: GW-001</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla pretende brindar al entrevistador una guía para recolección de información.</li> <li>• Es responsabilidad del entrevistador apegarse a la guía para evitar contratiempos con el tiempo y objetivo definido para la entrevista.</li> <li>• La entrevista debe procurar un entorno de seguridad y comodidad para el entrevistado impulsado por un ambiente de confianza</li> </ul>	
<b>Información general del instrumento</b>	
<b>Fecha:</b>	7/12/2023
<b>Hora:</b>	5:00pm
<b>Nombre del entrevistador:</b>	Paulina Acuña Montero
<b>Tipo de reunión:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Virtual <input type="checkbox"/> Presencial
<b>Lugar:</b>	Google Meet
<b>Autorización para realizar grabación:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A
<b>Requisitos del Proyecto</b>	
<b>Objetivo de la sesión:</b>	La presente entrevista tiene como objetivo obtener información referente al ciclo de vida del Proyecto CVNeI, los requisitos del Proyecto, los recursos del Proyecto, criterios de éxito, aspectos a considerar en la toma de decisiones, factores ambientales, riesgos del Proyecto y consideraciones financieras.
<b>Posición en la organización:</b>	<b>Rebeca Camacho Jiménez / Fiscal</b>
<b>Preguntas</b>	
<b>Sección I. Requerimientos estratégicos</b>	
<b>1. ¿Cuál es la visión que tiene con respecto al alcance del proyecto? (Se debe explicar al entrevistado que se busca sus expectativas a futuro o su máxima aspiración)</b>	
Que se puedan autogestionar actividades por medio de los voluntarios, como por ejemplo ofrecer actividades permanentes en el sitio, así como el hecho de lograr un constante mantenimiento de los proyectos como por ejemplo un vivero.	
<b>2. ¿Cuáles son los objetivos del proyecto según su opinión?</b>	
Podría decir que el proyecto ofrecería una experiencia de intercambio cultural nacional e internacional a través de actividades sociales y ambientales, sin embargo más específicamente no lo tengo claro	
<b>3. ¿Cuáles requerimientos considera usted que se deben cumplir para que el proyecto sea exitoso?</b>	
Como más importante, que una persona pueda dirigirlo de forma completa, en capacidad y tiempo. Pienso que por temas de factibilidad se debe analizar si se reciben primero solo nacionales o también extranjeros o ambos y cómo se manejará esto.	
<b>Sección II. Recursos para el proyecto</b>	
<b>4. Basado en su experiencia previa, ¿Cuál es el proceso y herramientas que comúnmente se lleva en la planificación de los proyectos dentro de la empresa? Describalo brevemente.</b>	
No podría indicarlo, ya que no he estado involucrada en la planificación de los proyectos.	

<b>5. ¿Cuáles cree usted que son las características que debe tener el recurso humano que se haga cargo de este proyecto? ¿Cree usted que la organización posee este recurso?</b>
Liderazgo, buenas habilidades blandas, buen manejo del inglés, conocimiento de actividades ambientales y contexto nacional, alto compromiso con el involucramiento ciudadano, considero que la organización no posee este recurso.
<b>6. ¿Cuáles son las personas que deben formar parte del equipo de proyecto?</b>
No podría decir porque no considero que sea integrado por algunas personas de la junta directiva, sin embargo, de fijo Ellian sería una de ellas.
<b>7. ¿Cuáles bienes y servicios deben adquirirse para llevar a cabo el proyecto?</b>
No podría indicar dado a que depende de las actividades que se piensen hacer.
<b>8. Tomando en cuenta el papel que han tenido los patrocinadores en proyectos anteriores de la organización, ¿Considera usted necesario que el patrocinador participe en la toma de decisiones en este proyecto?</b>
No podría indicar, dado que no sé cuál patrocinador sería y qué rol podría jugar.
<b>9. ¿Cómo considera usted que se deben gestionar las comunicaciones del proyecto?</b>
Siempre por medio de una red robusta de contactos comunitarios y de la organización que promueva la participación ciudadana.
<b>10. ¿Cuáles considera usted que corresponden a otros interesados del proyecto?</b>
Municipalidades de la provincia de San José, municipalidades que estén involucradas con el río que pasa por ahí, comunidad cercana jugará un papel fundamental, cooperación internacional, proyectos, ONG's que ya trabajan en SJO que serían aliados estratégicos
<b>11. ¿Cuáles considera usted que corresponden a los principales riesgos, limitaciones o amenazas del proyecto?</b>
Que no se involucre a las comunidades que viven cerca, poca integración de voluntarios al proyecto, inconstancia en el seguimiento, inseguridad en el sitio, ineficiencia en la delegación de funciones, insuficiente financiamiento.
<b>12. Mencione tres factores que considera esenciales para el éxito del proyecto.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Involucramiento social</li> <li>2. Transparencia</li> <li>3. Difusión de actividades</li> </ol>

## 8.11 Apéndice K: Encuesta Aplicada 1: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre Proyectos CVNeI</b> <b>Código: GW-002</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla corresponde a una encuesta a aplicar a la población de Green Wolf CR para determinar las necesidades y requisitos para el proyecto a través de la definición del nivel de conocimiento con el que cuentan sobre el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional.</li> <li>• Las respuestas brindadas se manejarán en un entorno de confianza</li> </ul>	
<b>Información general del instrumento</b>	
<b>Fecha:</b>	6/12/2023
<b>Hora:</b>	-
<b>Nombre del encuestado:</b>	María Fernanda Muñoz Tubito
<b>Posición en la organización:</b>	Secretaria Junta Directiva y Consultora ambiental
<b>Preguntas</b>	
<b>9. ¿Conoce usted el alcance del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el alcance.</b>	
Lo desconozco	
<b>10. ¿Conoce usted si ya se cuenta con un lugar físico para el desarrollo del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del sitio.</b>	
Sí, este proyecto se quiere desarrollar en un espacio que forma parte del Corredor Biológico María Aguilar y que donó la Municipalidad de San José. En marzo de este año 2023, realizamos una visita al sitio para conocerlo.	
<b>11. ¿Conoce usted si el proyecto cuenta con fecha de inicio? Si su respuesta es afirmativa, detalle la fecha.</b>	
No, no tengo esa información	
<b>12. ¿Conoce usted si ya existe un monto presupuestado para el desarrollo del proyecto? Si su respuesta es afirmativa, detalle el monto aproximado.</b>	
No, no tengo esa información	
<b>13. ¿Conoce usted si el proyecto ya cuenta con un patrocinador? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del patrocinador.</b>	
No, no tengo esa información	
<b>14. ¿Cuál sería su rol como parte del equipo del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional?</b>	
Honestamente me parece que no contamos con roles definidos para este proyecto, sin embargo, debido a mi formación profesional considero que sería como Consultora Ambiental en temas de potenciación ambiental del espacio, áreas como la sostenibilidad, manejo de residuos, aportes en el enfoque educativo, etc.	

**15. ¿Considera usted que requiere capacitación de algún tipo en caso de que deba formar parte del equipo del Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional? Ej. Gestión Ambiental, Manejo de Presupuesto, Adquisiciones, Habilidades Blandas...**

Sí, específicamente en el tema de Gestión de proyectos, presupuesto, administración, búsqueda de patrocinio y financiamiento.

**16. ¿Cuáles son las principales dudas que tienen respecto al Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional?**

¿Cuántas personas se requieren para el equipo de trabajo y cuáles deben de ser sus roles?, ¿Quién o quienes están involucrados en el proyecto además de la Municipalidad de SJ?, ¿La Municipalidad de San José externo algún tipo de requisitos para desarrollar este proyecto?, ¿Se planea desarrollar por medio de un financiamiento externo o se hará por medio de la Municipalidad o todo lo debe costear Green Wolf?

## 8.12 Apéndice L: Encuesta Aplicada 2: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre Proyectos CVNeI</b> <b>Código: GW-002</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La presente plantilla corresponde a una encuesta a aplicar a la población de Green Wolf CR para determinar las necesidades y requisitos para el proyecto a través de la definición del nivel de conocimiento con el que cuentan sobre el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional.</li> <li>Las respuestas brindadas se manejarán en un entorno de confianza</li> </ul>	
<b>Información general del instrumento</b>	
<b>Fecha:</b>	6/12/2023
<b>Hora:</b>	-
<b>Nombre del encuestado:</b>	Andrés Núñez Villalobos
<b>Posición en la organización:</b>	Tesorero
<b>Preguntas</b>	
<b>1. ¿Conoce usted el alcance del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el alcance.</b>	
No	
<b>2. ¿Conoce usted si ya se cuenta con un lugar físico para el desarrollo del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del sitio.</b>	
Se tenía una idea de un lugar; por el momento desconozco si el lugar ya fue seleccionado.	
<b>3. ¿Conoce usted si el proyecto cuenta con fecha de inicio? Si su respuesta es afirmativa, detalle la fecha.</b>	
No	
<b>4. ¿Conoce usted si ya existe un monto presupuestado para el desarrollo del proyecto? Si su respuesta es afirmativa, detalle el monto aproximado.</b>	
No	
<b>5. ¿Conoce usted si el proyecto ya cuenta con un patrocinador? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del patrocinador.</b>	
No	
<b>6. ¿Cuál sería su rol como parte del equipo del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional?</b>	
Ninguno	

**7. ¿Considera usted que requiere capacitación de algún tipo en caso de que deba formar parte del equipo del Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional? Ej. Gestión Ambiental, Manejo de Presupuesto, Adquisiciones, Habilidades Blandas...**

Si; siempre en bueno tener una capacitación

**8. ¿Cuáles son las principales dudas que tienen respecto al Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional?**

La principal duda sería el lugar para aplicar el proyecto y su financiamiento.

### 8.13 Apéndice M: Encuesta Aplicada 3: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre Proyectos CVNeI</b> <b>Código: GW-002</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla corresponde a una encuesta a aplicar a la población de Green Wolf CR para determinar las necesidades y requisitos para el proyecto a través de la definición del nivel de conocimiento con el que cuentan sobre el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional.</li> <li>• Las respuestas brindadas se manejarán en un entorno de confianza</li> </ul>	
<b>Información general del instrumento</b>	
<b>Fecha:</b>	6/12/2023
<b>Hora:</b>	-
<b>Nombre del encuestado:</b>	Ellian Villalobos
<b>Posición en la organización:</b>	Director Ejecutivo
<b>Preguntas</b>	
<b>1. ¿Conoce usted el alcance del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el alcance.</b>	
Se pretende la restauración ecosistémica de 3 hectáreas en el GAM, así como la restauración de la casona que nos permitirá llevar a cabo diferentes iniciativas enfocadas en desarrollo sostenible.	
<b>2. ¿Conoce usted si ya se cuenta con un lugar físico para el desarrollo del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del sitio.</b>	
Parque Del Sur, San José.	
<b>3. ¿Conoce usted si el proyecto cuenta con fecha de inicio? Si su respuesta es afirmativa, detalle la fecha.</b>	
Aún no	
<b>4. ¿Conoce usted si ya existe un monto presupuestado para el desarrollo del proyecto? Si su respuesta es afirmativa, detalle el monto aproximado.</b>	
Aún no	
<b>5. ¿Conoce usted si el proyecto ya cuenta con un patrocinador? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del patrocinador.</b>	
Aún no	
<b>6. ¿Cuál sería su rol como parte del equipo del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional?</b>	
Dirección de proyectos	

**7. ¿Considera usted que requiere capacitación de algún tipo en caso de que deba formar parte del equipo del Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional? Ej. Gestión Ambiental, Manejo de Presupuesto, Adquisiciones, Habilidades Blandas...**

Si

**8. ¿Cuáles son las principales dudas que tienen respecto al Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional?**

Ninguna

## 8.14 Apéndice N: Encuesta Aplicada 4: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre Proyectos CVNeI</b> <b>Código: GW-002</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla corresponde a una encuesta a aplicar a la población de Green Wolf CR para determinar las necesidades y requisitos para el proyecto a través de la definición del nivel de conocimiento con el que cuentan sobre el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional.</li> <li>• Las respuestas brindadas se manejarán en un entorno de confianza</li> </ul>	
<b>Información general del instrumento</b>	
<b>Fecha:</b>	6/12/2023
<b>Hora:</b>	-
<b>Nombre del encuestado:</b>	Rebeca Camacho Jiménez
<b>Posición en la organización:</b>	Fiscal
<b>Preguntas</b>	
<b>1. ¿Conoce usted el alcance del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el alcance.</b>	
No	
<b>2. ¿Conoce usted si ya se cuenta con un lugar físico para el desarrollo del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del sitio.</b>	
Si, instalaciones de la Municipalidad de San José	
<b>3. ¿Conoce usted si el proyecto cuenta con fecha de inicio? Si su respuesta es afirmativa, detalle la fecha.</b>	
No	
<b>4. ¿Conoce usted si ya existe un monto presupuestado para el desarrollo del proyecto? Si su respuesta es afirmativa, detalle el monto aproximado.</b>	
No	
<b>5. ¿Conoce usted si el proyecto ya cuenta con un patrocinador? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del patrocinador.</b>	
No	
<b>6. ¿Cuál sería su rol como parte del equipo del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional?</b>	
No está definido	

**7. ¿Considera usted que requiere capacitación de algún tipo en caso de que deba formar parte del equipo del Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional? Ej. Gestión Ambiental, Manejo de Presupuesto, Adquisiciones, Habilidades Blandas...**

Si

**8. ¿Cuáles son las principales dudas que tienen respecto al Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional?**

No se ha informado acerca del avance del proyecto, una vez se visitó el sitio y se habló de las posibles modificaciones a nivel estructural pero no se concretizaron las ideas de forma colectiva.

## 8.15 Apéndice O: Encuesta Aplicada 5: Conocimiento sobre el Proyecto CVNeI

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Formulario de Encuesta: Conocimiento sobre Proyectos CVNeI</b> <b>Código: GW-002</b>	
<b>Instrucciones Generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla corresponde a una encuesta a aplicar a la población de Green Wolf CR para determinar las necesidades y requisitos para el proyecto a través de la definición del nivel de conocimiento con el que cuentan sobre el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional.</li> <li>• Las respuestas brindadas se manejarán en un entorno de confianza</li> </ul>	
<b>Información general del instrumento</b>	
<b>Fecha:</b>	6/12/2023
<b>Hora:</b>	-
<b>Nombre del encuestado:</b>	Mariano Castro Jiménez
<b>Posición en la organización:</b>	Vocal
<b>Preguntas</b>	
<b>1. ¿Conoce usted el alcance del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el alcance.</b>	
No	
<b>2. ¿Conoce usted si ya se seleccionó un lugar físico para el desarrollo del proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del sitio.</b>	
Si	
<b>3. ¿Conoce usted si el proyecto cuenta con fecha de inicio? Si su respuesta es afirmativa, detalle la fecha.</b>	
No	
<b>4. ¿Conoce usted si ya existe un monto presupuestado para el desarrollo del proyecto? Si su respuesta es afirmativa, detalle el monto aproximado.</b>	
No	
<b>5. ¿Conoce usted si el proyecto ya cuenta con un patrocinador? Si su respuesta es afirmativa, detalle el nombre del patrocinador.</b>	
No	
<b>6. ¿Cuál sería su rol como parte del equipo del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional?</b>	
Apoyo y asesoría desde la JD	

**7. ¿Considera usted que requiere capacitación de algún tipo en caso de que deba formar parte del equipo del Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional? Ej. Gestión Ambiental, Manejo de Presupuesto, Adquisiciones, Habilidades Blandas...**

No

**8. ¿Cuáles son las principales dudas que tienen respecto al Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional o Internacional?**

Conocer más sobre el proyecto.

**8.16 Apéndice P: Encuesta Aplicada 1\_Benchmark Buenas prácticas en planificación de proyectos**

<p><b>Green Wolf Costa Rica</b>  <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b>  <b>Instrumento de recolección de información</b>  <b>Encuesta de Benchmarking: Buenas prácticas en planificación de proyectos</b>  <b>Código: GW-003</b></p>	
Nombre: Dennys Rodríguez Hip	
Posición: Gerente PMO y Procesos FIFCO	
<p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La presente plantilla corresponde a una encuesta a aplicar a la población externa a Green Wolf considerada para el estudio de Benchmark</li> <li>● Base sus respuestas en su criterio experto, conocimientos y experiencia en gestión de proyectos.</li> <li>● Por favor sea detallado en sus respuestas.</li> <li>● Las respuestas brindadas se manejarán en un entorno de confianza</li> </ul>	
<p><b>¿Cuáles considera usted buenas prácticas en gestión de proyectos dentro de su organización que aumenten las probabilidades de éxito de cualquier proyecto, esto según los siguientes ámbitos del proyecto?</b></p>	
<p><b>Alcance</b></p>	<p>1. Realizar una fase de inicio o “Discovery” exhaustiva, conversando con empresas que ya hayan ejecutado proyectos iniciales para que los involucrados tengan claro lo que quieren lograr con el proyecto. Muchas veces, al ver otras experiencias, se dan cuenta de aspectos que no habían tomado en cuenta y que se tienen que incluir en el alcance.</p> <p>2. En esa misma etapa de inicio, evaluar a varios potenciales proveedores, para entender mejor las etapas, entregables, tiempos, etc. potenciales del proyecto, cada proveedor va a tener un abordaje diferente, por lo que es importante hacer un proceso robusto de investigación para poder definir claramente el alcance.</p> <p>3. Definir claramente que NO entra en el alcance, para evitar requerimientos de cambio futuros que afecten costo, tiempo o calidad.</p>
<p><b>Cronograma</b></p>	<p>Entender la naturaleza del tipo de proyecto. Para proyectos con baja incertidumbre y donde se tiene experiencia previa, la metodología <i>Waterfall</i> puede funcionar perfectamente y con esta, la definición del cronograma se debería de basar en el conocimiento experto de los implementadores.</p> <p>Sin embargo, en casos de alta incertidumbre o cuando es un proyecto muy innovador, es mejor utilizar una metodología ágil, donde el cronograma vaya en función de <i>Sprints</i> o de mini “olas” bajo la metodología de Wave Planning. En estos casos, hacer un cronograma a muy largo plazo puede que no sea la mejor opción.</p>

<b>Equipo de proyecto</b>	El equipo debe de estar acorde al tipo de proyecto, a su magnitud y a su complejidad. Para proyectos complejos, es importante tener miembros con conocimiento del negocio, como SMEs (Subject Matter Experts), con conocimiento técnico de gestión de proyectos PMs o Scrum Masters (dependiendo de la metodología a usar) y expertos técnicos. En casos de proyectos de construcción, ingenieros estructurales, arquitectos, etc. Es decir, el equipo está en función de la magnitud y tipo de proyecto.
<b>Adquisiciones</b>	En proyectos de adquisiciones es recomendable tener documentados los procesos claves que se van a implementar en la nueva empresa, así como la estructura necesaria. Las habilidades para incorporar una adquisición son especializadas, por lo que es importante tener un equipo con experiencia en las mismas con metas claras de lo que se quiere lograr en 3 meses y a 1 año.
<b>Presupuesto y financiamiento</b>	<p>1. Es recomendable siempre separar funciones de ejecución y de monitoreo de presupuesto, donde sean entes independientes. Por ejemplo, con la metodología de presupuesto matricial, donde el gestor no es el mismo que ejecuta, se asegura que siempre exista una figura que vela por el uso óptimo de presupuesto.</p> <p>2. El presupuesto se ve afectado en la ejecución cuando la negociación de los contratos no fue la correcta, así que hay que tomarse el tiempo para negociar todas las condiciones y posibles contingencias para evitar sorpresas.</p>
<b>Calidad</b>	La calidad es muy afectada por la experiencia del equipo ejecutor. Si la experiencia es baja, el proyecto tiene altas probabilidades de tener problemas de calidad. Es importante definir las expectativas de calidad desde el inicio de manera objetiva.
<b>Comunicación</b>	La comunicación es clave en todas las etapas del proyecto por lo que mi recomendación es apalancarse en especialistas del tema que lo guíen en cada etapa para que todos los involucrados tengan la comunicación correcta.
<b>Interesados y patrocinadores</b>	El mapeo de interesados, con matrices, como poder e interés, son clave para generar compromiso. Si los patrocinadores no se involucran o no creen en el proyecto, es probable que este falle.
<b>Integración (capacitaciones y gestión del talento humano)</b>	El líder del proyecto tiene que tener habilidades de gestión de talento, donde pueda identificar las personas correctas, qué habilidades tienen y cuales son las áreas de desarrollo que necesitan.
<b>Riesgos</b>	La gestión de riesgos tiene que ser oportuna en el nivel adecuado, si es un riesgo crítico, tiene que ser atendido por los patrocinadores y líderes de alto nivel, si son riesgos bajos, tienen que ser atendidos por el equipo, antes de que se conviertan en “issues”.

**8.17 Apéndice Q: Encuesta Aplicada 2\_Benchmark Buenas prácticas en planificación de proyectos**

<p><b>Green Wolf Costa Rica</b>  <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b>  <b>Instrumento de recolección de información</b>  <b>Encuesta de Benchmarking: Buenas prácticas en planificación de proyectos</b>  <b>Código: GW-003</b></p>	
Nombre: Mayte Aguirre Roman	
Posición: Coordinadora Dimensión Social Externa FIFCO	
<p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La presente plantilla corresponde a una encuesta a aplicar a la población externa a Green Wolf considerada para el estudio de Benchmark</li> <li>• Base sus respuestas en su criterio experto, conocimientos y experiencia en gestión de proyectos.</li> <li>• Por favor sea detallado en sus respuestas.</li> <li>• Las respuestas brindadas se manejarán en un entorno de confianza</li> </ul>	
<p><b>¿Cuáles considera usted buenas prácticas en gestión de proyectos dentro de su organización que aumenten las probabilidades de éxito de cualquier proyecto, esto según los siguientes ámbitos del proyecto?</b></p>	
<b>Alcance</b>	<p>Es crucial que la entidad u empresa encargada de la organización comprenda plenamente el alcance e impacto del proyecto que está considerando invertir. Se deben abordar preguntas fundamentales, como a quién beneficiará, cómo seleccionar causas estratégicas, cómo se alinea con la visión de la empresa u organización, cuánto se puede invertir y cuál es la duración proyectada del proyecto (a corto, mediano o largo plazo). Además, es esencial evaluar la capacidad de compromiso para dar seguimiento, especialmente en proyectos a largo plazo, evitando abandonarlos sin supervisión.</p>
<b>Cronograma</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es esencial establecer un cronograma anual (o mensual, según la dinámica de las organizaciones o entidades involucradas) que identifique las fechas más propicias para llevar a cabo diversas iniciativas. Por ejemplo, se puede aprovechar el verano para realizar voluntariados en playas, centrados en labores de limpieza, o para llevar a cabo el mantenimiento de senderos en Parques Nacionales. En contraste, el invierno puede dedicarse a actividades de reforestación, ya que esta estación se presenta como el momento óptimo para la siembra.</li> <li>2. La selección de días con mayor probabilidad de asistencia resulta fundamental. En el caso específico de FIFCO, se cuenta con la ventaja de organizar eventos durante los días laborables, lo que favorece la participación debido a la disponibilidad de voluntarios en esos momentos.</li> </ol>
<b>Equipo de proyecto</b>	<p>Siempre sugerimos a las organizaciones y empresas colaborar estrechamente con expertos en la materia, como fundaciones u ONG's especializadas en ámbitos sociales o ambientales. Estas entidades pueden proporcionar un respaldo invaluable en términos de supervisión y orientación, brindando apoyo tanto en la planificación</p>

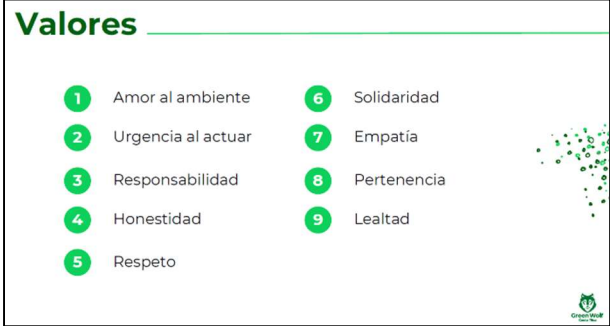
	como en la ejecución de las jornadas, guiando a los voluntarios de manera efectiva.
<b>Adquisiciones</b>	Es importante asegurarse que toda jornada tenga un seguimiento y se implemente de manera ordenada. Ejemplo: Para la ejecución de actividades como la limpieza de playas, es crucial establecer una colaboración estrecha con la municipalidad local. Esta asociación garantiza la correcta separación y gestión de los desechos recogidos, asegurando un uso apropiado de los desechos. De manera similar, al emprender iniciativas de siembra de árboles, es fundamental identificar una ubicación idónea para la plantación. Este proceso incluye la consideración cuidadosa de la especie de árbol a sembrar y la planificación del mantenimiento necesario para asegurar la supervivencia y el crecimiento saludable de los árboles a lo largo del tiempo. En esto último es bueno aliarse de expertos ya sea de Ingenieros Ambientales o bien ONG's dedicados a estas causas.
<b>Presupuesto y financiamiento</b>	<p>Considerar la logística integral al realizar la inversión, abarcando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte: Evaluar la posibilidad de utilizar un solo vehículo o buseta para mejorar la experiencia, o explorar la opción de <i>carpooling</i> para maximizar la eficiencia de desplazamiento.</li> <li>• Alimentación: Anticipar las necesidades de una jornada extensa y decidir si es pertinente proporcionar meriendas y/o almuerzos. Incluso, para fomentar un ambiente más ameno, se puede considerar la opción de una merienda compartida.</li> <li>• Herramientas: Recordar la importancia de contar con suministros esenciales, como protector solar o repelente, especialmente si se va a pasar mucho tiempo al aire libre.</li> <li>• Consultar con Aliados: Mantener una comunicación constante con aliados como fundaciones u ONGs para determinar si se requieren herramientas específicas, tales como guantes, palas, rastrillos u otros utensilios necesarios para llevar a cabo la actividad planificada.</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<p>La excelencia de un voluntariado se fundamenta en tres aspectos esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia positiva para los voluntarios: Garantizar que los participantes vivan una experiencia gratificante desde el inicio hasta el final de la jornada es primordial. Esto incluye proporcionar un arranque motivador con todo lo necesario: alimentación, adecuada hidratación, camisetas y todas las herramientas necesarias. Es crucial que sientan que el tiempo invertido se traduzca en un impacto visible y significativo.</li> <li>2. Orientación y dinamismo por parte del aliado (ONG/fundaciones): Los aliados desempeñan un papel fundamental al ofrecer charlas o capacitaciones previas al voluntariado, así como al organizar actividades dinámicas durante la jornada. Esta guía contribuye a enriquecer la</li> </ol>

	<p>experiencia del voluntario y a maximizar el impacto de la labor realizada.</p> <p>3. Colaboración estrecha con la ONG: Trabajar en conjunto con la ONG desde el principio a fin.</p> <p>Facilitar todo lo necesario para su operación efectiva. Esto abarca desde proporcionar herramientas y suministros hasta garantizar la cantidad adecuada de voluntarios. La colaboración efectiva asegura que la ONG cuente con los recursos esenciales para llevar a cabo sus proyectos de manera eficiente.</p>
<p><b>Comunicación</b></p>	<p>En FIFCO, hemos encontrado eficaz la comunicación y convocatorias a través del correo electrónico oficial del programa "Elegí Ayudar" o mediante el teléfono celular del responsable del programa, especialmente para atender las consultas de aquellas personas que pueden tener limitaciones tecnológicas.</p> <p>Además, es fundamental enviar todos los detalles a la dirección de correo de los voluntarios al menos dos días antes de la jornada. Esto incluye información sobre el punto de encuentro o salida, la hora de inicio, recomendaciones sobre la vestimenta, entre otros aspectos relevantes. Esta anticipación permite que los voluntarios estén debidamente informados y preparados para la actividad.</p> <p>Es importante también comunicar por medio de boletines los logros e impactos alcanzados en los voluntariados, proporcionando así a los participantes una visión clara del alcance y la importancia de su contribución durante las jornadas.</p>
<p><b>Interesados y patrocinadores</b></p>	<p>La colaboración con aliados estratégicos se presenta como un factor determinante para el éxito de nuestras iniciativas de voluntariado en FIFCO. Establecemos sinergias con empresas cercanas que comparten causas afines a las nuestras.</p> <p>Como hemos mencionado anteriormente, nos comprometemos plenamente con el respaldo a ONGs que lideran jornadas masivas, especialmente aquellas que carecen de recursos. Cuando es factible y en línea con nuestros propósitos y valores, ofrecemos apoyo mediante la participación de nuestros voluntarios o la provisión de suministros esenciales, como herramientas o hidratación. En última instancia, esta colaboración resulta en un beneficio mutuo, un verdadero ganar-ganar.</p>
<p><b>Integración (capacitaciones y gestión del talento humano)</b></p>	<p>Durante las sesiones de orientación que el Departamento de Talento Humano brinda a nuevos ingresos, se les presenta detalladamente el programa de Voluntariado y las distintas formas en que pueden participar.</p> <p>Para optimizar la organización de estas convocatorias, hemos implementado un formulario a través de Google Forms que enumera todas las opciones de voluntariado disponibles. Este enfoque permite a los voluntarios potenciales elegir la actividad que más les resuene, al mismo tiempo que recopilamos de manera eficiente información esencial, como nombre, área de trabajo, número de teléfono, talla de</p>

	camiseta, alergias alimentarias, etc. Este método facilita una gestión más ordenada y precisa de la participación voluntaria desde el inicio.
<b>Riesgos</b>	Es esencial contar con una póliza de seguros y tener claro el protocolo a seguir en caso de cualquier percance. Además, se recomienda llevar consigo un botiquín de primeros auxilios durante la jornada y considerar la disponibilidad de servicios médicos, en caso de que se requieran.

## 8.18 Apéndice R: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental Aplicada 1

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental</b> <b>Código: GW-001</b>			
<b>Detalles de la documentación</b>			
<b>Código de fuente</b>	GW-001-01		
<b>Nombre del documento</b>	Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf Costa Rica		
<b>Referencia APA</b>	Green Wolf Costa Rica. (2023, agosto). CENTRO DE VOLUNTARIADO NACIONAL E INTERNACIONAL GREEN WOLF COSTA RICA. Proyecto Centro de Voluntariado para Trabajo de Maestría.		
<b>Tipo de Fuente</b>	X	Primaria	Secundaria
<b>Temas consultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual de la organización</li> <li>• Etapas del Proyecto, propuestas de uso y funcionalidad del proyecto</li> <li>• Objetivos del proyecto</li> </ul>		
<b>Resumen de la información consultada</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Situación actual de la organización</b></li> </ul> <p>¿QUIENES SOMOS? MISIÓN VISIÓN</p> <p>Green Wolf Costa Rica es un movimiento integral, sostenible e inclusivo que busca aportar con la recuperación y el desarrollo socioecosistémico de Costa Rica a través de la acción colectiva, educación y alianzas intersectoriales.</p> <p><b>MISIÓN</b></p> <p>Contribuir al cuidado del ambiente mediante acciones concretas y educación, como instrumento que promueva un cambio de actitud individual y colectivo.</p> <p><b>VISIÓN</b></p> <p>Green Wolf busca ser una organización líder, comprometida con la recuperación y el desarrollo socioecosistémico de Costa Rica, mediante acciones colectivas, educación y alianzas intersectoriales; participando en la ejecución y administración de proyectos estratégicos en el ámbito local y nacional.</p>			



- **Etapas del Proyecto, Propuestas de uso y funcionalidad del proyecto**

- Espacio articulador para la realización de TCU por parte de los estudiantes universitarios del cantón.
- Educación ambiental para estudiantes de primaria y secundaria del cantón
- Aulas Permanentes (aula azul y aula verde)
- Voluntariado Internacional
- Articulación de Responsabilidad Social Empresarial
- Casa modelo de prácticas sostenibles
- Huerta orgánica para adultos mayores
- Cafetería orgánica

- **Objetivos del proyecto**

- Restauración y habilitación del espacio físico de la casona que funcione como centro de operaciones.
- Desarrollo de habilidades en la comunidad y sus respectivas implicaciones socioambientales.
- Creación de una red de alianzas con otras empresas y organizaciones que incluya una experiencia de intercambio cultural nacional e internacional.

## 8.19 Apéndice S: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental Aplicada 2

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental</b> <b>Código: GW-001</b>			
<b>Detalles de la documentación</b>			
<b>Código de fuente</b>	GW-002-01		
<b>Nombre del documento</b>	Guía del PMBOK		
<b>Referencia APA</b>	Project Management Institute. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) (Sexta). Independent Publishers Group.		
<b>Tipo de Fuente</b>	<input type="checkbox"/> Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="checkbox"/> Secundaria
<b>Temas consultados</b>	Áreas de conocimiento y buenas prácticas en Gestión de Proyectos.		
<b>Resumen de la información consultada</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>● “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”(Project Management Institute, 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Project Management Institute (2017) establece en su Guía del PMBOK que los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables y desde una perspectiva de negocio, un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otro estado a fin de lograr un objetivo específico.</li> </ul> </li>   <li>● El Project Management Institute (2017) establece que aunque los proyectos varían en el tamaño y el grado de complejidad que contienen, un proyecto puede configurarse dentro de la siguiente estructura de ciclo de vida del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inicio del proyecto</li> <li>● Organización y preparación</li> <li>● Ejecución del trabajo</li> <li>● Cierre del proyecto</li> </ul> </li>   <li>● El Project Management Institute (2017) establece las siguientes como principales diferencias entre ambos enfoques: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “En un ciclo de vida predictivo, los entregables del proyecto se definen al comienzo del proyecto y cualquier cambio en el alcance es gestionado en forma progresiva. En un ciclo de vida adaptativo o ágil, los entregables son desarrollados a través de múltiples iteraciones, donde se define y se aprueba un alcance detallado antes del comienzo de una iteración. (p. 131)”</li> </ul> </li>   <li>● El Project Management Institute (2017) establece que:</li> </ul>			

- “En proyectos predictivos, la línea base del alcance del proyecto es la versión aprobada del enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado. Una línea base puede cambiarse solo mediante procedimientos formales de control de cambios y se utiliza como base de comparación durante la realización de los procesos de Validar el Alcance y de Controlar el Alcance, así como de otros procesos de control.” (p.131)
- “A medida que progresa la ejecución del plan detallado, los procesos de monitoreo y control se enfocan en los cambios restrictivos que podrían afectar el alcance, el cronograma o el presupuesto”(Project Management Institute, 2017).
- El Project Management Institute (2017) establece que los proyectos con ciclos de vida adaptativos están destinados a responder a niveles altos de cambio y requieren el involucramiento continuo de los interesados. El alcance global de un proyecto adaptativo será descompuesto en un conjunto de requisitos y trabajos a realizar, a veces denominado registro de trabajos pendientes asociado al producto. Al comienzo de una iteración, el equipo trabajará para determinar cuántos de los elementos de alta prioridad de la lista del registro de trabajos pendientes se pueden entregar dentro de la siguiente iteración.
- “Los interesados están continuamente involucrados, y proporcionan retroalimentación frecuente que permite responder a los cambios con mayor rapidez y conduce también a una mejor calidad”(Project Management Institute, 2017).
- “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto” (Project Management Institute, 2017).
- Según el Project Management Institute (2017) desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto. Como resultado, se obtiene un documento integral que define la base para llevar a cabo las actividades del proyecto y el cómo se llevarán a cabo dichas actividades.
- “El plan para la dirección del proyecto es el objeto más prevalente. Posee muchos componentes, tales como los planes de gestión subsidiarios, líneas base y una descripción del ciclo de vida del proyecto” (Project Management Institute, 2017).
- El Project Management Institute (2017) establece como planes subsidiarios los siguientes:
  - Plan de gestión del alcance: Establece el modo en que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado.
  - Plan de gestión de los requisitos: Establece cómo se analizarán, documentarán y gestionarán los requisitos.

- Plan de gestión del cronograma: Establece los criterios y las actividades a llevar a cabo para desarrollar, monitorear y controlar el cronograma.
  - Plan de gestión de costos: Establece la forma en que se planificarán, estructurarán y controlarán los costos.
  - Plan de gestión de la calidad: Establece la forma en que las políticas, metodologías y estándares de calidad de una organización se implementarán en el proyecto.
  - Plan de gestión de los recursos: Proporciona una guía sobre cómo se deberían categorizar, asignar, gestionar y liberar los recursos del proyecto.
  - Plan de gestión de las comunicaciones: Establece cómo, cuándo y por medio de quién se administrará y difundirá la información del proyecto.
  - Plan de gestión de los riesgos: Establece el modo en que se estructurarán y se llevarán a cabo las actividades de gestión de riesgos.
  - Plan de gestión de las adquisiciones: Establece cómo el equipo del proyecto adquirirá bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante.
  - Plan de involucramiento de los interesados: Establece cómo se involucrará a los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto, según sus necesidades, intereses e impacto. (p.87)
- 
- El Project Management Institute (2017) establece como líneas base de proyecto las siguientes:
    - Línea base del alcance: Versión aprobada de un enunciado del alcance, estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado, que se utiliza como una base de comparación.
    - Línea base del cronograma: Versión aprobada del modelo de programación que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.
    - Línea base de costos: Versión aprobada del presupuesto del proyecto con fases de tiempo que se utiliza como base de comparación con los resultados reales. (p.87)
- 
- Tomando como referencia el Project Management Institute (2017) se incluyen los siguientes:
    - Plan de gestión de cambios: Describe el modo en que se autorizarán e incorporarán formalmente las solicitudes de cambio a lo largo del proyecto.
    - Plan de gestión de la configuración: Describe la manera en que la información sobre los elementos del proyecto, así como cuáles elementos, serán registrados y actualizados de modo que el producto, servicio o resultado del proyecto se mantenga consistente y/u operativo.
    - Línea base para la medición del desempeño: Un plan integrado a nivel de alcance-cronograma-costos para el trabajo del proyecto, con el cual se compara la ejecución del proyecto para medir y gestionar el desempeño.
    - Ciclo de vida del proyecto: Describe la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre.
    - Enfoque de desarrollo: Describe el enfoque de desarrollo del producto, servicio o resultado, tal como un modelo predictivo, iterativo, ágil o híbrido.

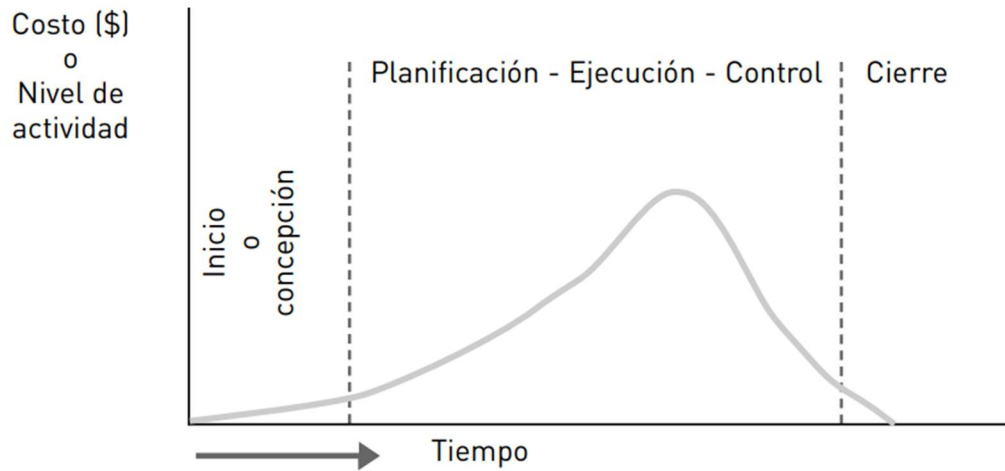
- Revisiones de la gestión: Identifica los puntos del proyecto en que el Director del proyecto y los interesados relevantes revisarán el avance del proyecto para determinar si el desempeño es el esperado, o si son necesarias acciones preventivas o correctivas. (p.88)

### 8.20 Apéndice T: Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental Aplicada 3

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Ficha de Revisión Bibliográfica y Documental</b> <b>Código: GW-001</b>			
<b>Detalles de la documentación</b>			
<b>Código de fuente</b>	GW-002-01		
<b>Nombre del documento</b>	Guía del PMBOK		
<b>Referencia APA</b>	Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). Gestión de Proyectos: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos (1era ed.). Prentice Hall- Pearson Education.		
<b>Tipo de Fuente</b>	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input checked="" type="checkbox"/> Secundaria
<b>Temas consultados</b>	Información utilizada como respaldo o fundamento teórico para la investigación		

## Resumen de la información consultada

- Lledó & Rivarola (2007) definen un proyecto como un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado.
- Ciclo de vida del proyecto



## 8.21 Apéndice U: Bitácora Aplicada\_Apunte de observaciones

<b>Green Wolf Costa Rica</b> <b>Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional</b> <b>Instrumento de recolección de información</b> <b>Bitácora de apuntes de observaciones</b> <b>Código: GW-005</b>	
<b>#01</b>	
<b>Fecha</b>	Entre el 28/11/2023 y el 7/12/2023
<b>Hora aproximada</b>	6pm-8pm
<b>Evento/Actividad</b>	Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI
<b>Involucrados</b>	Miembros de la Junta Directiva de Green Wolf CR   Paulina Acuña Montero (Entrevistadora)
<b>Observaciones/Apuntes</b>	
<p>Existe poco involucramiento de ciertos miembros de la junta directiva de Green Wolf con respecto al seguimiento y avance del Proyecto CVNeI hasta el momento. Esta observación permite replantear el abordaje y incluir entre las herramientas para recolección de información, una encuesta para evaluar el conocimiento del proyecto y definir un nivel inicial de partida que se tome en cuenta para futuras etapas de integración.</p>	
<b>#02</b>	
<b>Fecha</b>	Entre el 28/11/2023 y el 7/12/2023
<b>Hora aproximada</b>	3pm-8pm
<b>Evento/Actividad</b>	Entrevista sobre requisitos del Proyecto CVNeI
<b>Involucrados</b>	Miembros de la Junta Directiva de Green Wolf CR   Paulina Acuña Montero (Entrevistadora)
<b>Observaciones/Apuntes</b>	
<p>Durante las entrevistas y conversaciones de Whatsapp con los miembros de la Junta Directiva, se logra identificar que existe cierto grado de incertidumbre debido al tema de las elecciones de Alcalde 2024 y los acuerdos avanzados hasta el momento con la administración actual de la Municipalidad de San José.</p>	

## 8.22 Apéndice V: Acta Constitutiva del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

<b>ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO</b>			
<b>Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR</b>			
<b>DIRECTOR PROYECTO</b>	Ellian Villalobos Quesada	<b>CÓDIGO DEL PROYECTO</b>	GW-001
<b>NIVEL DE AUTORIDAD</b>	Alta por ser una estructura organizacional orientada a proyectos	<b>FECHA</b>	01-08-24
<b>EQUIPO</b>	<b>Nombre</b>	<b>Función</b>	
	María Fernanda Sáenz Bonilla	Equipo de Proyecto	
	María Fernanda Muñoz Tubito	Equipo de Proyecto	
	Andrés Nuñez Villalobos	Equipo de Proyecto	
	Rebeca Camacho Jiménez	Equipo de Proyecto	
	Mariano Castro Jiménez	Equipo de Proyecto	
	Camila Carmona Cerdas	Equipo de Proyecto	
<b>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b>			
<p>Green Wolf CR desconoce cómo planificar la gestión del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional dada su dimensión; esto debido a que no existe experiencia previa ni precedente en gestión formal de proyectos de este tipo, bajo el contexto que se presenta y su planificación resulta vital ya que permitiría no solo iniciar el proyecto en los próximos diez meses, sino también la obtención de alianzas y patrocinio para el mismo.</p>			
<b>OBJETIVO GENERAL</b>			
<p>Elaborar un plan de dirección para el proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional a través de la aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, que brinde a la organización una guía clara de los requerimientos necesarios para la ejecución exitosa y permita la obtención de financiamiento.</p>			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>			
<p>1) Identificar los requerimientos necesarios del proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional mediante investigación de campo que dimensione el alcance del proyecto para su ejecución de forma exitosa.</p> <p>2) Seleccionar un conjunto de buenas prácticas en gestión de proyectos mediante el análisis de los requisitos identificados en contraposición de las buenas prácticas, para el establecimiento de un marco de referencia aplicable a la planificación del proyecto dentro del contexto de la organización.</p> <p>3) Estructurar un plan de dirección de proyecto con sus respectivos planes subsidiarios, tomando en cuenta los requisitos identificados y las buenas prácticas seleccionadas que pueda ser presentado ante posibles socios y patrocinadores para el financiamiento de las iniciativas de uso del centro y su ejecución exitosa.</p> <p>4) Planificar la sobreproducción necesaria para garantizar la continuidad del negocio y evitar el desabastecimiento durante el periodo de traslado de maquinaria.</p>			

5) Diseñar una propuesta de integración del plan de dirección de proyecto mediante talleres de capacitación y lineamientos prácticos, que permitan al equipo de proyecto el entendimiento del plan de dirección y su aplicación para la ejecución exitosa de este proyecto.

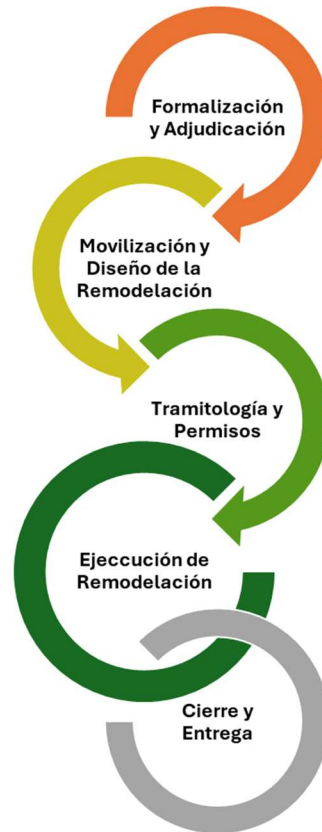
### CRITERIOS DE ÉXITO

1) La restauración palpable del espacio físico (Terreno y Casona) en un periodo 12 meses con un presupuesto no mayor a los \$200 000.

### ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance de este proyecto se limita al Plan de Dirección del Proyecto del Centro de Voluntariado Nacional e Internacional de la organización, el cual se espera estructurar mediante análisis del entorno interno y externo asociado al proyecto, un listado de requerimientos, determinación de buenas prácticas adecuadas para este caso específico y planes subsidiarios. Adicionalmente, se pretende encontrar, a través de herramientas de investigación, aquellas actividades, elementos y enfoques de desarrollo de proyectos apropiados que permitan la planificación exitosa; acompañado de herramientas, documentación y protocolos a seguir como guía para el equipo que ejecute este y otros proyectos futuros.

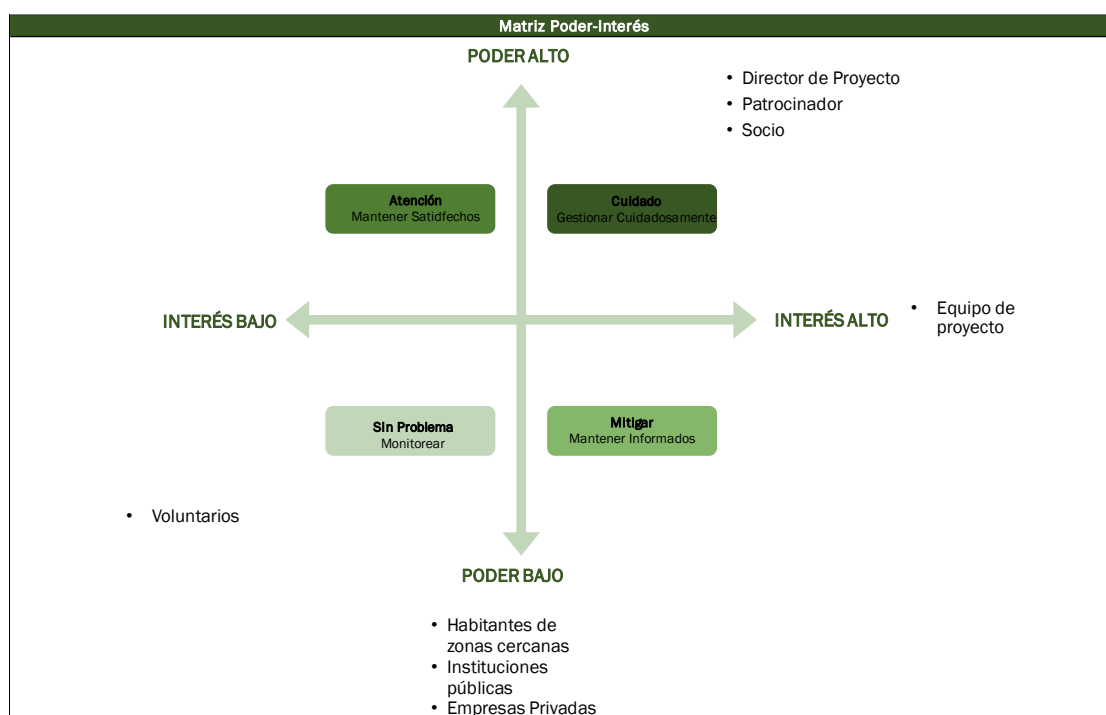
### CICLO DE VIDA DEL PROYECTO



<b>1. Formalización y Movilización:</b> Inicio oficial del proyecto donde se asigna el equipo y la adjudicación del terreno.			
<b>2. Movilización y Diseño de la Remodelación:</b> Etapa de divulgación de las iniciativas del centro y selección de contratista para realizar el diseño y la planificación del proyecto constructivo.			
<b>3. Tramitología y Permisos:</b> Proceso de obtener los documentos y permisos necesarios por parte de las distintas entidades gubernamentales, para realizar la remodelación.			
<b>4. Ejecución de la Remodelación:</b> Etapa de ejecución del acondicionamiento y remodelación planificada en el diseño tomando en cuenta los requerimientos expresados la organización (Reforzamiento bases; levantamiento de paredes; restauración de techo, pisos, ventanas, sistema eléctrico y cañerías y acabados).			
<b>5. Cierre y Entrega:</b> Entrega del proyecto al cliente y patrocinador.			
<b>PLAZA ESTIMADO DEL PROYECTO</b>			
<b>Fecha de inicio</b>	Agosto 2024		
<b>Fecha de finalización</b>	Agosto 2025		
<b>COSTOS ESTIMADOS DEL PROYECTO</b>			
\$200 000			
<b>EXCLUSIONES DEL PROYECTO</b>			
<b>Fuera del Alcance del Proyecto</b>			
<p><b>FASE 2.</b> Acondicionamiento de instalaciones (gestión de residuos sólidos, aguas residuales, energía y movilidad sostenible)</p> <p><b>FASE 3.</b> Acondicionamiento de espacio para aulas</p> <p><b>FASE 4.</b> Acondicionamiento de espacio para huerta orgánica</p> <p><b>FASE 5.</b> Acondicionamiento de espacio para cafetería</p>			
<b>INTERESADOS DEL PROYECTO</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Organización / Empresa</b>	<b>Rol en el proyecto</b>
Ellian Villalobos Quesada	Presidente	Green Wolf CR	Director de Proyecto
María Fernanda Sáenz Bonilla	Vicepresidente	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto
María Fernanda Muñoz Tubito	Secretario	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto

Andrés Nuñez Villalobos	Tesorero	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto
Rebeca Camacho Jiménez	Fiscal	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto
Mariano Castro Jiménez	Vocal 1	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto
Camila Carmona Cerdas	Vocal 2	Green Wolf CR	Equipo de Proyecto
N/A	N/A	Green Wolf CR	Voluntarios
Por definir	Gerente/Director	Por definir	Patrocinador
Por definir	Alcalde Municipal & Consejo Municipal	Municipalidad de San José	Socio
N/A	N/A	N/A	Habitantes de zonas cercanas
N/A	N/A	N/A	Empresas Privadas

### MATRIZ PODER-INTERÉS



### RIESGOS PRELIMINARES

**Financiamiento:** Riesgo de no captar todos los recursos económicos necesarios para desarrollar la totalidad del alcance del proyecto (fase 1).

**Cesión del terreno:** Dado que no es un compra o alquiler de terreno, se considera un riesgo ya que si la municipalidad se retracta en su ofrecimiento debe buscarse un nuevo espacio para el desarrollo del proyecto. El 2024 presenta un hito político en el país como son las Elecciones Municipales de alcalde que pueden cambiar el curso de lo ya acordado.

**Personal de la Organización:** la cantidad de personas que forman parte de la compañía actualmente se encuentran saturadas de carga laboral con los proyectos que actualmente lleva la empresa, por lo que existe una preocupación de que el recurso humano existente no cuente con la capacidad de asumir la responsabilidad que implica este proyecto.

**Seguridad:** El terreno se encuentra ubicado en Barrio Cuba en la provincia de San José donde el índice de criminalidad es elevado; por lo que la seguridad de la zona durante y después del desarrollo del proyecto corresponde a un riesgo latente que se debe mitigar.

<b>APROBACIÓN DEL PROYECTO</b>	
<b>Patrocinador</b>	Nombre
	Firma
<b>Director del Proyecto</b>	Ellian Villalobos Quesada
	Firma

## 8.23 Apéndice W: Diccionario de la EDT del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

Diccionario de la EDT							
Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR							
Código:	GW-006	Versión:	1	Fecha:	01-08-24	Página:	1 de ##
Descripción:	El presente documento tiene como fin proporcionar información sobre los entregables, actividades y fechas de cada uno de los componentes de la EDT.						
<b>Etapa:</b>	<b>1. Formalización y Adjudicación</b>						
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>1.1 Definición del equipo de proyecto</b>						
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Realizar una reunión para la formalización del inicio del proyecto y la asignación del equipo dedicado.						
<b>Fecha de inicio:</b>	01-08-24						
<b>Fecha de término:</b>	01-08-24						
Actividades de paquete de trabajo	Entregables		Responsable				
1.1.1 Reunión con el Director de Green Wolf CR para entrega formal del Plan de Dirección del Proyectos CVNeI.	Minuta de la sesión con acuerdos.		Estudiante de Maestría				
1.1.2 Realizar la selección y asignación de los roles del equipo de proyecto	Acta de constitución del equipo de trabajo. Matriz RACI del equipo de proyecto con sus respectivos roles y asignaciones.		Director de proyecto				
<b>Etapa:</b>	<b>1. Formalización y Adjudicación</b>						
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>1.2 Partes interesadas y adjudicación oficial del terreno</b>						
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Presentar el proyecto ante las partes interesadas y realizar cesión oficial del terreno para ejecutar el mismo.						
<b>Fecha de inicio:</b>	05-08-24						
<b>Fecha de término:</b>	13-08-24						
Actividades de paquete de trabajo	Entregables		Responsable				
1.2.1 Presentación formal del Plan de Dirección del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona, a potenciales patrocinadores del proyecto	Presentación digital (PDF de la presentación). Documento digital con: -Registro de Interesados actualizado.		Director de proyecto				

	-Matriz de poder-interés actualizada.	
1.2.2 Aprobar y firmar el Acta de Constitución del Proyecto por parte del patrocinador y el Director del proyecto.	Documento Físico del Acta de Constitución del Proyecto firmada.	Director de proyecto Patrocinador
1.2.3 Presentación formal del Plan de Dirección del proyecto CVNel Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona, a la Municipalidad de San José y el Consejo Municipal.	Presentación digital (PDF de la presentación).  Documento digital con: -Registro de Interesados actualizado. -Matriz de poder-interés actualizada.	Director de proyecto
1.2.4 Firmar contrato de uso precario (cesión del terreno)	Contrato Firmado.	Director de proyecto Alcalde Municipal
1.2.5 Solicitar ante el Concejo Municipal la declaratoria de interés cantonal	Declaratoria de Interés.	Director de proyecto
<b>Etapa:</b>	<b>2. Movilización y Diseño de la Remodelación</b>	
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>2.1 Movilización de la campaña de comunicación</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Divulgación de las iniciativas y usos propuestos del centro para obtener reconocimiento y apoyo para el proyecto.	
<b>Fecha de inicio:</b>	05-08-24	
<b>Fecha de término:</b>	14-02-25	
<b>Actividades de paquete de trabajo</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>
2.1.1 Creación de página web Casa Green Wolf (Centro de Voluntariado)	Página Web del Centro	Equipo de Proyecto
2.1.2 Movilización de apoyo al proyecto por medio de la página web, redes sociales y otros medios de comunicación.	Campañas de comunicación divulgadas (publicaciones, información en página web, reportajes...)	Equipo de Proyecto
		Equipo de Proyecto

2.1.3 Validar y actualizar el plan de dirección de las comunicaciones.	Plan de gestión de las comunicaciones actualizado	
<b>Etapa:</b>	<b>2. Movilización y Diseño de la Remodelación</b>	
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>2.2 Selección del contratista</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Busca, evaluar y seleccionar un contratista para realizar la restauración del terreno y la remodelación de la Casona.	
<b>Fecha de inicio:</b>	14-08-24	
<b>Fecha de término:</b>	30-09-24	
<b>Actividades de paquete de trabajo</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>
2.2.1 Buscar contratistas para la remodelación de las casona.	Ofertas técnicas de servicio. Matriz de admisibilidad de ofertas. Formulario de registro de proveedores.	Equipo de Proyecto
2.2.2 Evaluar y elegir contratista según las necesidades y requerimientos del proyecto.	Matriz de adquisiciones. Enunciados de trabajo relativos a la contratación (SOW). Evaluación de proveedores.	Director de proyecto Equipo de Proyecto
2.2.3 Realizar reunión para compartir detalles de requerimientos del proyecto con el contratista.	Minuta de la sesión con acuerdos.	Director de proyecto Equipo de Proyecto
2.2.4 Firmar contrato de adquisición de servicios.	Contrato Firmado.	Director de proyecto Contratista
<b>Etapa:</b>	<b>2. Movilización y Diseño de la Remodelación</b>	
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>2.3 Planificación del proyecto constructivo</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Elaborar la planificación del proyecto constructivo en conjunto con el contratista para definir el alcance, los requisitos y las prioridades constructivas de la restauración.	
<b>Fecha de inicio:</b>	01-10-24	
<b>Fecha de término:</b>	01-11-24	
<b>Actividades de paquete de trabajo</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>

2.3.1 Definición de la adquisición del servicio de restauración y criterios de aceptación (área de construcción, requerimientos de espacios, necesidades de restauración, sistema electromecánico, materiales y acabados)	Matriz de requisitos. Métricas de calidad aprobadas.	Contratista Director de Proyecto Equipo de Proyecto
2.3.2 Validar y acordar el cronograma, gastos generales y plan de riesgos con el proveedor contratista.	Cronograma del proyecto actualizado. Presupuesto del proyecto actualizado. Plan de riesgos del proyecto actualizado.	Director de Proyecto Contratista
2.3.3 Compartir con el contratista el proceso de gestión de cambios deseado para el proyecto	Proceso de gestión de cambios validado: -Solicitud de Gestión de Cambios aprobada -Comité de control de Cambios definido	Director de Proyecto Equipo de Proyecto
2.3.4 Asignar un profesional para el diseño e inspección del proyecto de construcción.		Contratista
<b>Etapa:</b>	<b>3. Tramitología y Permisos</b>	
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>3.1 Permisos de construcción y planos</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Obtener los documentos y permisos necesarios por parte del CFIA, para realizar la remodelación.	
<b>Fecha de inicio:</b>	04-11-24	
<b>Fecha de término:</b>	17-12-24	
<b>Actividades de paquete de trabajo</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>
3.1.1 Completar la solicitud al CFIA mediante la documentación requerida	Completar formulario digital de la Plataforma APC – CFIA.	Director de Proyecto Equipo de Proyecto
3.1.2 Obtener un certificado de personería jurídica vigente de la organización.	Certificado de personería jurídica.	Director de Proyecto Equipo de Proyecto

3.1.3 Obtener un plano catastrado, sin reducir y sin pegas, debidamente visado por el municipio.	Plano catastrado	Director de Proyecto Equipo de Proyecto
3.1.4 Obtener los planos constructivos	Planos constructivos	Director de Proyecto Equipo de Proyecto
3.1.5 Obtener certificado de uso de suelo aprobado para la construcción	Certificado de uso de suelo	Director de Proyecto Equipo de Proyecto
3.1.6 Enviar la documentación física y digital respectiva al CFIA para aprobación.	Documentación física y digital aprobada.	Director de Proyecto Equipo de Proyecto
<b>Etapa:</b>	<b>4. Ejecución de Remodelación</b>	
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>4.1 Restauración de la edificación existente</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Restaurar la parte de la estructura existente que se desea aprovechar de la casona.	
<b>Fecha de inicio:</b>	18-12-24	
<b>Fecha de término:</b>	03-03-25	
<b>Actividades de paquete de trabajo</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>
4.1.1 Reforzar los cimientos base de la estructura	Bases de la construcción restauradas	Contratista
4.1.2 Restaurar el contrapiso y colocar nuevo piso	Contrapisos restaurados	Contratista
4.1.3 Realizar cambios a la estructura de techado y cielorraso	Techo de la estructura restaurada	Contratista
<b>Etapa:</b>	<b>4. Ejecución de Remodelación</b>	

<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>4.2 Revisión de sistemas electromecánicos</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Asegurar el cumplimiento de los sistemas electromecánicos de la casona.	
<b>Fecha de inicio:</b>	04-03-24	
<b>Fecha de término:</b>	30-04-25	
<b>Actividades de paquete de trabajo</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>
4.2.1 Brindar mantenimiento a la instalación sanitaria, cajas de registro y tuberías pluviales.	Instalación sanitaria, tanque séptico y tuberías pluviales restauradas	Contratista
4.2.2 Brindar mantenimiento de las tuberías de agua potable.	Tuberías de agua potable restauradas	Contratista
4.2.3 Revisar del sistema eléctrico	Sistema eléctrico de la casona restaurado	Contratista
<b>Etapas:</b>	<b>4. Ejecución de Remodelación</b>	
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>4.3 Habilitación de nuevas necesidades de espacio (Construcción Ligera)</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Segmentar la estructura existente según las necesidades de espacio requeridas	
<b>Fecha de inicio:</b>	02-05-25	
<b>Fecha de término:</b>	16-06-25	
<b>Actividades de paquete de trabajo</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>
4.3.1 Levantar paredes livianas para baños	Espacio de baños y duchas	Contratista
4.3.2 Levantar paredes livianas para aulas	Espacio de aulas	Contratista

4.3.3 Levantar paredes livianas para el salón	Espacio de salón	Contratista
4.3.4 Acondicionar el espacio para instalación de la cocina (fase 5 del proyecto)	Previstas para instalación del área de cocina	Contratista
4.3.5 Realizar el repello de las paredes y acabados de la casona	Paredes terminadas y acabados listos	Contratista
<b>Etapa:</b>	<b>5. Cierre y Entrega</b>	
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>5.1 Plan de cierre y lecciones aprendidas</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Elaborar un informe de cierre del proyecto y evaluación así como los documentos del plan de dirección actualizados; con el fin de dar por finalizado el proyecto formalmente debido al cumplimiento de los objetivos.	
<b>Fecha de inicio:</b>	17-06-25	
<b>Fecha de término:</b>	24-06-25	
<b>Actividades de paquete de trabajo</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>
5.1.1 Entrega de la obra y verificación del cumplimiento de todas las actividades planeadas	Informe de cierre del proyecto	Director del Proyecto
5.1.2 Verificación de todos los documentos y entregables del proyecto actualizados.	Plan de dirección del proyecto actualizado	Director del Proyecto
5.1.3 Realizar taller para la identificación y registro de lecciones aprendidas	Registro de lecciones aprendidas	Director del Proyecto Equipo de Proyecto
5.1.4 Evaluación del equipo del proyecto	Formato de evaluación del equipo de proyecto	Director del Proyecto Equipo de Proyecto

<b>Etapa:</b>	<b>5. Cierre y Entrega</b>	
<b>Nombre del paquete de trabajo:</b>	<b>5.2 Divulgación de resultados</b>	
<b>Objetivo del paquete de trabajo:</b>	Realizar el evento oficial de Green Wolf CR para comunicar los resultados del proyecto a las partes interesadas y la ciudadanía en general, con la presencia de medios de comunicación.	
<b>Fecha de inicio:</b>	25-06-25	
<b>Fecha de término:</b>	02-07-25	
<b>Actividades de paquete de trabajo</b>	<b>Entregables</b>	<b>Responsable</b>
5.2.1 Planificación del evento de inauguración del centro	Evento de inauguración del centro	Director del Proyecto Equipo de Proyecto Patrocinador
5.2.2 Preparación de la exposición del discurso inicial, presentación de resultados y agradecimientos.	Discurso y presentación digital	Director del Proyecto
5.2.3 Realización del Evento Inaugural		Director del Proyecto Patrocinador
5.2.4 Atención de medios de comunicación		Director del Proyecto Patrocinador

## 8.24 Apéndice X: Estimación de costos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

Estimación de Costos					
Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR					
#	Actividades	Costo (\$)	Contingencia (\$)	Costo total (\$)	Comentarios
1	<b>1. Formalización y Adjudicación</b>	\$ 230	\$ -	\$ 230	
2	1.1 Definición del equipo de proyecto	\$ -	\$ -	\$ -	
3	1.1.1 Reunión con el Director de Green Wolf CR para entrega formal del Plan de Dirección del Proyectos CVNeI.	\$ -	\$ -	\$ -	
4	1.1.2 Realizar la selección y asignación de los roles del equipo de proyecto	\$ -	\$ -	\$ -	
5	1.2 Partes interesadas y adjudicación oficial del terreno	\$ 230	\$ -	\$ 230	
6	1.2.1 Presentación formal del Plan de Dirección del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona a potenciales patrocinadores del proyecto	\$ -	\$ -	\$ -	
7	1.2.2 Aprobar y firmar el Acta de Constitución del Proyecto por parte del patrocinador y el Director del proyecto.	\$ -	\$ -	\$ -	
8	1.2.3 Presentación formal del Plan de Dirección del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1.	\$ -	\$ -	\$ -	

	restauración de la casona la Municipalidad de San José y el Consejo Municipal.				
9	1.2.4 Firmar contrato de uso precario (cesión del terreno)	\$ 230	\$ -	\$ 230	La realización del contrato por parte del abogado externo.
10	1.2.5 Solicitar ante el Concejo Municipal la declaratoria de interés cantonal	\$ -	\$ -	\$ -	
11	<b>2. Movilización y Diseño de la Remodelación</b>	<b>\$ 22,480</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 22,480</b>	
12	2.1 Movilización de la campaña de comunicación	\$ 2,480	\$ -	\$ 2,480	
13	2.1.1 Creación de página web Casa Green Wolf (Centro de Voluntariado)	\$ 2,000	\$ -	\$ 2,000	Página Web: \$2000
14	2.1.2 Movilización de apoyo al proyecto por medio de la página web, redes sociales y otros medios de comunicación.	\$ 480	\$ -	\$ 480	Mantenimiento de la página (6meses): \$240 (\$40 por mes) Movilización de apoyo en medios de comunicación:\$120 por 6 artes (1 por mes) + \$120 por 2 videos de 15 seg
15	2.1.3 Validar y actualizar el plan de dirección de las comunicaciones.	\$ -	\$ -	\$ -	
16	2.2 Selección del contratista	\$ -	\$ -	\$ -	
17	2.2.1 Buscar contratistas para la remodelación de la casona.	\$ -	\$ -	\$ -	
18	2.2.2 Evaluar y elegir contratista según las necesidades y requerimientos del proyecto.	\$ -	\$ -	\$ -	
19	2.2.3 Realizar reunión para	\$ -	\$ -	\$ -	

	compartir detalles de requerimientos del proyecto con el contratista.				
20	2.2.4 Firmar contrato de adquisición de servicios.	\$ -	\$ -	\$ -	
21	2.3 Planificación del proyecto constructivo	\$ 20,000	\$ -	\$ 20,000	
22	2.3.1 Definición de la adquisición del servicio de restauración y criterios de aceptación (área de construcción, requerimientos de espacios, necesidades de restauración, sistema electromecánico, materiales y acabados)	\$ -	\$ -	\$ -	
23	2.3.2 Validar y acordar el cronograma, gastos generales y plan de riesgos con el proveedor contratista.	\$ 20,000	\$ -	\$ 20,000	Esto incluye costos adicionales a la construcción como lo son el costo del recurso humano (Ingeniero, Maestro de obras, mano de obra), alquiler de equipos, consumo eléctrico de la construcción, cabañas sanitarias, y servicios administrativos) Recurso humano total: \$15000 Alquiler de equipos, herramientas, cabañas sanitarias: \$3200 Consumo Eléctrico: \$1800
24	2.3.3 Compartir con el contratista el proceso de gestión de cambios deseado para el proyecto	\$ -	\$ -	\$ -	

25	2.3.4 Asignar un profesional para el diseño e inspección del proyecto de construcción.	\$ -	\$ -	\$ -	
26	<b>3. Tramitología y Permisos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	
27	3.1 Permisos de construcción y planos	\$ -	\$ -	\$ -	
28	3.1.1 Completar la solicitud al CFIA mediante la documentación requerida	\$ -	\$ -	\$ -	
29	3.1.2 Obtener un certificado de personería jurídica vigente de la organización.	\$ -	\$ -	\$ -	
30	3.1.3 Obtener un plano catastrado, sin reducir y sin pegas, debidamente visado por el municipio.	\$ -	\$ -	\$ -	
31	3.1.4 Obtener los planos constructivos	\$ -	\$ -	\$ -	
32	3.1.5 Obtener certificado de uso de suelo aprobado para la construcción	\$ -	\$ -	\$ -	
33	3.1.6 Enviar la documentación física y digital respectiva al CFIA para aprobación.	\$ -	\$ -	\$ -	
34	<b>4. Ejecución de Remodelación</b>	\$ 92,400	\$ 7,000	\$ 99,400	
35	4.1 Restauración de la edificación existente	\$ 28,000	\$ 1,707	\$ 29,707	
36	4.1.1 Reforzar los cimientos base de la estructura	\$ 4,000	\$ 1,707	\$ 5,707	
37	4.1.2 Restaurar el contrapiso y colocar nuevo piso	\$ 14,000	\$ -	\$ 14,000	

38	4.1.3 Realizar cambios a la estructura de techado y cielorraso	\$ 10,000	\$ -	\$ 10,000	
39	4.2 Revisión de sistemas electromecánicos	\$ 26,400	\$ 5,293	\$ 31,693	
40	4.2.1 Brindar mantenimiento a la instalación sanitaria, cajas de registro y tuberías pluviales.	\$ 12,000	\$ 5,122	\$ 17,122	
41	4.2.2 Brindar mantenimiento de las tuberías de agua potable.	\$ 400	\$ 171	\$ 571	
42	4.2.3 Revisar del sistema eléctrico	\$ 14,000	\$ -	\$ 14,000	
43	4.3 Habilitación de nuevas necesidades de espacio (Construcción Ligera)	\$ 38,000	\$ -	\$ 38,000	
44	4.3.1 Levantar paredes livianas para baños	\$ 8,000	\$ -	\$ 8,000	
45	4.3.2 Levantar paredes livianas para aulas	\$ 8,000	\$ -	\$ 8,000	
46	4.3.3 Levantar paredes livianas para el salón	\$ 8,000	\$ -	\$ 8,000	
47	4.3.4 Acondicionar el espacio para instalación de la cocina (fase 5 del proyecto)	\$ 2,000	\$ -	\$ 2,000	
48	4.3.5 Realizar el repello de las paredes y acabados de la casona	\$ 12,000	\$ -	\$ 12,000	
49	<b>5. Cierre y Entrega</b>	<b>\$ 2,000</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2,000</b>	
50	5.1 Plan de cierre y lecciones aprendidas	\$ -	\$ -	\$ -	
51	5.1.1 Entrega de la obra y verificación del cumplimiento	\$ -	\$ -	\$ -	

	de todas las actividades planeadas				
52	5.1.2 Verificación de todos los documentos y entregables del proyecto actualizados.	\$ -	\$ -	\$ -	
53	5.1.3 Realizar taller para la identificación y registro de lecciones aprendidas	\$ -	\$ -	\$ -	
54	5.1.4 Evaluación del equipo del proyecto	\$ -	\$ -	\$ -	
55	5.2 Divulgación de resultados	\$ 2,000	\$ -	\$ 2,000	
56	5.2.1 Planificación del evento de inauguración del centro	\$ -	\$ -	\$ -	
57	5.2.2 Preparación de la exposición del discurso inicial, presentación de resultados y agradecimientos.	\$ -	\$ -	\$ -	
58	5.2.3 Realización del Evento Inaugural	\$ 2,000	\$ -	\$ 2,000	
59	5.2.4 Atención de medios de comunicación	\$ -	\$ -	\$ -	
		<b>\$ 117,110</b>	<b>\$ 7,000</b>	<b>\$ 124,110</b>	

8.25 Apéndice Y: Flujo de costos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

Flujo de Costos																
Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR																
Etapa	Paquete	Actividades	2024					2025					Costos Estimados			
			Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo		Junio	Julio	
1. Formalización y Adjudicación	1.1 Definición del equipo de proyecto	1.1.1 Reunión con el Director de Green Wolf CR para entrega formal del Plan de Dirección del Proyectos CVNeI.													\$ -	
		1.1.2 Realizar la selección y asignación de los roles del equipo de proyecto														\$ -
	1.2 Partes interesadas y adjudicación oficial del terreno	1.2.1 Presentación formal del Plan de Dirección del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona a potenciales patrocinadores del proyecto														\$ -
		1.2.2 Aprobar y firmar el Acta de Constitución del Proyecto por parte del patrocinador y el Director del proyecto.														\$ -
		1.2.3 Presentación formal del Plan de Dirección del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona la Municipalidad de San José y el Consejo Municipal.														\$ -
		1.2.4 Firmar contrato de uso precario (cesión del terreno)	\$230													\$ 230
		1.2.5 Solicitar ante el Concejo Municipal la declaratoria de interés cantonal														\$ -
2. Movilización y Diseño de la Remodelación	2.1 Movilización de la campaña de comunicación	2.1.1 Creación de página web Casa Green Wolf (Centro de Voluntariado)	\$2,000												\$ 2,000	

		2.1.2 Movilización de apoyo al proyecto por medio de la página web, redes sociales y otros medios de comunicación.	\$120	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60						\$	480	
		2.1.3 Validar y actualizar el plan de dirección de las comunicaciones.														\$	-
		2.2 Selección del contratista														\$	-
			2.2.1 Buscar contratistas para la remodelación de las casona.													\$	-
			2.2.2 Evaluar y elegir contratista según las necesidades y requerimientos del proyecto.													\$	-
			2.2.3 Realizar reunión para compartir detalles de requerimientos del proyecto con el contratista.													\$	-
			2.2.4 Firmar contrato de adquisición de servicios.													\$	-
			2.3 Planificación del proyecto constructivo													\$	-
			2.3.1 Definición de la adquisición del servicio de restauración y criterios de aceptación (área de construcción, requerimientos de espacios, necesidades de restauración, sistema electromecánico, materiales y acabados)													\$	-
			2.3.2 Validar y acordar el cronograma, gastos generales y plan de riesgos con el proveedor contratista.			\$20,000										\$	20,000
			2.3.3 Compartir con el contratista el proceso de gestión de cambios deseado para el proyecto													\$	-
			2.3.4 Asignar un profesional para el diseño e inspección del proyecto de construcción.													\$	-
	3. Tramitología y Permisos	3.1 Permisos de construcción y planos	3.1.1 Completar la solicitud al CFIA												\$	-	



		4.3.5 Realizar el repello de las paredes y acabados de la casona											\$ 12,000		\$ 12,000	
5. Cierre y Entrega	5.1 Plan de cierre y lecciones aprendidas	5.1.1 Entrega de la obra y verificación del cumplimiento de todas las actividades planeadas													\$ -	
		5.1.2 Verificación de todos los documentos y entregables del proyecto actualizados.													\$ -	
		5.1.3 Realizar taller para la identificación y registro de lecciones aprendidas														\$ -
		5.1.4 Evaluación del equipo del proyecto														\$ -
	5.2 Divulgación de resultados	5.2.1 Planificación del evento de inauguración del centro														\$ -
		5.2.2 Preparación de la exposición del discurso inicial, presentación de resultados y agradecimientos.														\$ -
		5.2.3 Realización del Evento Inaugural												\$ 2,000		\$ 2,000
		5.2.4 Atención de medios de comunicación														\$ -
	<b>Costos transversales</b>															\$ -

## 8.26 Apéndice Z: Presupuesto del Proyecto CVNeI Green Wolf CR

Presupuesto			
Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR			
Etapa	Costo (\$)	Contingencia (\$)	Costo total (\$)
1. Formalización y Adjudicación	\$ 230	\$ -	\$ 230
2. Movilización y Diseño de la Remodelación	\$ 22,480	\$ -	\$ 22,480
3. Tramitología y Permisos	\$ -	\$ -	\$ -
4. Ejecución de Remodelación	\$ 92,400	\$ 7,000	\$ 99,400
5. Cierre y Entrega	\$ 2,000	\$ -	\$ 2,000
Costos transversales	\$ -	\$ -	\$ -
Línea base del proyecto	\$		124,110
Reserva de Gestión (10%)	\$		12,411
<b>Presupuesto del Proyecto</b>	\$		<b>136,521</b>

## 8.27 Apéndice AA: Curva S del Proyecto CVNeI Green Wolf CR



**8.28 Apéndice AB: Matriz de Riesgos del Proyecto CVNeI Green Wolf CR**

N°	Actividad	Categoría	Riesgo	Causa	Consecuencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto			Estrategia			Contingencia			Plan de Acción	Responsable	Plazo de plan de acción
							Tiempo (días)	Costo (\$)	Alcance	Tiempo	Costo	Alcance	Tiempo (días)	Costo	Alcance			
1	1.1.2 Realizar la selección y asignación de los roles del equipo de proyecto	Gestión	Que el recurso humano de la Green Wolf no cuente con la capacidad de asumir la responsabilidad que implica este proyecto.	La cantidad de personas que forman parte de la compañía actualmente se encuentran saturadas de carga laboral con los proyectos que actualmente lleva la empresa.	No se cuenta con la cantidad de recurso humano necesario para dar seguimiento al proyecto.	40%	Sin cambio	\$ 8,000	Nulo	Aceptar pasivam.	Mitigar	Aceptar pasivam.	-	-	-	1) Finalizar con los otros proyectos de la organización previo al inicio del proyecto CVNeI. 2) Redistribuir la carga de trabajo de los colaboradores y mantener la mínima cantidad de recurso humano en los otros proyectos de la organización. 3) Liberar al Director del proyecto de los otros proyectos para que tenga enfoque total en el proyecto del CVNeI.	Director de Proyecto	
2	1.2.1 Presentación formal del Plan de Dirección del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona a potenciales patrocinadores del proyecto  2.1.2 Movilización de apoyo al proyecto por medio de la página web, redes sociales y otros medios de comunicación.	Gestión	Patrocinio no permita captar todos los recursos económicos necesarios para desarrollar la totalidad del alcance del proyecto (fase 1 del proyecto)	La/las empresas patrocinadoras no puedan otorgar suficiente dinero para el proyecto.	El proyecto no cuente con el presupuesto planificado.	30%	7	Sin cambio	Alto	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.	Mitigar	7	-	-	1) Tener varias opciones de patrocinador que permitan cubrir el monto restante requerido.	Equipo de Proyecto	
3	1.2.3 Presentación formal del Plan de Dirección del proyecto CVNeI Green Wolf CR fase 1. restauración de la casona la Municipalidad de San José y el Consejo Municipal.	Externo	La Municipalidad de San José cambie los las condiciones del convenio.	El cambio de alcaldía en 2024 cambie las condiciones del convenio de cooperación	Atraso para contar con el espacio físico para realizar el proyecto mientras se redefinen los términos de convenio	20%	7	Sin cambio	Muy Alto	Aceptar activam.	Aceptar pasivam.	Mitigar	7	-	-	1) Retomar negociaciones con el nuevo alcalde de San José dejando claridad de los beneficios que trae el proyecto tanto para el cantón como para la imagen de la Municipalidad en el alcance de los objetivos ambientales. 2) Asegurar la firma del Convenio de Cooperación entre la Asociación Green Wolf CR y la Municipalidad de San José en las etapas tempranas del proyecto.	Director de Proyecto	
4	2.3.2 Validar el cronograma, plan de costos y plan de riesgos con el proveedor contratista.	Gestión	El contratista en la planificación exceda el tiempo y costo de los planificado.	Los requerimientos compartidos por parte de Green Wolf para la restauración, requieren mayor tiempo y costo que el calculado por el contratista.	Extensión del proyecto en plazo y costo	50%	15	\$ 15,000	Mediano	Mitigar	Evitar	Mitigar	-	-	-	1) Ajustar y alinear el cronograma del proyecto según las observaciones del contratista desde etapas tempranas del proyecto. 2) Ajustar y alinear el presupuesto del proyecto según las especificaciones y experiencia del contratista desde etapas tempranas del proyecto. 3) Priorizar las necesidades de la restauración con el contratista en caso que deba sacarse algo del alcance.	Equipo de Proyecto	
5	3.1.6 Enviar la documentación física y digital respectiva al CFIA para aprobación.	Técnico	No aprobación de los permisos por parte del CFIA	Falta de claridad de los requisitos. Falta de conocimiento o experiencia del equipo de proyecto.	Atraso en el otorgamiento de los permisos de construcción y por ende en el inicio de las obras.	40%	15	Sin cambio	Sin cambio	Mitigar	Aceptar pasivam.	Aceptar pasivam.	-	-	-	1) Buscar asesoría con el contratista sobre los trámites y papeles a presentar con el fin de que el proceso se realice correctamente desde la primera vez.	Equipo de Proyecto	

6	4.1.1 Reforzar los cimientos base de la estructura 4.2.1 Brindar mantenimiento a la instalación sanitaria, tanque séptico y tuberías pluviales. 4.2.2 Brindar mantenimiento de las tuberías de agua potable.	Técnico	Estado de deterioro de la casona es peor al esperado/planificado. Imprevistos en la restauración	Antigüedad y falta de mantenimiento a la estructura de la casona	Las tareas de restauración requieren mayor tiempo y costo.	60%	15	\$ 7,000	Muy Alto	Evitar	Mitigar	Evitar	6	\$ 7,000	-	1) Realizar visitas de campo con el contratista que le permita realizar un estimado más exacto del tiempo y costo de los arreglos. 2) Asegurarse que el contratista tenga experiencia previa en proyectos similares que le permita realizar estimaciones más exactas al inicio del proyecto. Contratar empresa con trayectoria comprobada en la construcción y con referencias de clientes. 3) Buscar diversas opiniones de profesionales en construcción. 4) Mantener un contingente en tiempo y costo en caso que las medidas anteriores no logren mitigar el riesgo.	Director de Proyecto
7	4.3.1 Levantar paredes livianas para baños 4.3.2 Levantar paredes livianas para aulas 4.3.3 Levantar paredes livianas para el salón 4.3.4 Acondicionar el espacio para instalación de la cocina (fase 5 del proyecto) 4.3.5 Realizar el repello de las paredes y acabados de la casona	Externo	Vandalismo o robo de materiales de construcción.	Índice de criminalidad de la provincia de San José.	Reprocesos de trabajos finalizados que aumenten el tiempo del proyecto y los costos.	50%	7	\$ 1,000	Nulo	Aceptar activam.	Mitigar	Aceptar pasivam.	-	-	-	1) Asegurarse que el contratista incluya en su servicio un guarda de seguridad durante el periodo del proyecto para salvaguardar los materiales y el trabajo en progreso.	Equipo de Proyecto
8	5.1.1 Verificación del cumplimiento de todas las actividades planeadas y el logro de los objetivos.	Técnico	No conformidad de los requisitos contratados	Incapacidad de cumplir con los criterios de aceptación. Inconsistencias entre los requisitos entregados y solicitados.	Retrasos en el cronograma por reprocesos o nuevas contrataciones para lograr servicio esperado. Sobrecostos	40%	20	\$ 5,000	Alto	Evitar o mitigar	Mitigar	Evitar o mitigar	-	-	-	1) Realizar una revisión semanal entre la organización y el contratista del plan de dirección vs el avance del entregable. 2) Realizar visitas de campo semanalmente, con controles del cumplimiento de las especificaciones técnicas y de calidad. 3) Contratar empresa con trayectoria comprobada en la construcción y con referencias de clientes. 4) Establecer en los contratos cláusulas de penalización por incumplimiento.	Director de Proyecto

## **8.29 Apéndice AC: Cronograma del Proyecto Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR**



Cronograma  
Proyecto CVNel Greer

## **Capítulo 9 Anexos**

### **9.1 Anexo 1: Convenio de cooperación entre la Asociación Green Wolf CR y la Municipalidad de San José**

**Figura 9.1.** Documento legal de convenio de cooperación entre la Asociación Green Wolf CR y la Municipalidad de San José



**CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN ENTRE/  
ASOCIACIÓN GREEN WOLF COSTA RICA  
Y LA MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CENTRAL DE SAN JOSÉ**

Entre nosotros, **ASOCIACIÓN GREEN WOLF COSTA RICA**, en adelante denominada **GREEN WOLF**, cédula de persona jurídica número tres-cero-cero dos-siete nueve cinco cuatro tres cero, representada en este acto por el señor **ELIAN ANTONIO VILLALOBOS QUESADA**, mayor, soltero, administrador de empresas y gestor de proyectos, vecino de Escazú, portador de la cédula de identidad número **1-1120-0492**, en su condición de Presidente con las facultades de Apoderado Generalísimo sin límite de suma y la **MUNICIPALIDAD DEL CANTÓN CENTRAL DE SAN JOSÉ**, cédula de persona jurídica número **3-014-042058**, en adelante y para los efectos de este contrato denominado la **MUNICIPALIDAD** representada en este acto por el señor **JOHNNY ARAYA MONGE**, portador de la cédula de identidad 1-0476-0724, mayor, casado, vecino de San José, Ingeniero Agrónomo, autorizado para este acto mediante Resolución del Tribunal Supremo de Elecciones N°1282-E11-2020, de las diez horas con diez minutos del veintiuno de febrero del dos mil veinte, publicada en la Gaceta N°47, alcance 41 del martes 10 de marzo de 2020, juramentado por el Concejo Municipal en la Sesión Solemne N°01-20E celebrada el día 1 de mayo 2020, acordamos celebrar y formalizar el presente **CONVENIO MARCO DE COOPERACIÓN**, de acuerdo a las siguientes cláusulas:

**CONSIDERANDO**

Que es interés de **GREEN WOLF** y la **MUNICIPALIDAD**, establecer una relación de cooperación orientada a potencializar los beneficios del uso de espacios públicos para con la sociedad del cantón Central de San José. Existe también el interés en aunar esfuerzos entre **GREEN WOLF** y la **MUNICIPALIDAD**, para establecer, desarrollar e implementar programas mediante un Plan de Trabajo definido entre Ambas Instituciones.

**OBJETO GENERAL**

El objeto general del presente convenio es maximizar el aprovechamiento del parque del Sur ubicado en el cantón central de San José dentro del corredor biológico río María Aguilar, para

obtener un desarrollo ecológicamente equilibrado, que sirva como espacio de esparcimiento y aprendizaje para la Sociedad, desde el plano ambiental, educativo, deportivo, social y como espacio potenciador para la generación de nuevos proyectos en beneficio de todo el cantón.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Restaurar el espacio destinado a esparcimiento y recreación dentro del Corredor Biológico Río María Aguilar, ubicado en Cristo Rey de San José. La zona específica objeto del presente convenio se encuentra determinada en el Anexo 1, que forma parte integral de este documento.

2. Facilitar el intercambio de recursos, prácticas y técnicas para obtener un desarrollo ecológicamente equilibrado del Corredor Biológico Río María Aguilar.

Ambas partes aceptan y manifiestan que se encuentran vinculados por deberes de buena fe, lealtad y respeto, asimismo que se facilitarán las condiciones básicas e indispensables para el cumplimiento de sus compromisos y en general que no obstaculizarán o permitirán que ello ocurra, por medios activos u omisivos por sus representantes o por terceros, las actuaciones de la parte contraria tendientes al correcto desarrollo de sus obligaciones.

Ambas partes acuerdan que darán cumplimiento pleno a lo que se obligan, con estricto apego al clausulado de este documento y sus remisiones.

### **Obligaciones de la MUNICIPALIDAD:**

1. Conceder a **Green Wolf** el uso del inmueble ubicado en la zona determinada en el Anexo 1 para el desarrollo y consecución de los objetivos planteados en el presente convenio, adecuándolo para que se convierta centro de voluntariado nacional e internacional.
2. Aportar los recursos necesarios dentro de las posibilidades de la Municipalidad para colaborar con el mantenimiento del inmueble ubicado dentro de la zona determinada en el Anexo 1 del presente convenio.
3. Hacer sus mayores esfuerzos para otorgar en administración el bien inmueble determinado en la zona del Anexo 1 del Presente contrato.
4. Aportar seguridad para resguardar la infraestructura existente dentro del parque y proteger las obras de restructuración obtenidas producto del presente convenio.

***Obligaciones de GREEN WOLF:***

1. Restaurar la zona determinada dentro del anexo 1 del presente convenio para el máximo aprovechamiento de la sociedad, mediante una restructuración de la zona respetando los más altos niveles ecológicos.
2. Promover la educación ambiental para estudiantes de primaria y secundaria del cantón.
3. Desarrollar en el inmueble ubicado en la zona determinada en el Anexo 1 programas educativos de desarrollo sostenible.
4. Poner a disposición de la Asociación de Desarrollo del Cantón el inmueble mencionado en el inciso anterior para fines estrictos de reuniones, para lo anterior es necesario que la Asociación de Desarrollo coordine con Green Wolf la disponibilidad y firmar una carta compromiso de manera mensual, que asegure el uso adecuado de las instalaciones.
5. Aprovechar la red de voluntariado de Green Wolf a través de los programas de trabajo comunal universitario, responsabilidad empresarial y voluntariado nacional e internacional para conseguir los objetivos específicos planteados en el presente acuerdo.
6. Desarrollar una serie de proyectos como: huertas sostenibles, espacios artísticos, granjas de apicultura, reforestación, festivales deportivos y ambientales, restauración de infraestructura existente como el mariposario, gradas, senderos y el anfiteatro.
7. Embellecer las paredes del parque mediante la elaboración de murales.
8. Desarrollar los proyectos mencionados en el apartado quinto con la comunidad adulta mayor del cantón.
9. Presentar a la Municipalidad un proyecto de ejecución de las obligaciones aquí planteadas en donde se defina el orden de las actividades, el plazo de ejecución, el presupuesto y los beneficios esperados por cada una de las actividades del presente convenio marco.

***Sobre los compromisos de ambas partes:***

1. GREEN WOLF y La MUNICIPALIDAD se comprometen a brindar el personal para el desarrollo de proyectos conjuntos orientados a cumplir los objetivos de este convenio.



2. **GREEN WOLF y la MUNICIPALIDAD** trabajarán en conjunto para desarrollar una Agenda de cumplimiento de objetivos y mantenimiento de la zona restaurada, para garantizar que los trabajos realizados perduren en el tiempo.
3. Respetar los requerimientos legales e institucionales establecidos por cada una de las partes con respecto al desarrollo de convenios de cooperación.
4. Planificar y evaluar cada una de las iniciativas que se desprendan del presente convenio, con el fin de rendir cuentas a sus respectivas instituciones sobre los resultados del presente acuerdo.

***Sobre el plazo:***

La vigencia de este convenio será desde su firma y hasta el 20 de marzo del 2031 y en caso de querer renovarlo o modificarlo, ambas partes deberán presentar la intención formal por escrito.

***Sobre el incumplimiento:***

La infracción a alguna de las cláusulas de este convenio da derecho a la otra parte rescindir del convenio, siempre y cuando se realice debidamente por escrito.

Las partes manifiestan que comprenden lo estipulado, lo aceptan y formalizan a través de la firma de este convenio en la Ciudad de San José, a los **xx** días del mes de **xxxxx** del dos mil veintitres.

**PRESIDENTE GREEN WOLF**

**ALCALDE MUNICIPAL**

## 9.2 Anexo 2: PDF de iniciativa de proyecto: Centro de Voluntariado Nacional e Internacional Green Wolf CR



# Valores

- 1 Amor al ambiente
- 2 Urgencia al actuar
- 3 Responsabilidad
- 4 Honestidad
- 5 Respeto
- 6 Solidaridad
- 7 Empatía
- 8 Pertenencia
- 9 Lealtad



Articulación y potenciación de múltiples iniciativas



Compaginación con los planes y estrategias de desarrollo nacionales y cantonales



Integralidad del Desarrollo Sostenible

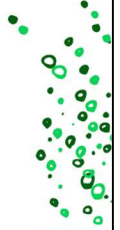


## Ejes orientadores





## Usos Propuestos



### A. Espacio articulador para la realización de TCU por parte de los estudiantes universitarios del cantón

- 1 Se busca la **reducción del desplazamiento** de los estudiantes universitarios para **movilizarse a otras comunidades** a realizar sus TCU.
- 2 Al constituir el TCU un **requisito para la graduación** de los estudiantes, el brindar facilidades para su consecución, contribuiría al **incremento del número de personas** en el cantón que obtienen un título universitario.
- 3 Al realizar el TCU **cerca de sus comunidades**, estarán beneficiando de forma directa a sus vecinos, familiares y amigos, se promueve la **apropiación de los proyectos** y se incentiva su consolidación más allá de las horas reglamentadas, incluso durante el **ejercicio profesional**



## B. Educación ambiental para estudiantes de primaria y secundaria del cantón

- 1 Promover la educación para el desarrollo sostenible para la protección del medio ambiente en el cantón
- 2 Incorporar a la comunidad estudiantil en los procesos culturales y educativos municipales, fomentando espacios de convivencia que promuevan una mayor comprensión del entorno en que se desarrolla la población de San José.
- 3 Generar alianzas estratégicas que fortalezcan la oferta educativa del cantón, propiciando el trabajo en conjunto, así como proyectos educativos que articulen al sector privado con las instituciones de educación oficial



## G. Voluntariado Internacional

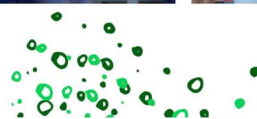
- 1 -Captación de recursos e intercambio de experiencias y buenas practicas de beneficios para el crecimiento tanto de las organizaciones visitantes como de las locales
- 2 Datos relevante:

 109 M

de trabajadores remunerados a tiempo completo equivale a las horas de trabajo en voluntariado anual

 \$176 T

es el valor atribuido a las horas de voluntariado solamente en Estados Unidos (AmeryCorps, 2018)





## Beneficios del voluntariado internacional

- 1 Impacto directo a nivel social y ambiental en las comunidades del cantón
- 2 Canalización de recursos para proyectos de desarrollo
- 3 Intercambio de experiencias con ciudades líderes en la gestión del voluntariado
- 4 Proyección de las empresas del cantón y dinamización de la economía
- 5 Oportunidades de intercambio internacional para estudiantes del cantón



## F. Articulación de Responsabilidad Social Empresarial

- 1 Green Wolf trabaja con empresas interesadas en canalizar por medio de la futura Casa sus esfuerzos en materia de responsabilidad social empresarial en el cantón, así como de contribuir a la sostenibilidad económica de las instalaciones
- 2 Esta labor no solo beneficiaría a las comunidades que verían abordadas sus necesidades de una manera más eficiente, sino que beneficia a las empresas al optimizar los recursos invertidos en sus programas, al recibir capacitación por parte de Green Wolf, así acompañamiento en la planificación, ejecución y evaluación de sus proyectos



**95%** de la empresas en Costa Rica cuentan con política de RSE





## C. Huerta orgánica para adultos mayores

- 1 Se propone incorporar a los adultos mayores a la gestión de la huerta orgánica. Según se ha demostrado, el mantenimiento de una huerta tiene beneficios que son particularmente relevantes para las personas de la tercera edad, como es la estimulación de la memoria, la mejora de la capacidad de coordinación y el favorecimiento de la capacidad cognitiva y creativa.



Mejora el estado de ánimo



Adquisición de hábitos saludables



Disminuye la ansiedad



Desarrolla la paciencia y la responsabilidad



## D. Cafetería orgánica

- 1 Se utilizarán vegetales producidos en la Huerta orgánica, así como aquellos productos necesarios, dando prioridad a productores de la zona
- 2 A partir del COVID, consumidores se inclinan por el consumo de alimentos saludables. En este espacio pretendemos desarrollar un concepto único y atendido por gente de la comunidad
- 3 De acuerdo con datos de la promotora de comercio exterior de Costa Rica, los productos orgánicos han experimentado durante años recientes un importante crecimiento en ventas a nivel mundial, registrando un 14% de aumento en el año 2020 con respecto al año anterior



Las Naciones Unidas han presentado un Plan de Acción para Integrar el Voluntariado en la Agenda 2030 (ONU, 2020) y ciudades como Sydney, Nápoles y Cape Town han tomado la batuta y han incluido la gestión de voluntariado nacional e internacional en sus agendas de desarrollo

Objetivos específicos:

- 1 Desarrollo turístico
- 2 Prácticas Agrícolas Sostenibles
- 3 Primer Cantón HUB Ambiental del país Bandera Azul
- 4 Campañas de Reforestación
- 5 Promover el valor de la belleza escénica



## San José Primer Cantón Hub Ambiental



### **9.3 Anexo 3: Propuesta de contrato de servicio de contratista en remodelación de la edificación**

#### **CONTRATO DE CONSTRUCCION MODALIDAD LLAVE EN MANO**

NOSOTROS: **ASOCIACIÓN GREEN WOLF COSTA RICA**, cédula de persona jurídica número 3-002-795430, en adelante denominada **GREEN WOLF**, representada por Elian Antonio Villalobos Quesada, mayor de edad, soltero, administrador de empresas, vecino de Escazú, con cédula de identidad número 1 – 1120 – 0492, para todos los efectos del presente contrato denominada como el (la) **CONTRATANTE** y ##### #####, mayor, soltero, arquitecto, cédula dos – cero cuatrocientos sesenta y cuatro – cero quinientos setenta y siete, vecino de Alajuela, Villa Hermosa, casa número nueve, para todos los efectos denominado el **CONTRATISTA**, acordamos celebrar el presente contrato de construcción, el cual se registrará por las leyes de la República de Costa Rica y además por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: DEL OBJETO:** La **CONTRATANTE**, contrata los servicios del **CONTRATISTA**, bajo la **MODALIDAD LLAVE EN MANO**, para que realice la construcción de: una edificio, que contenga aulas, cafetería, cocina, conforme a las especificaciones técnicas aprobadas y contenidas en los planos constructivos, aprobados por el Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica, (CFIA), contrato número: **OC XXXXXX**, catastro: **S-XXXXXXXX-20XX**, bitácora: **XXXXXXXX**. Copia de los respectivos planos constructivos y catastro que han sido entregados y aceptados por el **CONTRATISTA**. Otras referencias: Ubicación de la propiedad: Provincia: San José, Cantón: San José, Distrito: Central, Corredor Biológico Río María Aguilar.

**SEGUNDA: DESCRIPCION DE LA OBRA:** Tendrá estructura primaria en concreto armado, sus cerramientos en bloques de cemento o mampostería tipo A, estructura de techo en tubo de acero, cubierta en láminas de HG número veintiocho, lozas de concreto como cubierta en ciertos sectores, en ventanería de aluminio anodizado, color bronce, vidrios oscuros, techos o aleros con estructura de acero, conformación del terreno, sistemas eléctricos, cable de televisión, de voz y de datos con sus respectivas acometidas externas e internas, que incluyen cableado, tuberías, aditamento de sujeción, disyuntores magnéticos, placas, pastillas y demás sistemas requeridos para el completo funcionamiento, sistemas mecánicos que

incluyen tubería de agua potable, pluvial y negras, así como todos los materiales, equipos y aditamentos representados, especificados o indicados en planos constructivos. El **CONTRATISTA** reconoce conocer los planos constructivos, bajo contrato **OC 778052**, del CFIA y tener en sus estimaciones de costo **TODOS** los elementos ahí descritos, excluyendo las lámparas eléctricas. Todos los materiales a utilizar serán bajo especificación técnica y de primera calidad.

A parte del contenido descrito en la tabla de acabados y de elementos unitarios que detallan los planos constructivos, formarán parte del presente contrato las siguientes especificaciones, las cuales han sido previamente aceptadas por el **CONTRATISTA** y consideradas como parte del precio total de las obras que se detalla en la cláusula tercera de este contrato:

<b>Descripción y observaciones</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 cacheras de lavamanos.</li> <li>• 2 duchas con sus respectivas llaves de lava pies.</li> <li>• 3 lava manos, tipo tazón FV, loza de color blanco.</li> <li>• 1 calentadores para agua.</li> <li>• 3 inodoros tipo FV, loza de color blanco.</li> <li>• 8 llavines internos marca Hermex.</li> </ul> <p>Los aportará la <b>CONTRATANTE</b> y serán reconocidos por el <b>CONTRATISTA</b>, como crédito al monto del presente contrato, conforme a la cláusula ocho del presente contrato.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las puertas internas serán de madera sólida de pino, con acabado en tinte satinado o mate por definir por parte de la <b>CONTRATANTE</b>, previa muestra.</li> <li>• Todos los marcos de puertas internas serán de madera de laurel de 1 x 4 pulgadas, con acabado en tinte satinado o mate por definir por parte de la <b>CONTRATANTE</b>, previa muestra.</li> <li>• Sobres de granitos sobrepuestos en concreto chorreado y de color por definir por parte de la <b>CONTRATANTE</b>, previa muestra.</li> <li>• Muebles de baños abiertos (lavamanos), construidos con loza de concreto enchapada</li> <li>• Cielos de Gypsum (planta alta).</li> <li>• Marcos de ventanas y puertas de acceso frente y posterior, en aluminio color bronce. Ventanas, puertas de acceso frente y posterior, en vidrio oscuro. La selección de aluminios y calibre de vidrios se realizará bajo los parámetros de ficha técnica de</li> </ul>

EXTRALUM vidrios y aluminios, que fue propuesta por el CONTRATISTA a la CONTRATANTE.

- Paredes internas empastadas, debidamente selladas y pintadas, con acabado en pintura de la calidad Goltex, color a definir por la CONTRATANTE.
- 1 pilas de un tanque y una batea enchapadas.
- Pisos de porcelanato, calidad primera, de 60 x 60 cms. Características iguales o similares a muestra pre aceptada por la CONTRATANTE. Pisos y enchapes de baños, con un costo no superior a los ₡8.000.00 – ocho mil colones por metro cuadrado; la diferencia en precio la asumirá la CONTRATANTE.
- Aceras y gradas de acceso (frente) a las unidades habitacionales, en concreto.

**TERCERA: DEL MONTO:** El monto de este contrato se fija en la suma de **\$124.000—CIENTO VEINTICUATRO MIL DÓLARES AMERICANOS**, moneda de curso legal de los Estados Unidos. Dicho monto será cancelado según se estipula en la cláusula cuarta.

**CUARTA: DE LA FORMA DE PAGO:** La **CONTRATANTE** se compromete a cancelar el monto fijado en la cláusula tercera del presente contrato, y así lo acepta el **CONTRATISTA** según procedimiento que se detalla a continuación:

- a) Por tratarse de una construcción cuya fuente de financiamiento es patrocinio de un tercero, la **CONTRATANTE** deberá garantizar a la entidad bancaria (banco) la terminación de las obras constructivas, en el plazo convenido para su construcción, asegurándose así el plan de inversión de la operación de crédito. Por tratarse de un crédito bajo la línea de construcción de vivienda, éste será girado por partidas (desembolsos). De esta manera, la obra se encontrará sujeta a la supervisión del plan de inversión por parte de un perito del banco, quien autorizará la periodicidad y montos de las sumas o partidas a desembolsar según se haya verificado el avance de obras.
- b) Ha sido previamente convenido entre la **CONTRATANTE** y el **CONTRATISTA**; y aceptado por ambos, que el plazo de terminación de la construcción será de **DOCE MESES**, contados a partir de la fecha de inicio de la misma.
- c) Al inicio de la obras, será girado a el **CONTRATISTA** un primer desembolso de **50% del monto total de la obra** en la primera semana en el sitio de la obra y once desembolsos, con periodicidad semanal, consecutivos de **\$5.637 CINCO MIL SEISCIENTOS TREINTA Y SIETE DÓLARES AMERICANOS**; hasta completar la inversión. Dichos desembolsos estarán sujetos a la verificación por parte de la **CONTRATANTE** del avance de la obra de construcción.

- d) Bajo la consideración de que la construcción de la obra se realiza bajo la **MODALIDAD LLAVE EN MANO**, y con la particularidad de que es la **CONTRATANTE** y no el **CONTRATISTA** quien realiza las inversiones de capital o recursos del costo total de las obras; la **CONTRATANTE** se reservará para ser cancelada como pago final, contra la entrega de las obras dentro del plazo previsto en el literal b), una suma equivalente al CINCO por ciento (5%), del monto total del contrato indicado en la cláusula tercera del presente contrato. Esta reserva, tiene como propósito garantizar el cumplimiento del plan de inversión en las obras constructivas que le han sido contratadas al **CONTRATISTA**, en cumplimiento de las especificaciones constructivas convenidas y en el plazo de cuatro meses previsto.
- e) La **CONTRATANTE** realizará los pagos o desembolsos programados en tiempo, los días viernes de la semana, mediante transferencia de fondos a cuenta del **CONTRATISTA**, que para los efectos se instruye la siguiente: Cuenta IBAN: CRXXXXXXXXXXXXXXXX, entidad: Banco XXXXXX, a nombre de XXXXXXXXXXXXXXXX, cédula de identidad: XXXXXXXXXXX. El **CONTRATISTA**, dará por aceptados y recibidos a satisfacción los recursos, mediante el comprobante de transacción que le remita la **CONTRATANTE**, a la dirección de correo electrónico del **CONTRATISTA** o mediante imagen del mismo enviado a su dispositivo celular.

**QUINTA: DEL PLAZO DE ENTREGA Y MULTAS POR ATRASOS DE OBRAS:** El plazo de entrega queda estipulado en **DOCE MESES**, fraccionado en CUARENTA Y OCHO semanas calendario, contadas a partir de la orden de inicio. De existir modificaciones que impliquen ampliar este plazo, este deberá solicitarse junto con la modificación respectiva, en un plazo no mayor a tres días naturales después de ocurrido el evento que propició la modificación. Las hipótesis de caso fortuito o fuerza mayor, que comprenden entre otros acontecimientos, todos aquellos fenómenos destructivos de la naturaleza, por ejemplo terremotos, sismos, inundaciones, incendios y otras situaciones fuera del control de las partes, tales como guerras, motines, asonadas, huelgas generales de transporte o en los medios de producción en el país o en los países de donde provengan los bienes y servicios con destino a la ejecución de la obra y que puedan ocasionar en cualquier momento paralización de los trabajos por carencia de materiales, darán derecho a el **CONTRATISTA** de solicitar una prórroga en el plazo de entrega del contrato, por un período prudencial y razonable que será determinado por ambas partes, con base en las circunstancias y las soluciones posibles, en todo caso deberá mediar una solicitud expresa, previa y escrita del **CONTRATISTA**, correspondiendo a la **CONTRATANTE** el análisis y procedencia de la solicitud, la calificación de tales hechos, su relevancia y pertinencia. Todo atraso injustificado en la ejecución de las obras o de la fecha de entrega de éstas, generará responsabilidad para el **CONTRATISTA**, lo cual acarrea multas por atraso que se estimarán para su cuantificación, a razón de una tasa del siete por ciento (7%) anualizada, sobre el valor total del contrato

referido en la cláusula tercera supra, que se multiplicará por el número de días de atraso (no justificado). Las sumas acumuladas resultantes, se deducirán del monto total a pagar al **CONTRATISTA** bajo el concepto de multas por incumplimiento en el plazo de entrega de la obra.

**SEXTA: SUPERVISION DE LA OBRA:** Ambas partes, la **CONTRATANTE** y el **CONTRATISTA**, establecen que para todo asunto técnico referido a la obra, cambio de especificaciones o materiales, así como calidad de acabados, se hará a través del inspector o inspectores de la obra, según contrato **OC XXXXXX** del CFIA, quienes serán reconocidos como representantes de la **CONTRATANTE**, durante todo el proceso constructivo y cualquier duda o necesidad de explicación sobre detalles constructivos se hará a través del inspector.

**SETIMA: MODIFICACIONES A LA OBRA.** Si la **CONTRATANTE** decide ampliar las dimensiones de la obra, se le hará saber al **CONTRATISTA** por escrito, que la **CONTRATANTE** reconocerá el costo de las nuevas obras en adición al monto especificado en la cláusula tercera. Si el **CONTRATISTA**, propone realizar cualquier modificación a la obra, él deberá obtener la autorización por escrito por parte de la **CONTRATANTE**. Además deberá existir un acuerdo entre las partes sobre el costo adicional (o crédito) y el ajuste en el tiempo de entrega.

**OCTAVA: CRÉDITOS POR MATERIALES O EQUIPOS A FAVOR DEL CONTRATANTE:** La **CONTRATANTE** y el **CONTRATISTA** acuerdan que en caso de que la **CONTRATANTE** aporte materiales o equipos que por oportunidad le sean más convenientes por precio o calidad, el **CONTRATISTA**, basado en los planos constructivos generará una lista de los materiales sustituidos y reconocerá el crédito correspondiente a su valor comercial sin aplicación de descuentos.

**NOVENA: DEL ENCARGADO DE LA OBRA DEL CONTRATISTA:** Con el fin de garantizar la correcta ejecución técnica de la obra, el **CONTRATISTA** se obliga a mantener en la construcción a un maestro de obras idóneo a efecto de coordinar la labor, mantener ordenadas las obras y poder hacer efectivas las indicaciones, especificaciones e interpretaciones de los planos y demás términos de esta contratación.

**DECIMA: RESPONSABILIDAD BÁSICA DEL CONTRATISTA:** El **CONTRATISTA** se compromete a cumplir con lo establecido en el Reglamento de Seguridad en Construcciones de Costa Rica, decreto No. 25235 MTSS. El **CONTRATISTA** será patrón único de las personas que él emplee en la obra, y por lo tanto, es su responsabilidad exclusiva, cumplir con las obligaciones y responsabilidades, que le fija el

ordenamiento jurídico en materia laboral, tal como las cuotas del Seguro Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, IMAS, Instituto Nacional de Seguros, etc..

El **CONTRATISTA** será el único responsable por daños, deterioros y perjuicios que pueda sufrir la obra, cualquiera que sea la causa de su origen; excepto por casos imputables a eventos de la naturaleza, dentro del plazo comprendido entre la fecha de inicio de las obras y la formal aceptación de la obra completamente terminada y a entera satisfacción de la **CONTRATANTE**. Deberá en consecuencia adoptar las precauciones necesarias para evitar que tales hechos se produzcan.

El **CONTRATISTA** será responsable de cualquier daño que se pueda generar imputable a la realización de la obra, tanto a lo interno como a lo externo de la propiedad en la que se construye. La **CONTRATANTE** no tendrá responsabilidad por pérdidas, daños, lesiones o muertes, sea cual fuere la causa de ello, producidos en la ejecución contractual del objeto a contratar; para lo cual el **CONTRATISTA** deberá contar como mínimo con los siguientes documentos:

- a- Seguro de Riesgos del Trabajo para su personal conforme se requiere en el Código de Trabajo.
- b- Póliza del Seguro Social de conformidad con los reglamentos de la Caja Costarricense del Seguro Social.

El **CONTRATISTA** mantendrá protección adecuada de todas sus herramientas y protegerá los bienes de la **CONTRATANTE** contra daños o pérdidas que se puedan producir de las actividades contempladas en este Contrato. En caso de producirse un daño en la obra, deberá ser enmendado por su cuenta.

El **CONTRATISTA** tomará las precauciones requeridas para brindar completa seguridad a sus empleados en su trabajo; cumplirá con todos los reglamentos, leyes y códigos aplicables para brindar completa seguridad y evitar daños a personas o bienes dentro o fuera de propiedad en que se realizan las obras objeto de contrato. Para este propósito, hará efectivos a la mayor brevedad, las indicaciones que al respecto haga el Ingeniero responsable del proyecto.

En el caso de cualquier emergencia que haga peligrar vidas, obras o propiedades vecinas, el **CONTRATISTA**, sin autorización expresa de la **CONTRATANTE**, podrá actuar a su juicio, pero deberá notificar a la mayor brevedad a la **CONTRATANTE**.

**DECIMA PRIMERA:** Corresponde a el **CONTRATISTA** realizar el pago de las cuotas patronales, el Seguro Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, Asignaciones Familiares, Instituto Mixto de Ayuda Social y demás garantías y responsabilidades patronales que pueden derivarse de la legislación laboral, durante la construcción y al finalizar la misma.

**DECIMA SEGUNDA: SEGURIDAD EN LA OBRA: EL CONTRATISTA** se obliga a acatar en todos sus extremos lo establecido en el Reglamento de Seguridad en las Construcciones y demás legislación vigente sobre seguridad e higiene en las construcciones, para lo que deberá suministrar los equipos suficientes y necesarios que se requieran, sin que ello implique costos o cargos adicionales para la **CONTRATANTE**.

**DECIMA TERCERA: SEGUROS Y RIESGOS A TERCEROS:** Corren también por cuenta y riesgo del **CONTRATISTA** el pago de los daños que pudieren ocurrir a terceras personas, muebles e inmuebles, ocasionados por la negligencia del **CONTRATISTA**. Además, el **CONTRATISTA** será el responsable de velar porque durante todo el proceso constructivo, el polvo, la lluvia, el fuego y todo evento producto del proceso constructivo no causen daños o molestias a los vecinos o a sus propiedades.

**DECIMA CUARTA: DE LOS ESCOMBROS, BASURA Y OTROS:** El **CONTRATISTA** mantendrá en todo momento libre de acumulación de desperdicios o basuras la propiedad donde se ejecuta la obra y sus alrededores, públicos o privados. Al finalizar la obra deberá retirar de la propiedad privada y pública toda estructura temporal, escombros y material de desecho resultantes de sus operaciones. Acorde con su finalidad, la obra deberá quedar en un estado de limpieza satisfactorio a juicio de la **CONTRATANTE**.

**DECIMA QUINTA: DEL EQUIPO Y HERRAMIENTAS:** El equipo y las herramientas que se utilizarán en la obra deberán ser aportados por el **CONTRATISTA** y deberán estar en perfectas condiciones de funcionamiento. También deberán ser idóneos en cuanto a su capacidad y a otras características importantes, para obtener con ellos el rendimiento que se considere indispensable.

**DECIMA SEXTA: DE LA CESIÓN DE CONTRATO:** El **CONTRATISTA** no podrá ceder o en cualquier forma transferir sus derechos de este contrato sin contar de previo con la autorización escrita de la **CONTRATANTE**.

**DECIMA SETIMA: DE LAS VISITAS DE INSPECCIÓN:** Se definirán los días y horas en forma conjunta entre la **CONTRATANTE** y el **CONTRATISTA**, por tanto se obligará la presencia del **CONTRATISTA**.

**DECIMA OCTAVA: DEL PROGRAMA DE TRABAJO:** El **CONTRATISTA** deberá presentar, antes de cumplirse los primeros cinco días del inicio de la obra, un programa de trabajo que deberá ser aprobado por la **CONTRATANTE**: Este deberá ser actualizado semanalmente de acuerdo con el avance de la obra. El **CONTRATISTA** remitirá la actualización del plan a la siguiente dirección de correo electrónico: [elian@greenwolfcr.org](mailto:elian@greenwolfcr.org)

**DECIMA NOVENA: DE LA RESCISIÓN DEL CONTRATO:** El **CONTRATANTE** podrá rescindir el presente contrato si durante la ejecución de los trabajos, éstos no resultaren ser de la calidad exigida o el avance de los trabajos no esté dentro de lo previsto.

**VIGESIMA: DAÑOS Y PERJUICIOS:** La falta de cumplimiento de las cláusulas de este contrato, obligará a la parte que haya incumplido a resarcir los daños y perjuicios a la otra parte y ambas costas del eventual juicio, caso para el cual ambas partes renuncian a su domicilio y requerimientos legales. En todos aquellos extremos no previstos o regulados expresamente en este documento, se aplicará supletoriamente lo dispuesto en el Código de Comercio.

**VIGESIMA PRIMERA: CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE:** Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse del presente contrato o el negocio y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, serán sometidos en primera instancia a conciliación, de conformidad con los reglamentos del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Costa Rica o del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, a elección del que solicite el arbitraje.

**VIGESIMA SEGUNDA: PROTOCOLIZACIÓN:** Cualquiera de las partes podrá elevar a escritura pública el presente contrato, siempre que cubra los gastos correspondientes. Se estima el valor fiscal del presente documento en la suma del monto contratado. Indicado en la cláusula tercera.

**VIGESIMA TERCERA: GARANTÍA:** La obra tendrá la garantía establecida por el Código de Comercio de Costa Rica y la normativa nacional referida a construcción y ejercicio profesional del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos CFIA, por defectos de mano de obra y materiales, equipos o defectos ocultos. En caso de presentarse un desperfecto, la **CONTRATANTE** deberá comunicarlo al **CONTRATISTA**, a la mayor brevedad para programar la reparación.

Leído lo anterior, lo encontramos conforme y firmamos en dos tantos originales y de igual valor, en la ciudad de Alajuela, el día **veinticuatro** del mes de **octubre** del **2017**.

*Firma:*

*Firma:*

---

LA CONTRATANTE

EL CONTRATISTA

*Son auténticas las firmas:*