

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



**Modelo de gestión del ciclo de vida de los proyectos financiados por la Dirección
Nacional de Desarrollo de la Comunidad**

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

Realizado por:

Karina Vindas Rodríguez

Cartago, marzo de 2020

DEDICATORIA

A mis papás.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, Luis, Karla, Pablo y Patricia, por acompañarme e inspirarme en cualquier reto profesional, académico y personal.

A mis compañeros Anel, Dixania, Andrea y Marcelo, por sus aportes durante la maestría, los cuales van más allá de lo académico.

Al personal administrativo de DINADECO, por abrirme las puertas y por toda su colaboración.

Al profesor Arnoldo Araya, tutor del presente Proyecto de Graduación, cuyo apoyo fue siempre oportuno y fundamental.

EPÍGRAFE

“Las oportunidades se multiplican a medida que se aprovechan.”

Sun Tzu, El Arte de la Guerra

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
EPÍGRAFE.....	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
LISTA DE ABREVIATURAS	xix
RESUMEN	xxi
ABSTRACT.....	xxiii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 Generalidades de la Investigación.....	3
1.1 Marco de Referencia Empresarial	3
1.1.1 Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.....	3
1.1.2 Marco normativo.....	3
1.1.3 Marco organizacional.....	5
1.1.4 Marco filosófico.....	9
1.1.5 Proyectos financiados por DINADECO	10
1.2 Planteamiento del Problema.....	13
1.3 Justificación del Estudio	17

1.4	Objetivos.....	21
1.4.1	Objetivo general.....	21
1.4.2	Objetivos específicos	21
1.5	Alcance y Limitaciones.....	22
1.5.1	Alcance.....	22
1.5.2	Limitaciones.....	23
Capítulo 2	Marco Teórico.....	25
2.1	Teoría de Proyectos	25
2.1.1	Definición y características de proyectos sociales	25
2.1.2	Ciclo de vida del proyecto.....	27
2.1.3	Evaluación ex ante, durante y ex post.....	32
2.2	Estándares en gestión de proyectos.....	35
2.2.1	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - PMBoK ® Sexta Edición (Project Management Institute)	36
2.2.2	Línea Base de Competencias Individuales – IPMA ICB ® (International Project Management Association).....	38
2.2.3	Gestión del Ciclo de Proyecto y Marco Lógico (Comisión Europea).....	39
2.3	Marco normativo de DINADECO, en relación con proyectos	44
2.3.1	Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N.º 8131	44
2.3.2	Alcance N°65 publicado en el diario oficial La Gaceta	44
2.3.3	Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad 2016-2020 “Miriam Trejos Jiménez”	45
Capítulo 3	Marco Metodológico.....	48

3.1	Tipo de Investigación	48
3.1.1	Tipo de investigación de acuerdo con el enfoque	48
3.1.2	Tipo de investigación de acuerdo con la finalidad	49
3.1.3	Tipo de investigación de acuerdo con la profundidad.....	49
3.2	Categorías de la investigación	50
3.3	Diseño de la investigación	55
3.3.1	Fases de investigación.....	55
3.3.2	Recolección de información.....	57
3.3.3	Procesamiento y análisis de datos	61
3.3.4	Síntesis de plan de investigación.....	61
Capítulo 4	Análisis de resultados	63
4.1	Análisis de la situación actual.....	63
4.1.1	Recolección de información.....	63
4.1.2	Análisis de resultados.....	89
4.2	Buenas prácticas de la gestión de proyectos y disposiciones regulatorias	95
4.2.1	Disposiciones regulatorias	95
4.2.2	Buenas prácticas de gestión de proyectos	97
4.3	Identificación de brecha.....	102
4.3.1	Brecha con respecto a disposiciones regulatorias	102
4.3.2	Brecha con respecto a buenas prácticas	103
4.3.3	Propuestas de mejora.....	113
Capítulo 5	Propuesta de Solución	116
5.1	Estructura del modelo de gestión del ciclo de vida de los proyectos.....	116

5.1.1	Fase de identificación, formulación e inicio	120
5.1.2	Fase de planificación.....	127
5.1.3	Fases de ejecución y control	138
5.1.4	Evaluación y cierre.....	146
5.2	Propuesta de implementación	151
5.2.1	Recursos requeridos	151
5.2.2	Etapas del plan de implementación.....	154
5.2.3	Síntesis de propuesta de implementación.....	161
Capítulo 6	Conclusiones.....	162
6.1	Objetivo 1	162
6.2	Objetivo 2.....	162
6.3	Objetivo 3.....	163
6.4	Objetivo 4.....	164
6.5	Objetivo 5.....	165
Capítulo 7	Recomendaciones.....	166
	Referencias Bibliográficas.....	168
	Apéndice A. Guía de entrevista libre a la directora de la Dirección Técnica Operativa	178
	Apéndice B. Guía de entrevista semi estructurada a Jefe de Financiamiento Comunitario	179
	Apéndice C. Guía de entrevista estructurada a jefe de Recursos Humanos	180
	Apéndice D. Guía de entrevista semiestructurada a funcionario de Auditoría Comunal	181

Apéndice E. Guía de entrevista semiestructurada a funcionario del Departamento de Asesoría Jurídica	182
Apéndice F. Cuestionario a Analistas de Sede Central.	183
Apéndice G. Cuestionario a funcionarios de sedes regionales.....	190
Apéndice H. Guía de observación de expedientes.....	198
Apéndice I. Cuadro ampliado sobre requisitos en la fase de anteproyecto.....	200
Apéndice J. Cuadro ampliado sobre requisitos en la fase de proyecto.....	204
Apéndice K. Plantilla de Formulación de Proyecto.....	207
Apéndice L. Plantilla de Registro de Interesados	211
Apéndice M. Plantilla de Caso de Negocio	212
Apéndice N. Plantilla de Gestión de Tiempo y Costo	214
Apéndice Ñ. Plantilla de Gestión de Alcance	215
Apéndice O. Plantilla de Gestión de Calidad	217
Apéndice P. Plantilla de Gestión de Comunicación.....	218
Apéndice Q. Plantilla de Gestión de Riesgo	219
Apéndice R. Plantilla de Control y Evaluación de Línea Base.....	220
Apéndice S. Plantilla de Control de Riesgos.....	222
Apéndice T. Plantilla de Control de Cambios.....	223
Apéndice U. Plantilla Solicitud de Subsanción	224
Apéndice V. Plantilla Evaluación de Proyecto.....	225
Apéndice W. Cronograma de Implementación.....	226
Apéndice X. Estimación de viáticos y costo de capacitaciones para el plan de implementación.....	228

Anexo A. Resumen de criterios para la clasificación de anteproyectos de desarrollo comunal sometidos a consideración del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad.....	229
Anexo B. Formulario de anteproyecto de infraestructura comunal	236
Anexo C. Puestos y salarios de DINADECO.....	247

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1-1. ORGANIGRAMA DE DINADECO.</i>	6
<i>FIGURA 1-2. PROCEDIMIENTO PRESENTACIÓN DE PROYECTOS.</i>	11
<i>FIGURA 1-3. RESULTADOS DE EVALUACIÓN EN FUNCIÓN DE LOGROS, POR MONTO DE INVERSIÓN.</i>	16
<i>FIGURA 1-4. RESULTADOS DE EVALUACIÓN EN FUNCIÓN DE LOGROS, POR PROYECTO.</i>	16
<i>FIGURA 1-5. FLUJO BÁSICO DE INFORMACIÓN EN EL CICLO DE PROYECTO.</i>	19
<i>FIGURA 2-1. CICLO DE PROYECTO, DOCUMENTOS PRINCIPALES Y RESPONSABILIDADES.</i>	30
<i>FIGURA 2-2. LA EVALUACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.</i>	33
<i>FIGURA 2-3. ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO COMO BASE PARA LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.</i>	42
<i>FIGURA 3-1. SÍNTESIS DE PLAN DE INVESTIGACIÓN.</i>	62
<i>FIGURA 4-1. RESPUESTAS DE PROMOTORES SOBRE EL DOCUMENTO "DIAGNÓSTICO COMUNAL PARA PROMOTORES".</i>	72
<i>FIGURA 4-2. CONOCIMIENTO DE MODELOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.</i>	73
<i>FIGURA 4-3. PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS EN LA INSTITUCIÓN, EN LAS CUALES SE VALORA LA EXISTENCIA NULA, PARCIAL O TOTAL DE LA GESTIÓN DE ACUERDO CON EL ÁREA INDICADA.</i>	75
<i>FIGURA 4-4. RESPUESTA A LA PREGUNTA ¿CUENTA CON BASE DE DATOS DE LECCIONES APRENDIDAS PARA ANALIZAR LOS PROYECTOS?</i>	77

<i>FIGURA 4-5. PERCEPCIÓN DE COMPETENCIAS DE COMPORTAMIENTO Y COMPETENCIAS</i>	
<i>CONTEXTUALES EN LA INSTITUCIÓN.</i>	<i>79</i>
<i>FIGURA 4-6. PERCEPCIÓN SOBRE EL PERFIL DE LOS MIEMBROS DE LAS ORGANIZACIONES</i>	
<i>COMUNALES, POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO DE FINANCIAMIENTO</i>	
<i>COMUNITARIO.</i>	<i>82</i>
<i>FIGURA 4-7. RESPUESTA A LA PREGUNTA ¿CONSIDERA QUE LOS PROYECTOS LLEVADOS POR LAS</i>	
<i>ASOCIACIONES ESTÁN FORMULADOS DE MANERA CORRECTA?</i>	<i>83</i>
<i>FIGURA 4-8. PROCESOS EN LA GESTIÓN ACTUAL DE LOS PROYECTOS.</i>	<i>84</i>
<i>FIGURA 4-9. PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA DOCUMENTACIÓN DEL</i>	
<i>CUMPLIMIENTO DEL “PLAN DE USO” Y “HOJA DE RUTA”.</i>	<i>88</i>
<i>FIGURA 4-10. EXISTENCIA EN EL ESTÁNDAR, DE HERRAMIENTAS SEGÚN LAS ETAPAS DEFINIDAS EN</i>	
<i>EL CUADRO 4-5.</i>	<i>101</i>
<i>FIGURA 4-11. EXISTENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTO.</i>	<i>111</i>
<i>FIGURA 4-12. IDENTIFICACIÓN DE BRECHA DE ACUERDO CON ÁREA.</i>	<i>112</i>
<i>FIGURA 4-1. EXISTENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL CICLO DE PROYECTO.</i>	<i>116</i>
<i>FIGURA 5-1. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL CICLO DEL PROYECTO PROPUESTO.</i>	<i>117</i>
<i>FIGURA 5-2. DIAGRAMA DE FLUJO DE FASE DE IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN E INICIO.</i>	<i>121</i>
<i>FIGURA 5-3. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FASE DE PLANIFICACIÓN.</i>	<i>129</i>
<i>FIGURA 5-4. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FASE DE EJECUCIÓN Y CONTROL.</i>	<i>138</i>
<i>FIGURA 5-5. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA FASE DE EVALUACIÓN Y CIERRE.</i>	<i>146</i>

FIGURA 5-6. RESUMEN DE CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN 154

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1-1. RESUMEN DE VARIABLES PARA LA CLASIFICACIÓN DE ANTEPROYECTOS	12
TABLA 1-2. INVERSIÓN DE PROYECTOS DE ACUERDO CON INFORMES DE GESTIÓN POR PERÍODO	14
TABLA 5-1. FUNCIONARIOS PARTICIPANTES DE LA CAPACITACIÓN, SEGÚN FASE, UBICACIÓN Y TIPO DE PROFESIONAL.....	152
TABLA 5-2. BASE DE ESTIMACIONES DE COSTO.	153
TABLA 5-3. ACTIVIDAD, COSTO Y RECURSOS DE ETAPA 1	155
TABLA 5-4. ACTIVIDAD, COSTO Y RECURSOS DE ETAPA 2.....	156
TABLA 5-5. ACTIVIDAD, COSTO Y RECURSOS DE ETAPA 3.....	159
TABLA 5-6. ACTIVIDAD, COSTO Y RECURSOS DE ETAPA 4.....	160

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2-1. INSUMOS Y PRODUCTOS PARA CADA FASE DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	28
CUADRO 2-2 PUNTOS PARA TOMA DE DECISIONES, OPCIONES Y RESPONSABILIDADES	
PRINCIPALES	31
CUADRO 2-3. TIPO DE EVALUACIÓN EN LAS ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO	35
CUADRO 2-4. CUADRO DE CALIDAD.....	40
CUADRO 2-5. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO Y SUS CONTENIDOS.....	43
CUADRO 3-1. CATEGORÍA 1 – RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	50
CUADRO 3-2. CATEGORÍA 2 - ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	51
CUADRO 3-3. CATEGORÍA 3 – INTERESADOS EXTERNOS	52
CUADRO 3-4. CATEGORÍA 4 - CICLO DEL PROYECTO.....	53
CUADRO 3-5. CATEGORÍA 5 – BUENAS PRÁCTICAS.....	54
CUADRO 3-6. SUJETOS DE INFORMACIÓN.	58
CUADRO 3-7. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
CUADRO 3-8. SÍNTESIS DE PLAN DE INVESTIGACIÓN	62
CUADRO 4-1. INFORMACIÓN SOLICITADA EN FORMULARIOS DE ANTEPROYECTO Y PROYECTO, DE ACUERDO CON TIPO DE PROYECTO	65
CUADRO 4-2. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	93

CUADRO 4-3. ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN CON RESPECTO A LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS.....	94
CUADRO 4-4. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LOS MARCOS DE REFERENCIA EN GESTIÓN DE PROYECTOS.....	97
CUADRO 4-5. IMPACTO DEL USO DE HERRAMIENTAS EN EL DESEMPEÑO INTERNO Y EXTERNO DE LOS PROYECTOS, SEGÚN GOLINI ET AL (2014).	99
CUADRO 4-6. COMPARACIÓN DE MARCOS DE REFERENCIA DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS SELECCIONADOS	100
CUADRO 4-7. CUADRO COMPARATIVO DE REQUERIMIENTOS NORMATIVOS Y SITUACIÓN ACTUAL.	103
CUADRO 4-8. COMPARACIÓN ENTRE BUENAS PRÁCTICAS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FASES DE IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN E INICIO.	105
CUADRO 4-9. COMPARACIÓN ENTRE BUENAS PRÁCTICAS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA FASE DE PLANIFICACIÓN.....	107
CUADRO 4-10. COMPARACIÓN ENTRE BUENAS PRÁCTICAS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FASES DE EJECUCIÓN Y MONITOREO Y CONTROL.	108
CUADRO 4-11. COMPARACIÓN ENTRE BUENAS PRÁCTICAS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA FASE DE CIERRE.....	110
CUADRO 5-1. RESUMEN DE HERRAMIENTAS DISEÑADAS	119
CUADRO 5-2. RESUMEN DE PLANTILLA FORMULACIÓN DE PROYECTO.....	123

CUADRO 5-3. TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DEL DOCUMENTO FORMULACIÓN DE PROYECTO.	124
CUADRO 5-4. RESUMEN DE PLANTILLA DE REGISTRO DE INTERESADOS.....	125
CUADRO 5-5. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DEL DOCUMENTO REGISTRO DE INTERESADOS.....	126
CUADRO 5-6. RESUMEN DE PLANTILLA CASO DE NEGOCIO.	127
CUADRO 5-7. RESUMEN DE PLANTILLA DE SÍNTESIS DE GESTIÓN DE TIEMPO Y COSTO.	131
CUADRO 5-8. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA SÍNTESIS DE GESTIÓN DE TIEMPO Y COSTO	131
CUADRO 5-9. RESUMEN DE PLANTILLA DE GESTIÓN DE ALCANCE.	132
CUADRO 5-10. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL ALCANCE	133
CUADRO 5-11. RESUMEN DE PLANTILLA PARA GESTIÓN DE CALIDAD.....	134
CUADRO 5-12. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	134
CUADRO 5-13. RESUMEN DE PLANTILLA PARA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN.	135
CUADRO 5-14. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIONES	136
CUADRO 5-15. RESUMEN DE PLANTILLA DE GESTIÓN DE RIESGO.....	137
CUADRO 5-16. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.	137

CUADRO 5-17. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL CONTROL DEL ALCANCE Y CALIDAD.....	140
CUADRO 5-18. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL CONTROL DE INTERESADOS	141
CUADRO 5-19. RESUMEN DE PLANTILLA DE CONTROL DE RIESGOS.....	141
CUADRO 5-20. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL CONTROL DE RIESGOS	142
CUADRO 5-21. RESUMEN DE PLANTILLA DE CONTROL DE CAMBIOS.	143
CUADRO 5-22. ENTRADAS Y TÉCNICAS PARA EL CONTROL DE CAMBIOS.....	144
CUADRO 5-23. RESUMEN DE PLANTILLA DE SOLICITUD DE SUBSANACIÓN.....	144
CUADRO 5-24. RESUMEN DE PLANTILLA DE EVALUACIÓN DE PROYECTO.	147
CUADRO 5-25. RESUMEN DE PLANTILLA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LÍNEA BASE	148

LISTA DE ABREVIATURAS

CCSS Caja Costarricense del Seguro Social

CFIA Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos

CE Comisión Europea

CT Compra de Terreno

CNDC Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad

CRIS *Common Relex Information System* (Sistema de Información Común Relex)

DEV *Development* (Desarrollo)

DG *Directorate-General* (Directorio – General)

DG DEV *Development Directorate-General* (Directorio de Desarrollo – General)

DG RELEX Directorio de Relaciones Externas - General

DINADECO Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

DTO Dirección Técnica Operativa

EDT Estructura de Desglose de Trabajo

GCP Gestión del Ciclo de Proyecto

IC Infraestructura Comunal

ICB *Individual Competence Baseline* (Línea Base de Competencias Individuales)

IPMA *International Project Management Association* (Asociación Internacional de Gestión de Proyectos)

IV Infraestructura Vial

ME Mobiliario y Equipo

ML Marco Lógico

MOPT Ministerio de Obras Públicas y Transportes

ONGs Organizaciones No Gubernamentales

PFG Proyecto Final de Graduación

PG *Partner Government* (Gobierno Socio)

PMBok® *Project Management Book of Knowledge* (Compilación de conocimiento de Gestión de Proyectos)

PMI *Project Management Institute* (Instituto de Gestión de Proyectos)

PMO *Project Management Office* (Oficina de Gestión de Proyectos)

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PRSP *Poverty Reduction Strategy Paper* (Documento de Estrategia de Reducción de la Pobreza)

RELEX *External Relations* (Relaciones Externas)

TDR Términos de referencia

RESUMEN

El presente proyecto final de graduación (PFG) se desarrolló en la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), con el fin de proponer un modelo de gestión del ciclo de vida de los proyectos, basado en las buenas prácticas de gestión de proyectos del *Project Management Institute* y la Comisión Europea.

Para la investigación se hizo uso de técnicas y herramientas como entrevistas, observación e investigación documental, aplicados a funcionarios y expedientes de la institución, y a documentos publicados en el área de estudio.

documentos publicados en el área de estudio.

De la investigación de campo se obtuvo como resultado que existen formularios para la gestión de los proyectos, en las áreas de alcance, tiempo y costo. Por otro lado, hay una tendencia de desconocimiento sobre modelos de gestión de proyectos. Además, se encuentra que no existe valoración sobre los resultados de los proyectos.

En cuanto a áreas de conocimiento de gestión de proyectos, las principales brechas se encuentran en calidad, comunicación, riesgo e interesados. Así mismo, al analizar la gestión de los beneficios, se encontró una brecha entre la situación actual y las buenas prácticas, pues no existen políticas para la verificación de la pertinencia de las propuestas de las organizaciones comunales, para el desarrollo de la localidad.

La propuesta consistió en la elaboración de herramientas para la estandarización de la gestión del proyecto, para uso, tanto por parte de la organización comunal, como de la Dirección Técnica Operativa (DTO), y cuyo contenido es controlado por ésta última. Finalmente, se genera un plan de implementación, la cual sintetiza el alcance, tiempo, costo

y recursos, de la puesta en marcha en la institución, en cuatro fases: sensibilización, capacitación inicial, proyectos piloto y capacitación final.

Palabras Clave: Ciclo de vida de proyecto, Guía metodológica, Proyectos comunitarios, Marco Lógico, Buenas prácticas.

ABSTRACT

This final graduation project was developed at the National Directorate of Community Development (DINADECO for its acronym in Spanish), in order to propose a project life cycle management model based on best practices developed by the Project Management Institute and the European Commission.

For the investigation, techniques and tools were used, such as interviews, observation and documentary research, applied to officials and records of the institution, as well as to documents published on the area of study.

From the field research it was obtained as a result that there are templates for project management, however, there is a tendency of inexperience about project management models among DINADECO's personnel. In addition, it is found that there is no assessment of the results of the projects.

Regarding areas of project management knowledge, the main gaps are in quality, communication, risk and stakeholders. When analyzing the management of the benefits, a gap was found between the current situation and the best practices, since there are no policies to verify the relevance of the proposals made by the organizations for the development of the community.

The proposal consisted of the development of tools for the standardization of project management for the use of both the communal organization and the Operational Technical Management Office (DTO for its acronym in Spanish). The content developed is controlled by the latter. Finally, an implementation plan is designed, in which scope, time, cost and

resources are defined, for the application in the institution in four phases: awareness, initial training, pilot projects and final training.

Keywords: Project life cycle, Methodological guide, Community projects, Logical Framework, Best practices.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el PMI (2017), el éxito de los proyectos se ha medido de manera tradicional utilizando métricas de tiempo, costo, alcance y calidad, sin embargo, según señala el Instituto, recientemente se ha determinado que el éxito también es relativo al logro de los objetivos del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2017). Por ello, además de incorporar las métricas en la triple restricción, es importante que los objetivos del proyecto sean estructurados mediante el propósito del proyecto, considerando medidas de éxito predefinidas desde la etapa de inicio, lo cual cobra particular importancia al tratarse de financiamiento con fondos públicos. A partir de lo anterior se formula el presente PFG, considerando el valor de desarrollar un mecanismo que permita conocer el resultado de los proyectos financiados por DINADECO.

La Dirección Técnica Operativa (DTO) de DINADECO funge como una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés), debido a que tiene la función de estandarizar los procesos de gobernanza y brinda herramientas y técnicas para la gestión de las iniciativas. En el PFG se propone un modelo para gestión del ciclo de vida de los proyectos, que permita dicha estandarización, al tratarse de una institución que tiene representación descentralizada en el país, y en cuyos proyectos, participan diversos actores. Tal y como se expone en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI (PMBOK ®), el modelo propuesto se estructura en dos dimensiones: las áreas de conocimiento para la gestión de proyectos, y los grupos de procesos, relacionados con su ciclo de vida.

En el primer capítulo se exponen las generalidades de la investigación, presentando el marco referencial de la institución en los ámbitos normativo, organizacional, filosófico y operativo, el problema de investigación presente en la institución y los objetivos que responden la situación problemática planteada.

El segundo capítulo establece el marco conceptual, el cual consiste en referencias publicadas para la elaboración de la propuesta, concerniente a teoría sobre proyectos, estándares de gestión y el marco normativo de la institución.

En el tercer capítulo, denominado marco metodológico, se propone el tipo de investigación que se llevó a cabo, así como cuáles categorías fueron estudiadas. Concluye con el diseño de la investigación, en el cual se definen las fases, técnicas de recolección de información, sujetos de información y métodos de procesamiento de los datos. La síntesis, presentada al final del capítulo, esquematiza los contenidos del marco metodológico.

El cuarto y quinto capítulos corresponden al análisis de resultados y la propuesta de solución respectivamente. En primera instancia, en el capítulo cuatro se exponen los datos obtenidos de la investigación de campo, con su respectivo análisis. El capítulo incluye un apartado de buenas prácticas de la industria, y se concluye con el análisis de la brecha entre la situación encontrada y las buenas prácticas en estudio, para establecer el marco sobre el cual se propondrá la solución. En el capítulo cinco, se describe la propuesta en la que se expone el contenido del modelo de gestión y el plan de implementación en la institución.

En los capítulos seis y siete se presentan las conclusiones y recomendaciones al finalizar el PFG.

Capítulo 1 Generalidades de la Investigación

El presente capítulo está conformado por aspectos generales de la investigación, delimitando la institución y los aspectos generadores del proyecto.

1.1 Marco de Referencia Empresarial

El apartado a continuación expone aspectos referenciales de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO).

1.1.1 Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

DINADECO es una institución del Poder Ejecutivo adscrita al Ministerio de Gobernación y Policía, encargada de liderar procesos de institución, capacitación y fortalecimiento del movimiento comunal, en beneficio del desarrollo social, cultural, ambiental, económico y político del país (Asamblea Legislativa, 2017).

1.1.2 Marco normativo

DINADECO se crea mediante la Ley No. 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad (Asamblea Legislativa, 2017), de abril de 1967. El Capítulo I de dicha Ley se refiere a la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. Sus principios y funciones, definidos en el Artículo 3° de la Ley son los siguientes:

- a) Promover la creación de oportunidades para el perfeccionamiento integral de la persona humana, descubrir sus capacidades y cualidades y canalizarlas en beneficio de la comunidad y del país;
- b) Establecer el clima propicio para la creación de nuevos valores y la adaptación de nuevos hábitos y actitudes, a través de un proceso de perfeccionamiento interno de la

población que asegure su participación activa y consciente en las decisiones y acciones para resolver los problemas económicos y sociales que la afectan;

c) Crear, por medio de un proceso educativo de perfeccionamiento individual y de las instituciones democráticas, una conciencia colectiva de responsabilidad mutua por el desarrollo nacional en todos los órdenes, por medio del estímulo y orientación de organizaciones distritales, cantonales, provinciales, regionales y nacionales;

d) Coordinar y orientar los programas públicos y privados para la aplicación de los principios, métodos y técnicas del desarrollo de la comunidad;

e) Realizar estudios e investigaciones sociales y contribuir a establecer los canales adecuados en ambas direcciones entre las comunidades y los organismos técnicos, administrativos, legislativos y políticos en general;

f) Planear y promover la participación activa y organizada de las poblaciones en los programas nacionales, regionales o locales de desarrollo económico y social;

g) Evaluar permanentemente los programas de desarrollo de la comunidad, para garantizar su ajuste a los principios y técnicas adoptados por la presente ley y su respectivo reglamento;

h) Entrenar al personal necesario en los distintos niveles, especialidades y categorías, en el uso y manejo de las técnicas de desarrollo de la comunidad;

i) Asesorar técnicamente en los aspectos de investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación, a personas y entidades que tengan bajo su responsabilidad programas de desarrollo de la comunidad;

- j) Coordinar la asistencia técnica y económica internacional de cualquier clase que se dé al país, para promover el desarrollo comunal;
- k) Inscribir, conforme a esta ley, a las asociaciones y grupos para el desarrollo de la comunidad, ya existentes o que lleguen a establecerse; y
- l) Los demás que determine el reglamento de esta ley. (Asamblea Legislativa, 2017)

La Ley establece en el Artículo 7º, que DINADECO:

- a) Establecerá las bases metodológicas del planeamiento, programación, ejecución, supervisión y evaluación de los programas de desarrollo de la comunidad en los sectores públicos y privado;
- b) Promoverá la organización de los mecanismos necesarios a nivel local y regional, a través de los cuales se llevarán a cabo las tareas de coordinación y ejecución de los programas de desarrollo comunal. (Asamblea Legislativa, 2017)

1.1.3 Marco organizacional

La Figura 1-1 muestra la estructura organizacional de DINADECO. A su vez, la Dirección establece los objetivos de las diferentes instancias que componen el Nivel Asesor y el Nivel Operativo (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2019).

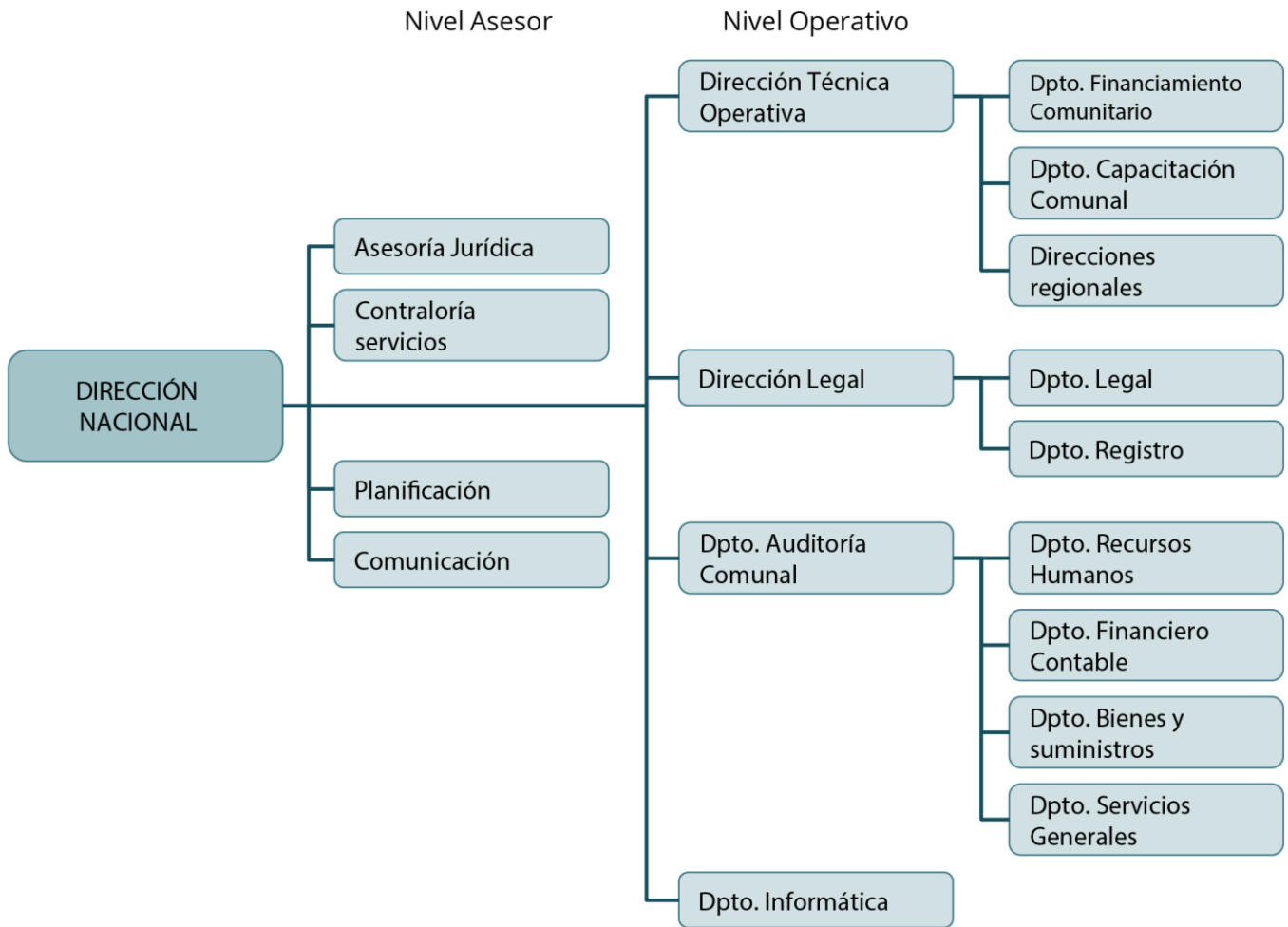


Figura 1-1. Organigrama de DINADECO.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sitio Web de DINADECO.

1.1.3.1 Dirección Nacional

La Dirección Nacional tiene a su cargo la emisión de políticas y lineamientos generales sobre el desarrollo comunal considerando la normativa legal vigente y el Plan Nacional de Desarrollo. De acuerdo con DINADECO (2017), las unidades que componen la Dirección General, así como las funciones de cada una, se detallan a continuación.

1.1.3.2 Nivel Asesor

El nivel asesor está compuesto por las siguientes unidades administrativas, con su objetivo general asociado:

1.1.3.2.1 Asesoría Jurídica

Tiene a cargo analizar, asesorar y resolver asuntos legales remitidos por la Dirección Nacional y otras instancias administrativas.

1.1.3.2.2 Planificación Institucional

Su objetivo es desarrollar acciones para orientar y dirigir procesos de planificación para el cumplimiento de la misión institucional en un marco de evaluación permanente en procura de la utilización racional de recursos públicos.

1.1.3.2.3 Contraloría de Servicios

Su función es facilitar la comunicación entre los usuarios y la institución para la toma de acciones correctivas y mejora en los servicios brindados.

1.1.3.2.4 Información y Comunicación

Su objetivo es la divulgación de la labor institucional y el movimiento comunal. El departamento tiene a cargo la gestión y administración de la información.

1.1.3.3 Nivel Operativo

El nivel operativo está compuesto por las siguientes unidades administrativas, con su objetivo general asociado:

1.1.3.3.1 Dirección Técnica Operativa

La Dirección Técnica Operativa tiene como función la contribución al fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo comunal. Sus departamentos adscritos tienen como objetivos la administración de las actividades de otorgamiento de recursos y apoyo técnico a las organizaciones comunales, poner a disposición las direcciones regionales para la desconcentración de los servicios y capacitar al sector comunal.

1.1.3.3.2 Dirección Legal y de Registro

Su objetivo es analizar, asesorar y resolver los asuntos remitidos por las organizaciones comunales, Dirección Nacional y otras instancias administrativas, así como administrar el Registro Público de Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad.

1.1.3.3.3 Departamento de Auditoría Comunal

Tiene a su cargo evaluar a las organizaciones comunales en cuanto a su gestión conforme a lo establecido en la normativa relacionada.

1.1.3.3.4 Dirección Administrativa Financiera

Tiene a cargo la adecuada fiscalización de los recursos y la satisfacción de las funciones administrativas y financieras requeridas por la institución. Los diferentes departamentos adscritos a esta Dirección tienen como objetivos la dirección y desarrollo del recurso humano en función de la política institucional, la administración de los recursos provenientes del Presupuesto Nacional y la adquisición y administración de bienes y servicios necesarios para la institución.

1.1.3.3.5 Departamento de Informática

Su objetivo es mantener un sistema de apoyo adecuado para la institución mediante la administración de herramientas tecnológicas.

1.1.4 Marco filosófico

Los siguientes componen el marco filosófico de la institución.

1.1.1.1. Misión

La institución define la siguiente misión:

La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad es la institución facilitadora de los procesos de promoción, organización y fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo comunal, para promover la participación social, democrática y activa en el desarrollo local y nacional. (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2017, pág. 14)

1.1.1.2. Visión

Con respecto a la visión, DINADECO se proyecta como “una institución competente, con personal comprometido en el fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo comunal, orientada a generar políticas, normas y servicios en beneficio del desarrollo social, cultural, ambiental, económico y político del país” (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2017, pág. 14).

1.1.1.3. Objetivos institucionales

Finalmente, DINADECO traza tres objetivos a nivel institucional.

Consolidar procesos de promoción, formación, capacitación y funcionamiento de las organizaciones, con el propósito de mejorar su gestión en beneficio de las comunidades.

Desarrollar y facilitar acciones en coordinación con sectores involucrados en el desarrollo comunal con el propósito de apoyar a las organizaciones en el progreso de sus comunidades.

Fortalecer la gestión institucional con el propósito de mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades del movimiento comunal. (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2017, pág. 14)

1.1.5 Proyectos financiados por DINADECO

La Ley 3859 Sobre el Desarrollo de la Comunidad crea, además de a la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, al Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad (CNDC), y declara de interés público la constitución y funcionamiento de asociaciones para el desarrollo de las comunidades.

En este bloque tripartito creado para el desarrollo de las comunidades en Costa Rica, DINADECO funge como una oficina de dirección de proyectos (PMO), tal y como es descrita por el *Project Management Institute*, el cual la define como “una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (Project Management Institute, Inc., 2017, pág. 48).

DINADECO tiene a cargo la generación de formularios y seguimiento de las propuestas hechas por las Asociaciones de Desarrollo, y seleccionadas por el CNDC.

Las iniciativas postuladas para financiamiento corresponden a infraestructura comunal, infraestructura vial, mobiliario y equipo, terreno y proyectos socio productivos.

La Figura 1-2 ilustra los plazos publicados para la consideración de los interesados, aportado por la funcionaria de la institución, Alejandra Abarca (2019).



Figura 1-2. Procedimiento Presentación de Proyectos.

Fuente: Comunicación electrónica, Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

A continuación, se describe el ciclo de vida de los proyectos, de acuerdo con la funcionaria Auxiliadora Chávez (2019). El inicio del proyecto se da en la organización comunal, quienes solicitan el financiamiento de iniciativas adscritas a las competencias de la institución. Estas deben aportar el formulario y los requisitos para la presentación del anteproyecto que solicita DINADECO. Estos documentos son entregados en la oficina regional correspondiente, hasta que el período de recepción haya concluido.

Posteriormente, la Dirección Técnica Operativa (DTO) revisa las propuestas, con el fin de definir la aceptación o rechazo por incumplimiento. La DTO remite los proyectos aceptados al CNDC, con la calificación de los seis primeros criterios indicados en la Tabla 1-1. En esta etapa es el Consejo, facultado por la Ley 3859 para este fin, quien asigna una calificación al séptimo criterio. Una vez calificados se establece un listado con la nota asignada y, con base en el dinero disponible, se aprueben los que pasan a la etapa de proyecto.

Tabla 1-1. Resumen de variables para la clasificación de anteproyectos

Criterio	Peso en la calificación
1. Zonas geográficas prioritarias	20,00%
2. Índice de desarrollo social distrital	15,00%
3. Relación del anteproyecto con ejes y sub ejes del Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad	15,00%
4. Proyectos aprobados a una organización comunal en los últimos tres períodos presupuestarios	5,00%
5. Anteproyecto rechazado en el período inmediatamente anterior	5,00%
6. Aporte de la organización comunal al anteproyecto	10,00%
7. Análisis del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad en función del impacto para el desarrollo	30,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2017)

En la etapa de proyecto se complementa la información anterior, se dictamina sobre esta y se lleva a Consejo para que este apruebe los recursos. A partir de esta aprobación, el

departamento financiero emite la planilla dirigida al Ministerio de Gobernación, se financia y las Asociaciones tienen un período de un año para ejecutar el proyecto.

Al concluir este período, se remite la información al analista que revisó el proyecto para que este dé por liquidado el proyecto. Actualmente, luego de que se liquidan los proyectos, DINADECO efectúa auditorías únicamente en caso de alguna denuncia, o con base en la selección de una muestra (Chaves, 2019).

1.2 Planteamiento del Problema

La Organización de Naciones Unidas determina que el desarrollo comunal se avoca a unir esfuerzos de las autoridades gubernamentales y las iniciativas populares, para mejorar las condiciones de estos últimos, capacitar estos sectores e incluirlos en la vida nacional (Mora, 1986).

En nuestro país, dicha articulación está a cargo de la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal (DINADECO), creada por la Ley 3859 Sobre el Desarrollo de la Comunidad. La ley define a DINADECO como el “instrumento para la organización de las comunidades del país, para lograr su participación activa y consciente en la realización de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social” (Asamblea Legislativa, 2017).

A través de DINADECO, el Estado destina inversiones millonarias en proyectos solicitados por las Asociaciones de Desarrollo de las Comunidades. Según los informes de gestión por período, en poco más de diez años se invirtieron ¢49 179 728 165,00 en costos directos de 2143 proyectos en el territorio nacional, cuya distribución por período se observa en la Tabla 1-2.

Tabla 1-2. Inversión de proyectos de acuerdo con informes de gestión por período

Período	Cantidad de proyectos	Inversión
2008-2010	1017	€15 567 749 180,00
2010-2014	721	€16 021 531 148,00
2014-2018	405	€17 590 447 837,00

Fuente: Elaboración propia a partir de Informes de Gestión de DINADECO. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (2010) Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (2014) y Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (2018).

En 2012, la Contraloría General de la República evaluó la ejecución de los fondos en función del logro de los objetivos asociados al desarrollo socioeconómico de las comunidades, en un período de enero de 2008 a diciembre de 2011. Sus resultados fueron expuestos en el “Informe sobre la ejecución de proyectos comunales financiados con recursos transferidos por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)”, y en este se concluye, entre otras, con la siguiente disposición dirigida a la Dirección Ejecutiva de DINADECO, “implementar un sistema de monitoreo y evaluación permanente, sistemático e integral (...) que permita periódicamente medir el logro de los objetivos de los proyectos aprobados y evaluar los efectos e impactos a la promoción del desarrollo socioeconómico comunal” (Contraloría General de la República, 2012).

Dicha conclusión se alcanza luego de la inspección de una muestra de 180 proyectos, lo que corresponde a un 14% de los proyectos financiados en el período de evaluación.

En este informe se concluye que:

- 34 proyectos con un financiamiento de €1 775,9 millones son obras fallidas, inconclusas, abandonadas o ejecutadas de manera parcial.

- 84 proyectos financiados por un monto de ¢3 146,6 millones no tienen uso permanente y su costo de mantenimiento supera los ingresos que genera, lo cual hace cuestionable su beneficio.
- 62 proyectos cuya inversión es de ¢2 094,9 millones cumplen de manera razonable con los propósitos del desarrollo comunal.

De la inversión evaluada por ¢7 017,4 millones, únicamente un 29,9% fueron destinados a proyectos con resultados razonables (Figura 1-3). En la evaluación por proyecto, se observa que la tendencia es similar, considerándose razonable el resultado de un 34,4% de las iniciativas, y siendo mayoritaria la cantidad de inversiones que fallan en el cumplimiento del desarrollo comunal y local (Figura 1-4).

El informe señala, que los resultados obtenidos evidencian que DINADECO no cuenta con mecanismos de control efectivos, para la ejecución y rendición de cuentas del destino de la inversión del Estado para el desarrollo de las comunidades.

En la línea de lo dispuesto en el informe de 2012, el “Informe de auditoría de carácter especial acerca de la gestión realizada por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), respecto del control de la ejecución de los proyectos comunales financiados con recursos del presupuesto de la República” de octubre de 2017, señala que se detectan debilidades que evidencian la ineficacia de la normativa y mecanismos de control, para fortalecer el sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos aprobados. Dicho señalamiento insta a DINADECO a que estos mecanismos sean sistemáticos e integrales para la medición de los proyectos financiados a la fecha y los que se financiarán en el futuro (Contraloría General de la República, 2017).

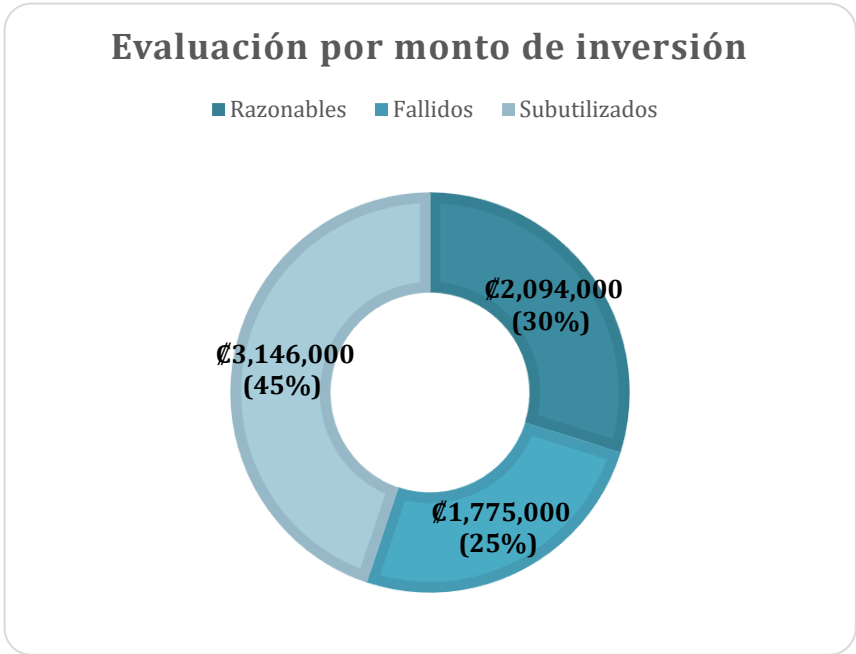


Figura 1-3. Resultados de evaluación en función de logros, por monto de inversión.
Fuente: Elaboración propia.

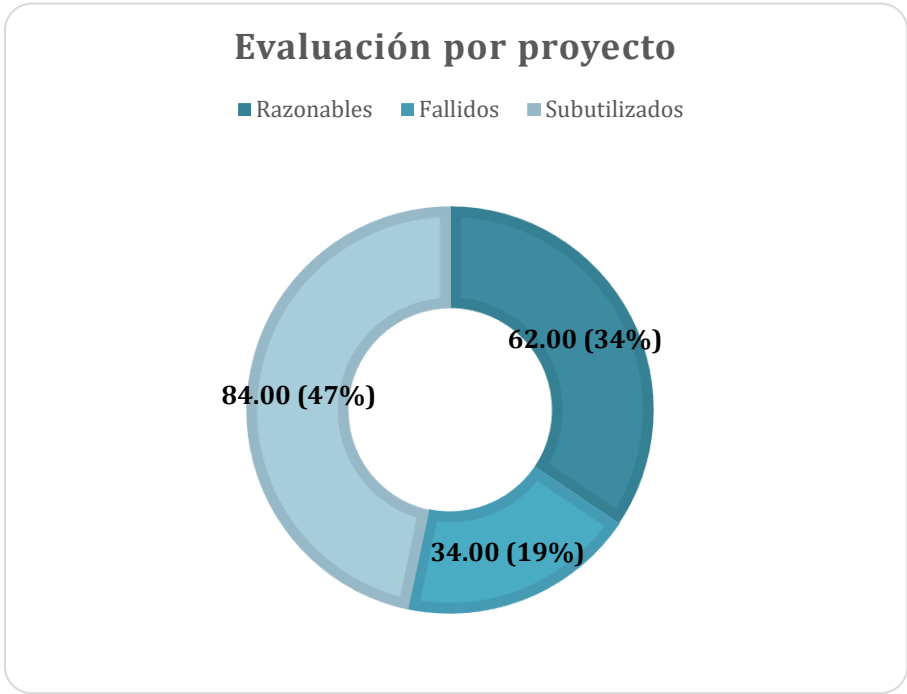


Figura 1-4. Resultados de evaluación en función de logros, por proyecto.
Fuente: Elaboración propia.

Al no existir diseño de herramientas para valorar los beneficios esperados u obtenidos en el desarrollo de las comunidades a partir de los proyectos que se financian, se pone en riesgo las inversiones millonarias que ejecuta la institución. No se registran lecciones aprendidas, como insumo para financiamientos futuros y para la identificación de requerimientos de seguimiento y orientación a las Asociaciones de Desarrollo para potenciar los recursos ya invertidos.

Por lo tanto, la propuesta busca responder: ¿Cuál es el modelo de gestión del ciclo de vida requerido para los proyectos financiados por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad?

1.3 Justificación del Estudio

Para administrar el ciclo de vida de los proyectos financiados, DINADECO requiere aplicar técnicas y herramientas de gestión de proyectos, con el fin de fortalecer la gestión de resultados, el proceso de selección de los proyectos y la gestión del control y aprendizaje para la organización de manera sistemática. La aplicación de buenas prácticas en gestión de proyectos permite la consecución del mandato legal de fomentar el desarrollo socioeconómico de las comunidades del país, a través del financiamiento de proyectos comunitarios.

En primera instancia, la aplicación de un modelo de gestión que incorpore indicadores y evaluación consolida procedimientos orientados a resultados. Tal y como lo enfoca el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la naturaleza de su labor genera la expectativa en los grupos de interés sobre la demostración del aumento de los resultados tangibles del desarrollo, gracias a su gestión. El PNUD implementó en 2009 un manual que permite abordar sus capacidades de gestión para lograr cambios a nivel de los efectos de sus

iniciativas. En dicho manual, se propone abordar áreas de planificación y definición, así como seguimiento y evaluación. En la etapa de planificación de los proyectos, se concentra la atención en los resultados que son relevantes, y gracias al seguimiento se aprende de resultados previos y se fortalece el proceso de decisiones futuras. Además del abordaje anterior, el PNUD destaca, como otras áreas de interés, la participación de interesados y la gestión de la comunicación (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009).

El PNUD señala que la apropiación es fundamental para que el trabajo sea formulado en función del logro de los objetivos planteados, en lugar de enfocarlo en el cumplimiento de requisitos. Es importante que la definición de indicadores y modelo de gestión de las instituciones se desarrollen integralmente; de lo contrario las instituciones no enfocan sus esfuerzos en resultados, sino en controles externos. A nivel de la gestión pública, el cumplimiento de los procesos de control estratégico, operacional, presupuestario y administrativo, precedidos por la formulación y planificación, y culminando con la evaluación son, teóricamente, la única manera en que un ente público, opere con responsabilidad, eficiencia y calidad de gestión (Waissbluth & Larraín, 2009).

Al implementar un modelo de gestión de proyectos basado en las buenas prácticas, la institución tiene a disposición mecanismos de estandarización y accesibilidad de la documentación, a largo del ciclo de vida del proyecto; fomentando de esta manera, la trazabilidad y transparencia en el manejo de proyectos en la institución. El enfoque integral de gestión de proyectos fortalece el flujo de la información en proyectos sociales, contando con información integrada y oportuna (Figura 1-5), al establecer relaciones entre el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación (Fernández A. , 2008).

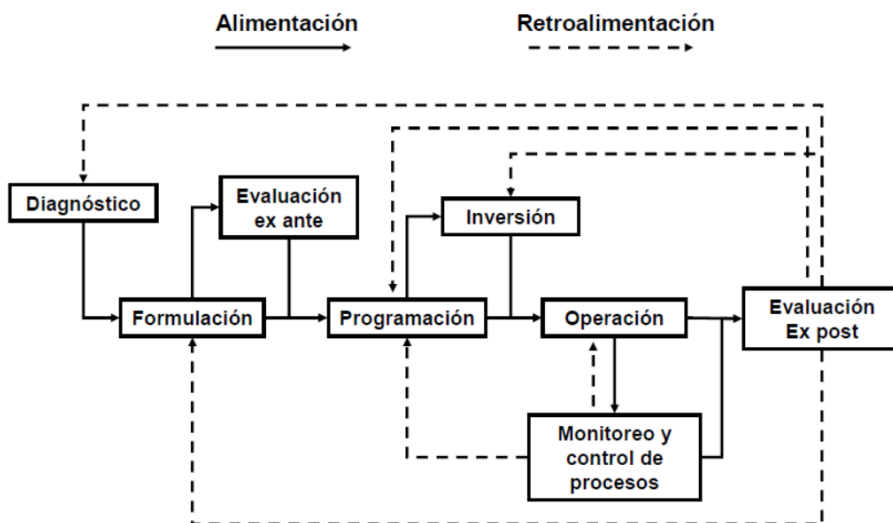


Figura 1-5. Flujo básico de información en el ciclo de proyecto.

Fuente: Fernández (2008, pág. 8.)

La implementación de evaluación ex ante cobra una importancia estratégica, en el apoyo al proceso de selección de iniciativas, pues provee información para la decisión de realizar o no el proyecto en función de su costo e impacto esperado (Cohen & Martínez, 2002). Contar con un modelo de gestión que incorpore estos criterios en los proyectos aportaría insumos al CNDC, cuyo criterio técnico tiene un peso de 30% de la calificación para la selección de las iniciativas a ser financiadas (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2017).

Tal y como se observa en la herramienta de clasificación referida en el marco empresarial, la calificación de dicho apartado se debe fundamentar en función del impacto en el desarrollo de la comunidad. Contar con un mecanismo dentro del ciclo de vida del proyecto, que permita la evaluación ex - post es relevante para establecer la conveniencia de desarrollar proyectos similares en el futuro (Cohen & Martínez, 2002).

El modelo de gestión colabora, además, en el fortalecimiento de los procesos de control, necesarios para la obtención de los beneficios anteriores. El uso de lecciones aprendidas a lo largo del proyecto apoya la gestión técnica de DINADECO frente a las organizaciones comunales, mejorando la calidad de los procesos de gestión de proyectos y sus entregables basados en la experiencia (Grant, 2009).

En la fase de inicio, el uso de lecciones aprendidas se favorece al identificar proyectos similares, reunir información útil, determinar estrategias de mitigación si es necesario, e incorporarlas en la planificación si aplica. Durante las fases de ejecución y control, incluir el registro de causas y consecuencias de los cambios, así como las acciones tomadas permiten a la organización tomar medidas correctivas e incrementar su aprendizaje para futuros proyectos. En la fase de cierre, crear revisiones de implementación con los interesados, así como archivarlo para futuras referencias son aplicables para maximizar el potencial de las lecciones aprendidas.

En el nivel de cumplimiento legal, la propuesta apoya a la institución para lograr lo indicado en la Ley 3859, en el Capítulo I, Artículo 3, Inciso g), en el cual se dicta que una de las funciones de DINADECO es “evaluar permanentemente los programas de desarrollo de la comunidad, para garantizar su ajuste a los principios y técnicas adoptados por la presente Ley y su respectivo Reglamento”, y en el Capítulo I, Artículo 7, Inciso a) “Establecerá las bases metodológicas del planeamiento, programación, ejecución, supervisión y evaluación de los programas de desarrollo de la comunidad en los sectores públicos y privados” (Asamblea Legislativa, 2017), además de la necesaria rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos para el logro de los objetivos institucionales.

1.4 Objetivos

El siguiente apartado presenta el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

1.4.1 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión del ciclo de vida de los proyectos para la orientación de DINADECO, en la consecución de los beneficios esperados de los proyectos financiados.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el estado actual de la administración de los proyectos financiados por DINADECO, para la obtención de un diagnóstico en la gestión del ciclo de vida de los proyectos.
- Identificar las buenas prácticas de la gestión de proyectos, así como las disposiciones regulatorias que rigen a la institución, para la obtención de un marco de referencia.
- Establecer las brechas existentes entre la situación actual, con respecto a las buenas prácticas y las disposiciones regulatorias pertinentes, para la propuesta de mejoras en la gestión del ciclo de vida de los proyectos.
- Diseñar un modelo de gestión del ciclo de vida de los proyectos, mediante la propuesta de herramientas requeridas para la administración estandarizada.
- Formular un plan de implementación del modelo diseñado para la programación de la puesta en práctica en la institución.

1.5 Alcance y Limitaciones

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

1.5.1 Alcance

La propuesta se dirige a la Dirección Técnica Operativa de DINADECO, e incluye los siguientes entregables de alto nivel:

- Informe de diagnóstico de la situación actual, elaborado mediante la recolección de información y el análisis de esta. Los datos son obtenidos a través de entrevistas y listas de chequeo. Se revisaron activos de la organización, que corresponden a las políticas existentes, formularios y formatos que apoyan la gestión de ciclo de vida del proyecto; se efectuó la valoración de los recursos físicos, financieros y humanos y las prácticas aplicadas por estos últimos con respecto a la gestión de proyectos.
- Conclusión sobre el marco de referencia para la gestión de proyectos, realizado a partir de revisión documental sobre la cual se concluye cuál es la normativa aplicable a gestión de proyectos y el marco de referencia de buenas prácticas aplicables al problema de investigación.
- Listado de propuestas de mejora, mediante la comparación de la situación actual diagnosticada y la síntesis de buenas prácticas y normativa aplicables, para la identificación de la brecha entre ellas.
- Diseño de modelo para la gestión del ciclo de vida de los proyectos, mediante la propuesta de prácticas aplicables a partir del juicio de experto. El modelo está conformado por herramientas definidas por etapa en el ciclo de vida del proyecto.

- Plan de implementación en la institución, considerando alcance, tiempo, costo y recursos requeridos, mediante el análisis de los recursos existentes en la institución, y la estimación de actividades requeridas para llevar a cabo la propuesta, elaborado mediante el juicio de experto, a partir de la identificación de los recursos disponibles en la institución y el diseño del modelo. En este apartado se incluyó un cronograma con actividades, costos y recursos humanos y de equipo definido en fases.

Se excluye del alcance:

- El análisis de la gestión de las organizaciones comunales.
- Los procesos de adquisiciones y recursos.
- La implementación, como tal, del modelo de gestión en la institución.
- Criterios de selección de proyectos.

1.5.2 Limitaciones

Se identifican como limitaciones del proyecto:

- La obtención de información del personal regional, debido al desplazamiento frecuente de estos funcionarios, y a su dispersión en el territorio nacional.
- Al ser una institución del Estado, se encuentra limitada por las disposiciones regulatorias del país. En cuanto a la temática de la investigación, las normativas que

le atañen son:

- Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N°8131
- Ley Sobre el Desarrollo de la Comunidad N°3859
- Reglamento a la Ley 3859
- Alcance N°65 publicado en el diario oficial La Gaceta N°81

- Reglamento para Transferencias de la Administración Central a Entidades Beneficiarias N.º 37485-H.

Capítulo 2 Marco Teórico

En este capítulo se desarrollan los conceptos relacionados con el tema de estudio.

Con el fin de definir la teoría en torno a la visión holística de la gestión de proyectos se expone la teoría, con respecto al ciclo de los proyectos de inversión, y el enfoque en este particular de la Comisión Europea (CE), debido a la naturaleza social de las iniciativas de esta organización.

Posteriormente, se incluyen los marcos de referencia en gestión de proyectos, considerados pertinentes para la naturaleza de la industria en estudio, y se describen los contenidos de los marcos normativos, a los que se encuentra sujeta la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

2.1 Teoría de Proyectos

El siguiente apartado define el concepto de proyecto y sus variables en torno a los proyectos, la gestión del ciclo de éstos y la definición de los diferentes tipos de evaluación.

2.1.1 Definición y características de proyectos sociales

El PMI (2017) define proyecto como: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, Inc., 2017). Los objetivos para los cuales se llevan a cabo los proyectos se logran a través de la producción de entregables que pueden ser resultados, capacidades o productos únicos y verificables, tangibles o intangibles.

Otras entidades encargadas de proyectos de corte social comparten una visión similar en la medida en que se acotan los recursos y el trabajo hacia la obtención de resultados concretos.

La definición de la CE indica que “un proyecto es un conjunto de actividades que apuntan a alcanzar, en los plazos previstos et [sic] con un presupuesto dado, objetivos claramente definidos” (Comisión Europea, 2004, pág. 11), mientras que Crespo define los proyectos de inversión social como “un conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades” (Crespo, 2011, pág. 1). Más allá de la definición, Crespo señala que los proyectos comunitarios más comunes son aquellos destinados a crear espacios de encuentro, reducir carencias, brindar apoyo de infraestructura, aprovechar el potencial productivo de una localidad con base en sus recursos y los dirigidos a materializar iniciativas presentadas por la comunidad.

Autores como Montero (2017), destacan la importancia en los resultados que entregan los proyectos sociales, ya que estos tienen como característica que, en teoría, generan un cambio visible en la sociedad en la cual son ejecutados. Los proyectos sociales conllevan un componente de análisis de alternativas, que requieren procesos de planificación local, término acuñado por Baca y Tapia (2016), para ilustrar la planificación “de abajo hacia arriba”, es decir, desde la comunidad, sin ir en detrimento de la planificación “de arriba hacia abajo”, es decir, la que responde a planes gubernamentales. Dicho esquema de planificación demanda participación local activa, e involucramiento de sus promotores. Los autores sugieren la utilización de herramientas, como el marco lógico para el desarrollo del diagnóstico, que requiere el análisis multidimensional para evitar la exclusión de elementos

que representen causas o consecuencias de la problemática. Paralelo a estos componentes, cabe destacar la relevancia que otorgan Baca y Tapia (2016) a la transparencia en los procesos de financiamiento alrededor de los proyectos sociales, considerando la fuente pública de los recursos que los encaminan.

2.1.2 Ciclo de vida del proyecto

En este apartado se describe la gestión del ciclo de proyecto desde la perspectiva de proyectos de inversión, así como desde la perspectiva de la visión de la Comisión Europea.

2.1.2.1 Ciclo de vida del proyecto de inversión

Rosales (1999) identifica cuatro etapas sucesivas que permiten la visión integral del proyecto de inversión. Las fases que el autor identifica son:

Fase de Pre inversión: etapa en la que se identifican, formulan y evalúan los proyectos, así como la selección de los proyectos a financiar, considerando la pertinencia de éstos para la organización. En esta etapa se presentan todos los elementos necesarios para la toma de decisiones. Las salidas son cuatro niveles secuenciales, a saber: identificación, perfil, prefactibilidad y factibilidad, siendo el perfil el nivel mínimo al que debe llegarse para proceder a la ejecución.

Fase de Promoción, Negociación y Financiamiento: etapa en la que se negocian los recursos, principalmente financieros, que son requeridos para el proyecto, así como la divulgación hacia las figuras a cargo de las aprobaciones requeridas para la ejecución del proyecto, considerando el financiamiento y particularidades más allá de este que tengan impacto en la viabilidad del proyecto.

Rosales (1999) hace referencia a una interfase denominada diseño final, en la que se elabora el diseño definitivo, generalmente ejecutado por un subcontrato.

Fase de Inversión o Ejecución: etapa en donde se ejecuta el proyecto siguiendo la documentación obtenida como producto de la pre inversión.

Fase de Operación o Funcionamiento: en esta etapa, se pone en marcha el proyecto y se concretan los beneficios estimados en el documento de pre inversión.

El Cuadro 2-1 muestra los insumos y productos de cada fase definida, anteriormente.

Cuadro 2-1. Insumos y Productos para cada fase del ciclo de vida del proyecto

Fase	Insumo	Producto
Pre inversión	Estrategias de desarrollo, política económica, necesidades, problemas, metodologías de formulación y evaluación, diagnósticos, recursos.	Documentos con distintos niveles: identificación, perfil, prefactibilidad, factibilidad.
Promoción, Negociación y Financiamiento	Documentos con distintos niveles (identificación, perfil, prefactibilidad y factibilidad), fuentes de financiamiento, metodologías de negociación, recursos humanos capacitados.	Aprobaciones, viabilidad política, financiamiento.
Inversión o Ejecución	Documentos de aprobaciones, viabilidad política y financiamiento, diseños finales, recursos humanos capacitados, recursos financieros.	Obras terminadas, listas para funcionar, recursos humanos capacitados.
Operación o Funcionamiento	Obras terminadas listas para funcionar, métodos para control del producto, recursos humanos capacitados.	Proyecto funcionando y produciendo bienes y/o servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rosales (1999)

2.1.2.1 *Ciclo de vida del proyecto según la Comisión Europea*

La CE gestiona actividades y procedimientos de toma de decisiones haciendo uso de la Gestión del Ciclo de Proyecto (GCP), para asegurar que los proyectos apoyen la política de la entidad, y que sean pertinentes en los problemas enfocados hacia los grupos de interés, así como factibles y con beneficios potencialmente sostenibles (Comisión Europea, 2004). La definición del ciclo de vida del proyecto es desarrollada en cinco fases, cada una con una revisión para la toma de decisiones. Las fases definidas por la CE son las siguientes:

Programación: fase en la que se analiza la situación para identificar problemas, restricciones y oportunidades. En esta fase se consideran las prioridades de la entidad, los interesados y sus necesidades, intereses y capacidades, la identificación de los objetivos de desarrollo y las estrategias para la asistencia, a partir de lecciones aprendidas.

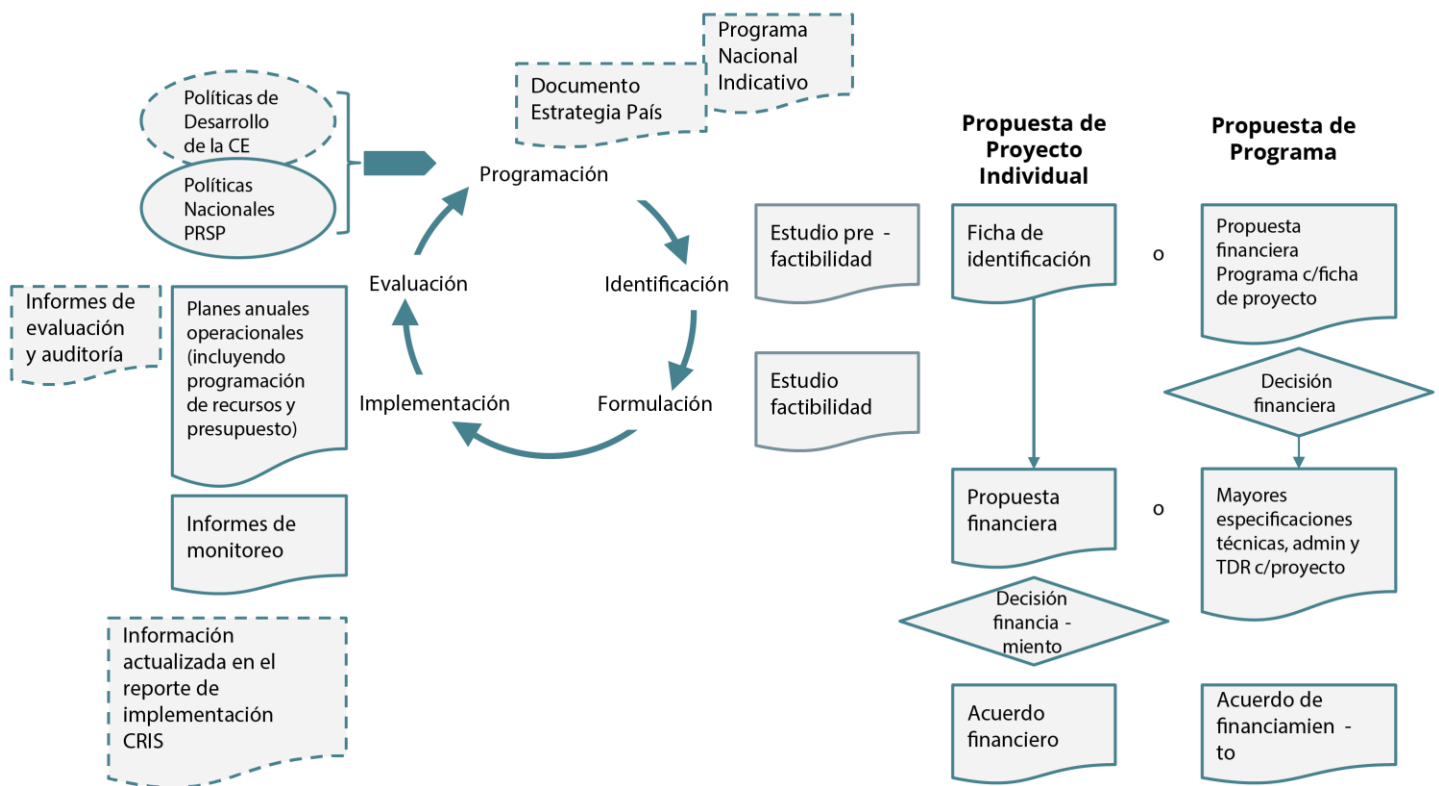
Identificación: aquí se identifican ideas del proyecto, se consideran las prioridades definidas en la fase de programación, al mismo tiempo se evalúa la pertinencia y factibilidad de éstas.

Formulación: fase en la cual se evalúa en qué medida el proyecto responde a los estándares de pertinencia que deben estar definidos en la fase previa, así como si el proyecto brindará beneficios reales y sostenibles a los grupos de interés.

Implementación: fase en la que se producen los objetivos del proyecto administrando los recursos y monitoreando los avances, mediante la recolección, análisis, y uso de la información para la toma de decisiones. Esta fase es la más crítica pues, es en ella cuando se entregan los beneficios planificados.

Evaluación y Auditoría: en la que se determina la relevancia y cumplimiento de los objetivos, la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de un proyecto completado o en curso, de manera sistemática y objetiva. La evaluación genera información útil que permite la aplicación de lecciones aprendidas. En esta fase se determina, relevante, la participación de los grupos de interés, para contar con diferentes perspectivas.

La Figura 2-1 muestra el ciclo de proyecto con sus documentos e insumos principales, así como las responsabilidades determinadas por la Comisión Europea.



Nota: En la figura, las abreviaturas CRIS y PRSP corresponden a Common Relex Information System (Sistema de Información Común de Relaciones Externas) y Poverty Reduction Strategy Paper (Documento de Estrategia de Reducción de la Pobreza) respectivamente.

Figura 2-1. Ciclo de proyecto, documentos principales y responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2004, pág. 21)

La GCP, de acuerdo con la CE, se divide en etapas en las cuales se responden diferentes interrogantes y se toman decisiones que alimentan la siguiente. El Cuadro 2-2 las resume, a continuación.

Cuadro 2-2 Puntos para toma de decisiones, opciones y responsabilidades principales

Etapas y Preguntas claves	Puntos clave de decisiones de la CE	Responsabilidad principal	Opciones de decisiones
Programación ¿Cuáles son las prioridades de desarrollo del socio, y cuál es el eje prioritario de asistencia de la CE?	Aprobación del Documento de Estrategia País y de un Programa Indicativo Nacional	Desarrollo/Relaciones Externas (DEV/ <i>Relex por sus siglas en inglés</i>) en colaboración con las Delegaciones, <i>EuropeAid</i> y los Estados socios	Elección de las prioridades del sector concernido, del tipo de ayuda y de las modalidades de financiamiento.
Identificación ¿Es el concepto del proyecto pertinente, con respecto a las necesidades y prioridades locales, y a la vez, consistente con las prioridades políticas de la CE?	Al terminar y entregar la Ficha de Identificación (en proyectos individuales) o Propuestas de Financiamiento (Programa con Fichas de Proyecto)	Línea administrativa, toma de decisiones en las próximas etapas desde la perspectiva de la CE	- Aceptar, modificar o rechazar la(s) idea(s) del proyecto - Para proyectos de Programa, ya sea que se desembolsa o no el financiamiento
Formulación ¿El proyecto es factible y va a tener resultados sostenibles?	A la conclusión de la propuesta de financiamiento y de las disposiciones técnicas y administrativas/términos de referencia (TDR)	La Delegación realiza la evaluación inicial con el Gobierno Socio (PG, por sus siglas en inglés) contrapartes/otros importantes participantes	- Aceptar, rechazar o modificar la propuesta - Comprometer o no fondos para proyectos individuales
Implementación ¿Los resultados han sido obtenidos y los recursos han sido utilizados de manera eficaz? ¿Cuáles son las correcciones que se pueden aplicar?	Cuando se presentan los planes anuales de operaciones/obras y otros informes de monitoreo/seguimiento	- Evaluación inicial realizada por la Delegación con homólogos PG / otros principales interesados. - La Sede puede, sin embargo, tomar la decisión final en relación con los cambios mayores en la implementación del proyecto.	- Seguir financiando, modificar el alcance del proyecto de la CE, o suspender el apoyo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2004, pág. 22)

Cuadro 2-2 (continuación) Puntos para toma de decisiones, opciones y responsabilidades

principales

Etapas y Preguntas claves	Puntos clave de decisiones de la CE	Responsabilidad principal	Opciones de decisiones
<p>Evaluación ¿Se lograron los resultados planificados, serán sostenibles, y qué lecciones se aprendieron?</p>	<p>Al concluir los estudios de evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El Gerente planifica y administra la implementación del estudio - Acciones de seguimiento decididas por la administración de <i>EuropeAid</i> en consulta con el Directorio de Desarrollo General (DG DEV/RELEX por sus siglas en inglés). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de estrategias, el campo del programa o las modalidades de intervención adelantados, o modos operacionales de la CE.
<p>Auditoría ¿Se ha cumplido con las leyes y regulaciones? ¿Son, la eficiencia, economía y efectividad, criterios que se pueden cumplir?</p>	<p>Al terminar la auditoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administra la auditoría, el Gerente de Auditorías - El Gerente (de proyecto) proporciona información e insumos a la auditoría - El Gerente (de proyecto) asegura el seguimiento a las recomendaciones hechas por el auditor 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar, modificar o parar las actividades del proyecto - Recuperar los fondos del proyecto - Modificar el diseño de futuros proyectos - Cambiar políticas

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2004, pág. 22)

2.1.3 Evaluación ex ante, durante y ex post

Rosales (1999) define la evaluación como una comparación, entre los recursos requeridos y los resultados esperados, aplicando parámetros definidos, de previo.

La evaluación de los proyectos se requiere en diversas fases de estos. En la formulación, al comparar diversas opciones, y en la decisión de financiamiento para definir si es conveniente (ex ante). En la ejecución, para verificar las actividades (durante), y en la operación, para verificar el cumplimiento de lo previsto en etapas anteriores (ex post). La Figura 2-2 muestra los diferentes tipos de evaluación para cada etapa del ciclo del proyecto.

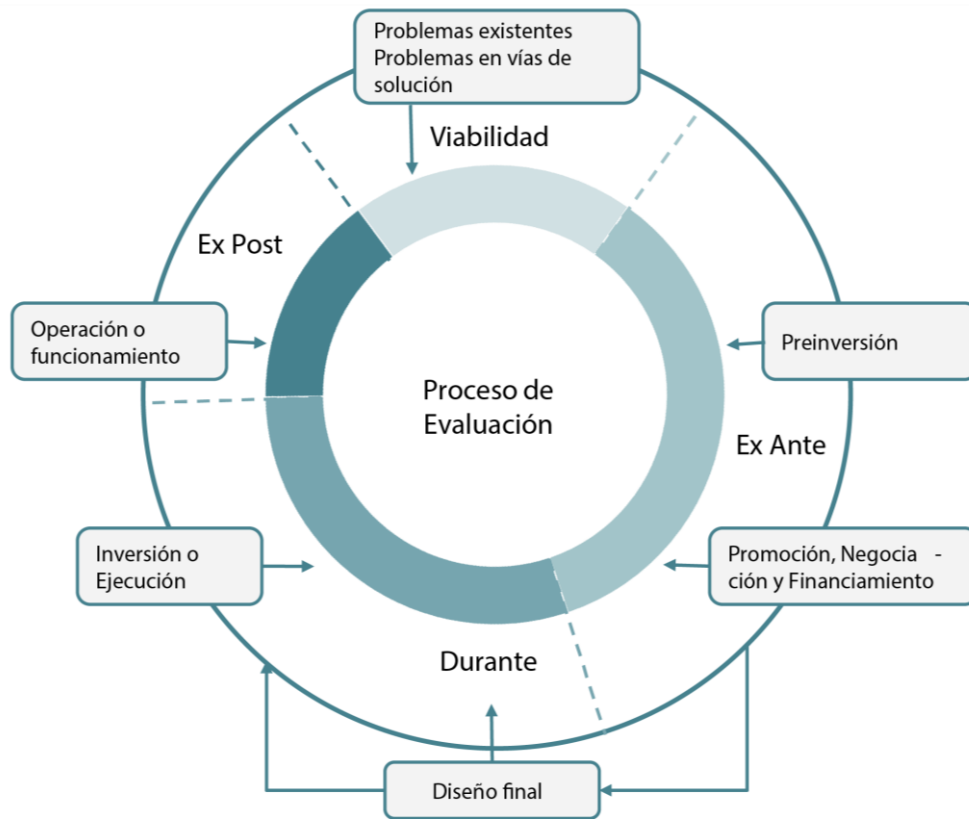


Figura 2-2. La evaluación en el ciclo de vida de un proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rosales (1999, pág. 62)

Según la Plataforma de ONGs de Acción Social (2017), la evaluación ex ante tiene la función de proveer de la información necesaria para la toma de decisión sobre la ejecución o no del proyecto, o bien la elección racional entre alternativas de proyectos. Además, se extiende su función a proveer información sobre las potenciales modificaciones que requiere la formulación del proyecto, previo a su ejecución. Durante el trabajo sistemático de análisis se valora la calidad de la información y la viabilidad del proyecto.

La finalidad de la evaluación durante, es obtener información para el análisis y conclusiones sobre el desempeño del proyecto. Esta trata de comprobar “la validez continuada de las hipótesis en que se fundamentaron las proyecciones realizadas en el diseño” (Plataforma de ONGs de Acción Social, 2017, pág. 21). Su foco es la valoración del progreso y las situaciones problemáticas detectadas, con el fin de rectificar sobre debilidades y potenciar fortalezas.

La evaluación ex post incluye la evaluación final y la evaluación posterior. La primera se encarga de valorar el desempeño de la ejecución del proyecto, y generar las lecciones aprendidas, relevantes para la mejora de la planificación de proyectos en el futuro. En esta evaluación se consideran componentes como imprevistos, eficacia, eficiencia, pertinencia, impactos, viabilidad y replicabilidad (Plataforma de ONGs de Acción Social, 2017).

La evaluación posterior, también llamada de impacto, es ejecutada tiempo después de concluida la ejecución del proyecto, estudia las repercusiones de éste en el contexto de la intervención. Los autores señalan que el seguimiento en el tiempo es relevante para confirmar el alcance de los objetivos y la sostenibilidad de los beneficios.

El Cuadro 2-3 muestra las distintas fases y el tipo de evaluación asociada a estas, así como las herramientas y productos esperados de cada tipo de evaluación, como es estipulado por el Banco Interamericano de Desarrollo, según lo cita Ortegón et al (2005), al indicar que “la evaluación no tendrá mucho impacto en el mejoramiento del desempeño de los proyectos a menos que se planifique, administre e integre en todas las etapas del ciclo del proyecto” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 54).

Cuadro 2-3. Tipo de evaluación en las etapas del ciclo de vida del proyecto

Ciclo de vida del proyecto	Tipo de evaluación	Herramientas formales de evaluación	Productos resultados del proceso
Preparación	Evaluación ex ante (aprendizaje formativo)	Marco lógico Instrumentos de análisis económico, financiero, ambiental e institucional Diagnóstico de potencial de evaluación Listado de datos de referencia	Diseño de proyectos mejorados y “evaluables”
Ejecución	Evaluación intra (durante)	Matriz de marco lógico Seguimiento de la ejecución Evaluación intermedia de ejecución	Ejercicios de proyectos mejorado Mejor desempeño de los proyectos
Operación (post proyecto)	Evaluación ex post (aprendizaje sumativo)	Evaluación post Evaluación de impacto	“Pipeline” mejorado Diseño de proyectos Políticas y estrategias

Fuente: Elaboración propia a partir de adaptación de Ortegón et al (2005, pág. 53).

2.2 Estándares en gestión de proyectos

Los estándares de gestión de proyectos permiten un acercamiento adaptado a la industria a la que se adscriben para atender las necesidades particulares del tipo de proyectos que se desarrollan. Los estándares del PMI e IPMA tienen elementos en común, siendo el primero más profundo en cuanto a las herramientas de gestión de proyectos, y el segundo con un mayor enfoque en las competencias de los individuos y sus comportamientos. El estándar utilizado por la CE, si bien responde a un amplio universo de proyectos, ha sido utilizado en enfoques de proyectos sociales, por agencias del sector público en Europa, Naciones Unidas y el Banco Mundial.

2.2.1 Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - PMBoK® Sexta Edición (Project Management Institute)

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos compila una guía y un estándar, que reúnen buenas prácticas, aplicables de acuerdo con los requerimientos particulares de la industria, la organización y los proyectos.

El capítulo introductorio describe el concepto de proyecto y su importancia e interacción con programas y portafolios. Como elemento fundamental incluye los documentos de negocio del proyecto, que son el caso de negocio (estudio de viabilidad, se usa como base para la autorización de otras actividades del proyecto) y el plan de gestión de beneficios (describe cómo y cuándo se entregan los beneficios del proyecto, así como los mecanismos para medir estos). Además, introduce el concepto de acta de constitución, como el documento que se emite por el patrocinador del proyecto para autorizar la existencia de este, con la correspondiente formalización de la autoridad del director de proyecto.

El estándar define diez áreas de conocimiento, introduciendo para cada una, los conceptos, tendencias, consideraciones de adaptación y consideraciones ágiles, así como la descripción de cada uno de los procesos que los componen.

Las áreas de conocimiento son:

4. Integración: es la unificación, consolidación, comunicación e interrelación, cuya responsabilidad es únicamente del director de proyecto por su naturaleza unificadora.

5. Alcance: definición y control de lo que se incluye y excluye en el proyecto.

6. Cronograma: programación del proyecto que representa cómo y cuándo se entregan los productos, servicios y resultados definidos en el alcance.

7. Costos: planificación, estimación, presupuestación, financiamiento, gestión y control de costos, considerando que existen proyectos con incertidumbre en los cuales se recurre al uso de estimaciones simples.

8. Calidad: comparación de los resultados con los requisitos para considerar si el resultado es aceptable.

9. Recursos: procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos, ya sean físicos como equipamiento, materiales, instalaciones e infraestructura, así como humanos.

10. Comunicación: cumplimiento de las necesidades de información, desde la planificación de la estrategia de comunicación hasta la ejecución de las actividades necesarias para lograr la transmisión efectiva de los mensajes.

11. Riesgo: identificación, análisis, planificación e implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos, para aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos.

12. Adquisiciones: gestión y de control para desarrollar y administrar acuerdos de compras.

13. Interesados: identificación de personas, grupos u organizaciones que afectan o a quienes afecta el proyecto para considerar expectativas y buscar lograr la participación eficaz de los interesados.

La guía incluye el estándar, en donde se expone de manera general el contenido del plan de gestión de beneficios, y se organizan los procesos en los siguientes grupos:

Inicio: definición de un nuevo proyecto o fase al obtener la respectiva autorización.

Planificación: establecimiento del alcance y desarrollo de pautas para lograrlo.

Ejecución: acción para completar el trabajo diseñado en el grupo de procesos de planificación.

Monitoreo y control: seguimiento, análisis y regulación del progreso del proyecto.

Cierre: verificación de la completitud de los procesos definidos, en la que se establece que el proyecto o fase se ha concluido.

2.2.2 Línea Base de Competencias Individuales – IPMA ICB ® (International Project Management Association)

El estándar de Línea Base de Competencias Individuales IPMA ICB ® (International Project Management Association, 2015) propone un inventario de 28 elementos de competencia enfocados en las capacidades de los individuos. Estas competencias están divididas en tres categorías: perspectiva, personas y práctica. Cada categoría está compuesta por elementos denominados competencias, para los cuales el estándar provee de indicadores clave. Las categorías y sus respectivas competencias son las siguientes:

Perspectiva: esta categoría valora los componentes exteriores alrededor de los proyectos. Las competencias que la componen son: estrategia, gobernanza, estructura y procesos, cumplimiento, estándares y regulaciones, poder e interés y cultura y valores.

Personas: esta categoría define las competencias individuales y sociales de la persona trabajando en los proyectos. Las diez competencias que la componen son auto reflejo y auto manejo, integridad y confiabilidad, comunicación personal, relaciones y compromiso, liderazgo, trabajo en equipo, conflicto y crisis, inventiva, negociación y orientación a resultados.

Práctica: esta categoría se trata de las competencias relacionadas con el proyecto de manera directa. Las trece competencias relacionadas con esta categoría son: diseño del proyecto (detalla los procesos que requiere el proyecto para su éxito), requerimientos, objetivos y beneficios, alcance, tiempo, organización e información, calidad, finanzas, recursos, adquisiciones, planificación y control, riesgo y oportunidad e interesados.

2.2.3 Gestión del Ciclo de Proyecto y Marco Lógico (Comisión Europea)

La GCP, incluido en ella el enfoque de marco lógico, es la metodología de la CE, institución que representa el poder ejecutivo de la Unión Europea, para el diseño, ejecución y monitoreo de los proyectos que financia en diversas áreas, como: investigación, tecnología y desarrollo económico y social, entre otros.

La metodología de la GCP tiene, entre sus principios esenciales, producir documentos de calidad para la toma de decisiones estructuradas y fundamentadas, incluir las partes interesadas desde el comienzo del proyecto, formular el objetivo alrededor de beneficios sostenibles e incorporar calidad desde la etapa de diseño (Comisión Europea, 2001).

El modelo cuenta con un “cuadro de calidad” (Cuadro 2-4), con el fin de apoyar las mejoras y la calidad de las ideas y los documentos del proyecto, asegurar el uso de criterios consistentes, asegurar que el seguimiento es el apropiado e identificar aplicación de mejoras en la propuesta.

Cuadro 2-4. Cuadro de Calidad.

A	Pertinencia <i>El proyecto cumple y responde a las necesidades esenciales y prioritarias</i>	B	Factibilidad <i>El proyecto está bien diseñado y entregará beneficios sostenibles a los grupos meta</i>	C	Eficacia y buena gestión <i>El proyecto genera los beneficios esperados y está bien gestionado</i>
1	Consistente con, y apoyando a políticas de desarrollo	6	Los objetivos (objetivos generales, objetivo específico y resultados) y el trabajo del programa (actividades) son claros, y lógicos apuntando claramente a identificar sus necesidades	12	El proyecto se mantiene relevante y factible
2	Consistente con, y apoyando a las políticas de gobierno y programas sectoriales relevantes (la política relevante del sector se describe incluyendo iniciativas en curso, objetivos meta y compromiso de recursos)	7	Las implicaciones en cuanto a recursos y costos están claras, el proyecto es financieramente viable y tiene una rentabilidad aceptable	13	Lograr los objetivos del proyecto
3	Participantes principales y grupos meta son claramente identificados, equidad y temas de capacidad institucional son analizados.	8	Los dispositivos de coordinación, gestión y financiamiento están claros, y favorecen al fortalecimiento institucional y a la apropiación local	14	El proyecto está bien gestionado por los encargados de su implementación
4	Problemas han sido apropiadamente analizados (evaluación de relaciones causa y efecto, e identifica los problemas subyacentes que impactan en grupos meta)	9	Sistema de monitoreo y evaluación es claro y práctico (contiene un conjunto de indicadores y de fuentes de verificación -a saber, para el objetivo específico y los resultados-, que permitirán reunir informaciones sobre la gestión y explotarla en tiempo útil)	15	Temas de sostenibilidad son enfocados de manera efectiva
5	Lecciones aprendidas de experiencias y enlace con otros proyectos/programas en curso/planificados que hayan sido evaluados e incorporados dentro de la estrategia de selección	10	Las hipótesis/riesgos están identificados y se han implementado dispositivos de gestión de riesgo	16	Los principios relacionados con las buenas prácticas de gestión del proyecto son aplicados por los gestores de la CE
		11	El proyecto es saludable y sostenible desde los puntos de vista medioambiental, técnico y social		

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2004, págs. 24,38)

El enfoque de marco lógico incluye una serie de métodos y técnicas para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos orientado hacia objetivos y el beneficio de grupos de interés (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005), por medio de una serie de herramientas estándar, como mapas mentales, talleres con interesados, árbol de problemas, análisis de causa-efecto, análisis de escenarios, modelos financieros, entre otros. Es una herramienta útil en la gestión de proyectos, principalmente en la formulación (identificación del problema y alternativas), y en los procesos relativos a la planificación.

La etapa de formulación inicia con la identificación de un problema con el interés de dar solución a este. Se identifican cuatro elementos por analizar:

Análisis de interesados: identificación de los interesados principales, sus roles, capacidades, interés y grado de participación en el proyecto.

Análisis de problema: identificación de aquellas situaciones principales, restricciones y oportunidades, considerando las causas y los efectos de estas.

Análisis de objetivos: corresponden al desarrollo de soluciones para resolver los problemas identificados, visualizando la situación esperada en el futuro y estableciendo objetivos concretos, entregables y productos del proyecto.

Análisis de estrategias: también denominado análisis de alternativas se elabora considerando las opciones más apropiadas para la solución de la situación problemática identificada, así como los principales supuestos y riesgos de la alternativa.

La etapa de planeamiento transcribe los resultados al plan operacional. Esta etapa incluye:

Estructura analítica del proyecto: es el esquema del proyecto, representado gráficamente para relacionarlo con los niveles de la matriz del marco lógico. La Figura 2-3 ilustra los componentes de la estructura analítica.

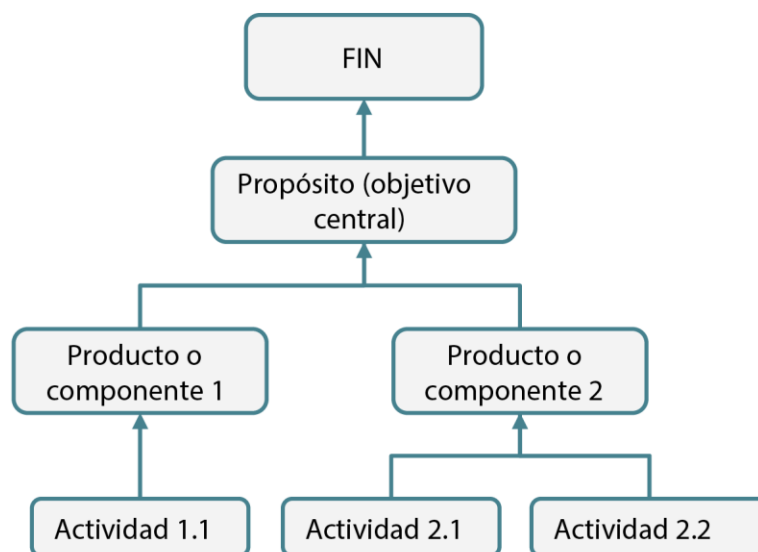


Figura 2-3. Estructura analítica del proyecto como base para la matriz del marco lógico.

Fuente: Elaboración propia a partir de Crespo (2011, pág. 33)

Matriz de marco lógico: estructura del proyecto con su lógica interna y determinación de indicadores. Esta resume los aspectos más relevantes del proyecto, suministrando información sobre objetivos y actividades, resultados por alcanzar, medios de verificación y supuestos. El cuadro 2-5 resume el contenido de la matriz del marco lógico.

Cuadro 2-5. Matriz del marco lógico y sus contenidos

Descripción del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin: corresponde a las contribuciones del proyecto a la política que da su origen. Responde a la pregunta ¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?	Medición de objetivo general incluyendo cantidad, calidad y tiempo.	¿Cómo, cuándo y quién obtiene la información?	¿Cuáles son los supuestos clave para el contexto del proyecto, referentes a los asuntos globales, políticos y económicos clave?
Propósito: en ocasiones denominado objetivos específicos, corresponden a los beneficios directos a grupos de interés. Responde a la pregunta ¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?	Medición de objetivos específicos incluyendo cantidad, calidad y tiempo.	¿Cómo, cuándo y quién obtiene la información?	Si el propósito se alcanza, ¿cuáles supuestos deben cumplirse para alcanzar el fin?
Componentes: productos o servicios entregados por el proyecto. Responde a la pregunta ¿Qué entregará el proyecto?	Medición de resultados incluyendo cantidad, calidad y tiempo	¿Cómo, cuándo y quién obtiene la información?	Si los componentes se obtienen, ¿cuáles supuestos deben cumplirse para alcanzar el propósito?
Actividades: tareas asociadas a recursos que deben desarrollarse para obtener los resultados esperados. Responde a la pregunta ¿Qué se hará?	Medición de las actividades y los recursos, en relación con el cronograma, presupuesto y esquema organizacional.	¿Cómo, cuándo y quién obtiene la información?	Si las actividades se completan, ¿cuáles supuestos deben cumplirse para alcanzar los componentes?

Fuente: Elaboración propia a partir de Fuster (2006) y Ortegón et al (2005).

Programación de actividades: secuencia, duración y responsabilidades de las actividades.

Programación de recursos: con base en la programación de actividades, se programan los insumos y presupuesto requeridos.

En contraste con las áreas de conocimiento definidas por el *Project Management Institute*, esta metodología no profundiza en otros aspectos relevantes de la gestión de proyectos, particularmente en las áreas de riesgos, calidad e integración (Fuster, 2006).

2.3 Marco normativo de DINADECO, en relación con proyectos

Además de las disposiciones regulatorias expuestas en el apartado 1.1.2, en este apartado se exponen los contenidos de normativas a las que se adscribe DINADECO, en lo concerniente a la gestión de proyectos.

2.3.1 Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N.º 8131

La Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, regula el régimen económico-financiero de entes administradores de los fondos públicos. Se aplica a entidades que manejen recursos de la Hacienda Pública que hayan sido transferidos o puestos a su disposición, mediante partida o norma presupuestaria. En la ley, destaca su sujeción al Plan Nacional de Desarrollo como marco que orienta los planes operativos.

2.3.2 Alcance N°65 publicado en el diario oficial La Gaceta

El Ministerio de Gobernación (Poder Ejecutivo, 2016) hace públicos, en la Gaceta, los acuerdos referentes al financiamiento con los recursos del Fondo de Proyectos, del 2% del Impuesto sobre la renta. Estos se refieren a los procedimientos para solicitar financiamiento, los requisitos para la formulación de anteproyectos y proyectos, y los requisitos para liquidar recursos.

En el documento se establecen los requisitos para la presentación de anteproyectos y proyectos, para iniciativas en general, proyectos de infraestructura comunal, proyectos de infraestructura vial, proyectos de compra de terreno, proyectos de compra de mobiliario y equipo, y proyectos socio productivos. Dichos requisitos consisten en la calificación de idoneidad vigente, aprobación de la iniciativa por parte de la Asamblea General de la

Asociación, requisitos administrativos respecto a la gestión de la Asociación; como comprobación de liquidación de recursos girados en períodos anteriores, y atestados vigentes entre otros, formulario de justificación socioeconómica del proyecto, profesional director de obra, estudio técnico, planos, presupuesto, y plan de uso, en el caso de obras de infraestructura.

Para la liquidación de proyectos, se solicitan documentos que respalden las compras hechas con el desglose respectivo, y el acta de recibo de satisfacción confrontada por el funcionario regional.

2.3.3 Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad 2016-2020 “Miriam Trejos Jiménez”

El Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad 2016-2020 (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2019) incluye las visiones propuestas por el sector de organizaciones comunales en temas económicos, sociales, culturales, deportivos, de recreación, ambientales y de infraestructura. Dicho documento busca dirigir las estrategias del movimiento comunal, fungiendo además como base para uno de los criterios de selección de proyectos, cuyo alineamiento a las estrategias se califica en un 15% del puntaje asignado (ver Tabla 1-1).

Los lineamientos establecidos para el período en referencia incluyen los siguientes aspectos:

- Inclusión social de grupos vulnerables: oficializa el reconocimiento de la necesidad de solidarizarse con los grupos de tercera edad, capacidades reducidas, mujeres y grupos considerados en riesgo. Entre las iniciativas que respaldan se encuentra la

creación de espacios físicos para la atención integral y creación de oportunidades laborales para esta población.

- Protección e integración de la niñez, adolescencia y juventud: como una de las iniciativas se propone la creación o fortalecimiento de Comités Tutelares, así como el posicionamiento de agendas recreativas para esta población.
- Promoción de la salud: se propone en la agenda el abordaje de temas sanitarios y prevención de riesgos.
- Fortalecimiento de la seguridad: se propone el impulso de iniciativas en esta materia en coordinación con la Fuerza Pública.
- Posicionamiento de agenda cultural, deportiva y recreativa: contempla en la agenda la recuperación y creación de sitios recreativos, así como la creación de comités para la continuidad del funcionamiento de dichos espacios.
- Generación de oportunidades para el sector productivo: incluye iniciativas relacionadas al fomento de creación de empresas a nivel comunitario, con el reconocimiento de la necesidad de fortalecer las capacidades de las personas.
- Fortalecimiento del turismo sostenible: propone el impulso de iniciativas al considerarse un tema de interés para el desarrollo integral.
- Fomento de una cultura ambiental responsable: corresponde a iniciativas de capacitación,
- Gestión de residuos sólidos: apoyo a campañas e infraestructura, aunado al potencial de generación productiva mediante la valorización de los desechos.
- Protección del recurso hídrico: apoyo a iniciativas relacionadas con reforestación, sistemas de tratamiento de aguas, entre otros.

- Ampliación de oportunidades de acceso a tecnologías de información en las comunidades: como parte de sus iniciativas, incluye el desarrollo y promoción de centros inteligentes.
- Mejoramiento de condiciones materiales de infraestructura comunal: entre las iniciativas de este lineamiento se encuentra el apoyo a proyectos viales en alianza con las instituciones correspondientes (MOPT y Municipalidades).
- Como eje transversal, el mejoramiento de la capacidad de gestión del movimiento comunal, trabajando la comunicación, coordinación y gestión del ciclo del proyecto.

El Plan, además, plantea los lineamientos con énfasis específico en el desarrollo de territorios indígenas.

Los lineamientos anteriores, son abordados para cada una de las regiones que componen la organización territorial delimitada por la institución, a saber: Región Brunca, Región Chorotega, Región Heredia, Región Huetar Atlántica, Región Huetar Norte, Región Metropolitana, Región Occidental, Región Oriental y Región Pacífico Central.

Capítulo 3 Marco Metodológico

El presente capítulo describe los tipos de investigación desarrollados, las categorías de análisis con base en los objetivos planteados y las fases de la investigación con sus respectivos sujetos de información, así como técnicas y herramientas para la recolección y análisis de la información.

3.1 Tipo de Investigación

A continuación, se exponen los tipos de investigación, de acuerdo con los criterios de clasificación: enfoque, finalidad y profundidad.

3.1.1 Tipo de investigación de acuerdo con el enfoque

Diversos autores coinciden en la clasificación de la investigación en enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto. La investigación cuantitativa integra información numérica y utiliza instrumentos que permiten observar, medir y documentar (Ulate Sánchez & Ortiz Vega, 2015). El foco de la investigación cualitativa es la comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su contexto (Hernández Sampieri, 2014). En cuanto a técnicas, Barrantes (2002) distingue que en la investigación de enfoque cuantitativo se utilizan estadísticas en el análisis de datos, mientras que en el enfoque cualitativo se utilizan técnicas como triangulación, análisis crítico y contrastación de hipótesis, entre otros. En el enfoque mixto, se utiliza la evidencia numérica, verbal, textual, de observación, entre otros, para la comprensión del problema (Hernández Sampieri, 2014).

La presente investigación tiene por enfoque el cualitativo, al ser un estudio que fundamenta en el análisis del fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular (Hernández Sampieri, 2014). De acuerdo con Hernández (2014) este

tipo de enfoque de investigación, los fenómenos se describen, comprenden e interpretan a partir de la percepción producto de la experiencia de los participantes, y se construye la teoría a partir de datos obtenidos, analizados y comparados con resultados de estudios anteriores.

3.1.2 Tipo de investigación de acuerdo con la finalidad

Barrantes (2002) clasifica las investigaciones según dos tipos de finalidad: básica y aplicada. En el caso del presente PFG, la investigación desarrollada corresponde a la finalidad aplicada, pues ésta consiste en dar solución a problemas prácticos, con el fin de transformar un hecho. A diferencia de la básica, la investigación aplicada no tiene como finalidad la generación de conocimiento nuevo, sin embargo, tiene estrecha relación con la básica al depender de los descubrimientos de ésta. Cabe destacar que la generalización de los resultados de la investigación aplicada es limitada (Ander-Egg, 2011).

3.1.3 Tipo de investigación de acuerdo con la profundidad

La categoría de profundidad incluye cuatro clasificaciones de acuerdo con Barrantes (2002): exploratoria, descriptiva, explicativa y experimental. El presente trabajo de graduación se apegará a la clasificación descriptiva, cuyo objeto es la descripción de fenómenos utilizando: observación, estudios correlacionales y de desarrollo (Barrantes Echavarría, 2002). Yuni y Urbano (2014) distinguen dos tipos de investigación descriptiva: aquellas en las que se conocen las variables y la relación teórica entre estas, y aquellas en las que se pretende describir el fenómeno sin que las variables tengan una relación probada. Esta investigación se enfoca en la primera, por tanto, la finalidad de la investigación es precisar las características de una situación y contexto específico que carece de información disponible.

3.2 Categorías de la investigación

Las siguientes son las categorías de investigación propuestas en el presente PFG con base en los objetivos planteados.

Cuadro 3-1. Categoría 1 – Recursos de la organización

Categoría	Subcategorías	Pregunta Generadora	Instrumentos
Recursos Concepto: Cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, que ésta pueda controlar de una forma estable (Fernández & Suárez, 1996).	Recurso Humano Definición conceptual: Individuos que tienen asignados roles y responsabilidades, quienes trabajan en conjunto para lograr un objetivo común del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2017).	¿Cuántas personas laboran en la Dirección Técnica Operativa, y cuál es su perfil profesional? ¿Cómo se gestiona la capacitación del personal?	Entrevista estructurada a jefe de Recursos Humanos Entrevista semiestructurada a jefa del departamento de Financiamiento Comunitario
	Recurso Físico Los recursos físicos se refieren a la tecnología física, el equipo e instalaciones. (Barney, 1991)	¿Cuáles recursos de software y hardware tiene la institución? ¿De qué tecnología se dispone para desarrollar, registrar, transmitir, recuperar, hacer seguimiento y almacenar objetos de comunicación? ¿Cuáles recursos físicos aporta la institución para las capacitaciones del personal?	Cuestionario a analistas y promotores regionales Entrevista estructurada a jefe de Recursos Humanos
	Recurso Financiero Definición conceptual: Se refiere a los activos líquidos de una organización, siendo el dinero utilizado para dar continuidad a la operación de una organización (Pride, Hughes, & Kapoor, 2009)	¿Cómo se asigna el presupuesto de la institución para financiamiento de proyectos? ¿Cuáles pasos tiene el flujo del dinero egresado para los proyectos?	Entrevista semi estructurada a jefa del departamento de Financiamiento Comunitario

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3-2. Categoría 2 - Activos de la organización

Categoría	Subcategorías	Pregunta Generadora	Instrumentos
<p>Activos de la organización Concepto: Son los planes, procesos, políticas, procedimientos y bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora y utilizados por la misma, que influyen en la dirección del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2017).</p>	<p>Políticas y procedimientos de la organización Definición conceptual: Decisiones unitarias que se aplica a todas las situaciones similares, así como guías que muestran de manera secuencial cómo se realiza un trabajo (Cárdenas, 1996).</p>	<p>¿De cuáles plantillas relativas a proyectos dispone la organización? ¿Cuáles son los requisitos de presentación de informes sobre el estado del proyecto? ¿Cuáles políticas y procedimientos existen en la institución, referentes a proyectos? ¿Cuáles criterios de evaluación de proyectos o métricas se utilizan en la institución? ¿Cuáles áreas de conocimiento en gestión de proyectos se reflejan en los formularios de los que dispone la institución?</p>	<p>Lista de chequeo de expedientes de proyectos Entrevista libre a directora de la DTO Entrevista semiestructurada a jefa del departamento de Financiamiento Comunitario Lista de chequeo de formularios</p>
	<p>Bases de conocimiento Definición conceptual: Repositorios de conocimiento de la organización para almacenar y recuperar información, siendo documentos actualizados a lo largo del proyecto (Project Management Institute, Inc., 2017).</p>	<p>¿Cómo se gestiona el conocimiento de proyectos anteriores?</p>	<p>Lista de chequeo de expedientes de proyectos</p>
	<p>Normativa Definición conceptual: Conjunto de reglas aplicables a una determinada materia o actividad (Real Academia Española, 2019).</p>	<p>¿Cuál es la normativa interna aplicable a la gestión de la institución, en relación con proyectos? ¿Cómo se refleja el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022 en la planificación de la institución?</p>	<p>Entrevista semiestructurada a abogado del departamento de Asesoría Jurídica.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3-3. Categoría 3 – Interesados externos

Categoría	Subcategorías	Pregunta Generadora	Instrumentos
<p>Interesados externos Concepto: Los interesados son personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. (Project Management Institute, Inc., 2017). Los interesados externos, para esta investigación, son las asociaciones de desarrollo.</p>	<p>Asociaciones de desarrollo: Son “organizaciones formales conformadas por vecinos que comparten objetivos de mejoramiento económico y social para su comunidad” (Mondol, 2009).</p>	<p>¿Cómo se caracterizan los miembros de las Asociaciones de Desarrollo, a nivel de perfil profesional? ¿Cuáles marcos de referencia en gestión de proyectos profundizan en la gestión de interesados?</p>	<p>Entrevista libre a directora de la DTO Entrevista semiestructurada a jefa del departamento de Financiamiento Comunitario</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3-4. Categoría 4 - Ciclo del Proyecto

Categoría	Subcategorías	Pregunta Generadora	Instrumentos
<p>Ciclo del proyecto de inversión Concepto: El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión (Project Management Institute, Inc., 2017). Las fases del ciclo de proyectos de inversión pueden clasificarse en pre inversión, ejecución y funcionamiento (Ortegón, Pacheco, & Roura, 2005)</p>	<p>Fase de Pre inversión Definición conceptual: Fase en la que se identifica el problema, necesidad u oportunidad, se desarrolla de la propuesta y se buscan los recursos necesarios. (Rosales, 1999)</p>	<p>¿Cómo se determina la elegibilidad de las propuestas, para ser financiadas? ¿Cómo opera DINADECO en la fase de pre inversión del proyecto? ¿Cuáles son las plantillas existentes que documentan la pre inversión en DINADECO? ¿Cuáles marcos metodológicos de gestión de proyectos profundizan en la fase de pre inversión?</p>	<p>Entrevista libre a directora de la DTO Lista de chequeo de expedientes Revisión documental de fuentes secundarias</p>
	<p>Fase de Ejecución Definición conceptual: Fase en que se profundiza en la planificación y se ejecuta la propuesta. (Rosales, 1999)</p>	<p>¿Cómo opera DINADECO en la fase de ejecución del proyecto? ¿Cuáles son las plantillas existentes que documentan la ejecución en DINADECO? ¿Cuáles marcos metodológicos de gestión de proyectos profundizan en la gestión de la planificación, ejecución y control de los proyectos?</p>	<p>Entrevista libre a directora de la DTO Lista de chequeo de expedientes Revisión documental de fuentes secundarias</p>
	<p>Fase de Funcionamiento Definición conceptual: Fase en que se pone en marcha el proyecto y se concretan los resultados estimados. (Rosales, 1999)</p>	<p>¿Cómo opera DINADECO en la fase de funcionamiento del proyecto? ¿Cuáles son las plantillas existentes que documentan el funcionamiento de los proyectos en DINADECO? ¿Cuáles marcos metodológicos de gestión de proyectos profundizan en la gestión de la obtención de los resultados de los proyectos? ¿Cuál es el papel de la Auditoría Comunal en los proyectos</p>	<p>Entrevista libre a directora de la DTO Lista de chequeo de expedientes Revisión documental de fuentes secundarias Entrevista semiestructurada a jefe de Auditoría Comunal</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3-5. Categoría 5 – Buenas prácticas

Categoría	Subcategorías	Pregunta Generadora	Instrumentos
<p>Buenas prácticas de gestión de proyectos Concepto: Conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas referentes a los procesos de dirección de proyectos, sobre los cuales existe un consenso general en que su aplicación 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, Inc., 2017).</p>	<p>Conocimiento y habilidades Definición conceptual: El conocimiento se refiere a la mezcla de experiencia, valores y creencias, información contextual, intuición y percepción que las personas utilizan para darle sentido a nuevas experiencias e información. La habilidad de gestión se refiere a la capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar individuos o grupos de personas para alcanzar metas específicas (Project Management Institute, Inc., 2017).</p>	<p>¿Cuál es el conocimiento de gestión de proyectos del personal de DINADECO?</p>	<p>Cuestionario a analistas y promotores regionales</p>
	<p>Técnicas y herramientas de gestión de proyectos Definición conceptual: Una herramienta es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado. Una técnica es un procedimiento sistemático definido y utilizado por una o más personas para desarrollar una o más actividades, a fin de generar un producto o un resultado o prestar un servicio y que puede emplear una o más herramientas (Project Management Institute, Inc., 2017)</p>	<p>¿Cuáles técnicas y herramientas se aplican en proyectos sociales gestionados por organizaciones internacionales? ¿Cuáles herramientas y técnicas son aplicables a la gestión que compete a DINADECO?</p>	<p>Cuestionario a analistas y promotores regionales Lista de chequeo de expedientes Revisión documental de fuentes secundarias</p>

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Diseño de la investigación

A continuación, se detallan las fases de la investigación, con sus respectivos sujetos y fuentes de información, así como herramientas y técnicas.

3.3.1 Fases de investigación

Como todo proceso sistemático y controlado, la investigación requiere ser organizada en fases y programada de acuerdo con la estructura de decisiones y orientando al investigador a obtener los datos adecuados según el tema en discusión (Ander-Egg, 1995).

3.3.1.1 Fase 1

En la clasificación de Monje (2011), la fase preparatoria incluye las tres primeras fases de la investigación definidas por Ander-Egg (1995). Esta fase corresponde a los capítulos 1, 2 y 3 del presente documento, y sus partes se citan a continuación a manera de referencia.

3.3.1.1.1 Formulación del problema

En esta fase se determina el objeto de la investigación como primer paso del proceso, planteando el problema dentro de un marco teórico de referencia. En esta fase se delimita el tiempo y el espacio en que tendrá lugar la investigación.

3.3.1.1.2 Fase exploratoria

La búsqueda de referencias, acercamiento al objeto de estudio y revisión bibliográfica ocurren en esta etapa. En esta fase se tienen como entregables la consulta y recopilación documental que consiste en la revisión de literatura, fuentes documentales que corresponden a entidades a cargo de brindar información como lo son bibliotecas o archivos, el primer

abordaje con la realidad (siendo en el presente caso una institución, por lo que se requiere conocer su funcionamiento, marco normativo y estratégico) y la consulta de informantes clave.

3.3.1.1.3 Fase de diseño

Ander-Egg define esta fase como “el esbozo, esquema, prototipo o modelo que indica el conjunto de decisiones, pasos y actividades a realizar para guiar el curso de una investigación” (Ander-Egg, 1995, pág. 153). En la fase de diseño se elabora el marco teórico, en el cual se documentan las teorías, supuestos y conceptos de referencia sobre el tema, se eligen los instrumentos metodológicos de acuerdo con la naturaleza del fenómeno, los recursos disponibles y la cooperación esperada, organización de material de consulta y determinación y elección de la muestra.

3.3.1.2 Fase 2

En la fase 2, de trabajo de campo, se interactúa de manera directa con el grupo a ser estudiado y corresponde al proceso de recolección de datos.

Para el acercamiento al campo de estudio, se recomienda el uso de una estrategia de aproximación inicial, denominada vagabundeo, en donde se logra un acercamiento informal, aquí cabe la realización de un estudio piloto previo al estudio propiamente dicho (Monje Álvarez, 2011). Ander-Egg (1995) incluye esta aproximación inicial incorporando la prueba de instrumentos, que consiste en la revisión final de las herramientas antes de ser aplicadas, pudiendo ser ensayadas con una selección de la muestra. Este conocimiento previo permite la identificación de los informantes más adecuados.

La siguiente actividad consiste en la preparación de grupo donde se realizará la investigación, creando un entorno propicio para aplicar las herramientas de obtención de información (Monje Álvarez, 2011).

Por último, la fase se completa con la actividad de obtención y recolección de datos, se compone de recolectar datos sobre el terreno, denominados datos primarios, y la identificación y recolección de datos disponibles, denominados datos secundarios (Ander-Egg, 1995). En muchos casos, el análisis de datos (fase 3) se traslapa en esta etapa, pues el proceso de recolección de datos se dirige hacia la colección de la información que es interesante para la investigación (Monje Álvarez, 2011).

3.3.1.3 Fase 3

Tal y como se mencionó en la fase anterior, existe un traslape de actividades de la fase 3, correspondiente a la fase de análisis, y la fase 2, de recolección de resultados. La operacionalización de esta fase incluye la reducción de datos, la disposición y transformación de datos y la obtención de resultados y verificación de conclusiones (Monje Álvarez, 2011).

La comparación y resumen de la información se ejecuta mediante el análisis, mientras que la interpretación amplía el significado de los hallazgos al contrastarlos con otros conocimientos. Finalmente, la redacción de informe se ejecuta para la comunicación de resultados y su potencial aplicación.

3.3.2 *Recolección de información*

Para la recolección de información se utilizan los sujetos, fuentes, herramientas y técnicas descritas a continuación.

3.3.2.1 Sujetos y fuentes para la recolección de información

La población de interés de la investigación en esta fase corresponde a funcionarios de DINADECO, particularmente de la DTO, departamento de Asesoría Jurídica, departamento de Recursos Humanos, departamento de Planificación y departamento de Auditoría Comunal. Dichos sujetos de información se resumen en el cuadro 3-6.

Cuadro 3-6. Sujetos de información.

Selección de muestra	Nombre	Categorías investigadas
Individuo	Directora de la DTO	Activos, interesados y ciclo de vida de proyectos, a nivel gerencial
Individuo	Jefe departamento de Financiamiento Comunitario, de la DTO	Recurso financiero, activos (políticas y procedimientos referentes a proyectos), caracterización de interesados.
Individuo	Abogado de Departamento de Asesoría Jurídica	Activos (normativas aplicables a proyectos)
Individuo	Jefe de Recursos Humanos	Recursos (cantidad y perfil del recurso humano, políticas de capacitación del recurso humano).
Individuo	Jefe de Departamento de Auditoría Comunal	Ciclo del proyecto (fase de funcionamiento de los proyectos)
Grupo	Promotores regionales y Analistas de la DTO	Buenas prácticas (conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas), recursos (caracterización de recursos humanos y físicos).

Fuente: Elaboración propia.

Las fuentes correspondientes a la observación y registro directo, conocidas como fuentes primarias, y las observaciones realizadas por otros, denominadas fuentes secundarias (Monje Álvarez, 2011) se resumen en el Cuadro 3-7.

Para la selección de la muestra de archivos de proyectos, se aplica el mismo criterio de selección de muestra en grupos de sujetos de información.

Cuadro 3-7. Fuentes de información.

Tipo de fuente	Nombre	Información esperada
Fuente primaria	Activos de la organización	Formularios, procesos y procedimientos utilizados
	Expedientes de proyectos	Prácticas de gestión del ciclo de vida de proyectos, gestión de inicio, control y cierre.
Fuente secundaria	Comisión Europea. (2004). <i>Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto.</i>	Prácticas de gestión del ciclo de vida de proyectos
	<i>International Project Management Association (IPMA). (2015). Individual Competence Baseline for Project Management.</i>	Prácticas de gestión de proyectos
	<i>Project Management Institute, Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: (Guía del PMBOK®). Sexta Edición.</i>	Prácticas de gestión de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

Los estudios cualitativos no pueden ser generalizables por lo que, para la selección de la muestra de grupos de información, se considera el criterio de muestreo por conveniencia. Este criterio propicia el punto de partida para desarrollar posteriormente el muestreo teórico o intencionado, es decir, basado en las necesidades de información detectadas. Para la selección de la muestra se considera la saturación de datos como uno de los principios, es decir, el punto en el cual la información obtenida se considera redundante (Monje Álvarez, 2011).

3.3.2.2 Técnicas y herramientas para la recolección de información

En este apartado se detallan las técnicas y herramientas para la fase de recolección de información.

La entrevista cuenta con diferentes modalidades según el instrumento que se utiliza; esta puede ser estructurada, semiestructurada o libre. La entrevista estructurada es aquella en la cual se ejerce el acto sobre una base formal con preguntas, previamente, definidas. La entrevista semiestructurada corresponde a una interacción, en la cual el entrevistador cuenta

con preguntas como punto de referencia. La entrevista libre, o parcialmente estructurada, considerada por el autor como la más útil para la investigación social.

Sobre la última modalidad, Merton y Kendall citados por Ander-Egg (2011), resaltan como criterios para la validez de la entrevista la espontaneidad de las preguntas, la procura de la especificidad de las respuestas, la amplitud en la indagación sobre las experiencias del entrevistado, y la profundidad en la valoración de la significación de lo expuesto por el entrevistado. La técnica de entrevista libre se utiliza con el personal de DINADECO a nivel de dirección (ver apéndice A), mientras que la entrevista semiestructurada (ver apéndices B, D y E), utilizando como herramienta un documento con consultas con punto de referencia, se considera como la técnica por utilizar para la obtención de información de los jefes de Financiamiento Comunitario, Auditoría Comunal y Asesoría Jurídica. La entrevista estructurada (apéndice C) se utiliza con el jefe de Recursos Humanos, considerando que la información requerida es específica.

El cuestionario es una técnica para obtención de información utilizada en investigaciones de corte descriptivo como la presente, orientadas a conocer la distribución de fenómenos en estudio (Monje Álvarez, 2011). Este tiene como ventajas una administración y análisis más accesible y uniforme. La herramienta de formularios se utiliza con los sujetos en sedes regionales y los analistas en la sede central (ver apéndices F y G).

Finalmente, se incluyen entre las técnicas de recolección la revisión de documentos y registros (Hernández Sampieri, 2014). Esta se utiliza para la revisión de expedientes archivados (ver apéndice H), apoyada en una lista de chequeo.

3.3.3 *Procesamiento y análisis de datos*

En la fase de recolección de datos de la presente investigación se obtiene información en forma de texto; en este sentido el análisis de este estudio consiste en “la realización de las operaciones a las que el investigador someterá los datos con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en su estudio. (Monje Álvarez, 2011, pág. 192)”. Se obtiene como producto el análisis de resultados para cada objetivo específico de la investigación.

Entre las técnicas por utilizar se encuentran: la reducción y categorización de la información. La primera se refiere a la descripción de los datos bajo criterios sistemáticos, ya sean conceptuales, gráficos o numéricos. En segundo lugar, la categorización se refiere a clasificar los datos de manera que sean comparables y pueda presentarse la información según un patrón o regularidad que surja a lo largo de la investigación. (Monje Álvarez, 2011). Las categorías se encuentran formuladas con anticipación en la fase de recolección de datos.

Otra técnica definida por Monje (2011) es clarificar, sintetizar y comparar. Esta da continuidad a la anterior, reduciendo la información recabada permitiendo obtener conclusiones para cada categoría. En esta técnica se utilizan herramientas como tablas y medios gráficos que permitan visualizar los datos obtenidos. Destaca el uso de triangulación, el cual se refiere a la combinación de datos en estudio para ampliar la confiabilidad de la información. La triangulación de datos contrasta información sobre el mismo tema, proveniente de fuentes diferentes, pudiendo diferir estas en tiempo, espacio y personas (Ander-Egg, 1995).

3.3.4 *Síntesis de plan de investigación*

El plan de investigación se sintetiza mediante el cuadro 3-8.

Cuadro 3-8. Síntesis de plan de investigación

Objetivo 1: Analizar el estado actual de la administración de los proyectos financiados por DINADECO, para la obtención de un diagnóstico en la gestión del ciclo de vida de los proyectos.	
Entregable: Reporte del diagnóstico de la situación actual de la institución. En dicho reporte se incluyen los resultados de las encuestas y entrevistas, así como de la revisión de expedientes, descritos mediante cuadros, gráficos y texto.	Sujetos y fuentes de información: Analistas, promotores regionales, jefe de Recursos Humanos, jefe de Financiamiento Comunitario, directora DTO, jefe de Asesoría Jurídica, jefe de Auditoría Comunal, expedientes de proyectos, procedimientos de la institución (formularios)
Técnicas de recolección: Cuestionarios, entrevista estructurada, entrevista semi estructurada, entrevista libre, revisión de documentos.	Técnicas de procesamiento: Reducción y categorización
Objetivo 2: Identificar las buenas prácticas de la gestión de proyectos, así como las disposiciones regulatorias que rigen a la institución, para la obtención de un marco de referencia.	
Entregable: Marco de referencia para la gestión de proyectos.	Sujetos y fuentes de información: Fuentes de derecho, marcos de referencia en gestión de proyectos (PMBOK®, ICB, Comisión Europea)
Técnicas de recolección: Revisión de documentos.	Técnicas de procesamiento: Reducción y categorización Síntesis y comparación
Objetivo 3: Establecer las brechas existentes entre la situación actual, con respecto a las buenas prácticas y las disposiciones regulatorias pertinentes, para la propuesta de mejoras en la gestión del ciclo de vida de los proyectos.	
Entregable: Listado de propuestas de mejora a partir de la brecha.	Sujetos y fuentes de información: Diagnóstico y marco de referencia.
Técnicas de recolección: Juicio de experto	Técnicas de procesamiento: Reducción y categorización Síntesis y comparación
Objetivo 4: Diseñar un modelo de gestión del ciclo de vida de los proyectos, mediante la propuesta de herramientas requeridas para la administración estandarizada.	
Entregable: Diseño de modelo para la gestión del ciclo de vida de los proyectos conformado por herramientas definidas por etapa en el ciclo de vida del proyecto.	Sujetos y fuentes de información: Propuestas de mejora Marcos de referencia en gestión de proyectos (PMBOK® y Comisión Europea)
Técnicas de recolección: Juicio de experto	Técnicas de procesamiento: Reducción y categorización
Objetivo 5: Formular una propuesta de la implementación del modelo diseñado para la planificación de la puesta en práctica en la institución.	
Entregable: Plan de implementación en la institución, considerando alcance, tiempo, costo y recursos requeridos.	Sujetos y fuentes de información: Modelo diseñado Jefe de Recursos Humanos
Técnicas de recolección: Juicio de experto Entrevista estructurada	Técnicas de procesamiento: Reducción y categorización

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4 Análisis de resultados

El presente capítulo contempla el análisis de la situación actual, la síntesis de buenas prácticas y normativa aplicables a la gestión de la institución y la brecha identificada.

4.1 Análisis de la situación actual

La sección de análisis de la situación actual se compone de una primera parte en la que se recolecta información con el fin de describir la situación actual de la gestión de proyectos. En segunda instancia se analiza la situación actual desde el enfoque de gerencia de proyectos para la obtención del diagnóstico, el cual concluye con el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para la propuesta de estrategias.

4.1.1 Recolección de información

Para este apartado, se obtuvo información de una muestra de funcionarios de la DTO, divididos en tres grupos: directivo, jefe DTO, y analistas y funcionarios regionales. A estos dos últimos se les aplicó el instrumento de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios respectivamente, mientras que la directora fue entrevistada de manera libre.

Por otro lado, se obtuvo información de las jefaturas de Auditoría Comunal y Recursos Humanos, a través de entrevistas semiestructuradas.

Otra fuente de información corresponde a los expedientes, de los cuales se revisaron referentes a proyectos de mobiliario y equipo e infraestructura. Adicionalmente, se recaba la información de los activos con que cuenta la institución, referentes a plantillas, guías y procedimientos vigentes.

4.1.1.1 Activos de la institución

De acuerdo con lo descrito en el apartado Marco Referencial Empresarial, DINADECO funge como una PMO de control, aportando procesos estandarizados para la gestión de los proyectos, materializados como las plantillas existentes, a saber:

- Formulario de anteproyecto y formulario de proyecto (para el uso de las Asociaciones y control de la DTO)
- Dictamen de proyecto (para el uso de la DTO)
- Informe de visita (para el uso de la DTO)
- Formulario para liquidar los recursos del fondo de proyectos y Dictamen de liquidación de proyecto (para el uso de la DTO)
- Plantilla de presupuesto (únicamente utilizado en proyectos de infraestructura, para el uso de las Asociaciones y control de la DTO)

Los documentos anteriores forman parte del expediente de cada proyecto financiado.

Por otro lado, la institución cuenta con una base de datos en Excel y dos guías, dirigidas a los promotores y a los profesionales responsables de la elaboración de estudios técnicos para los proyectos que los requieren.

4.1.1.1.1 Formulario de anteproyecto y formulario de proyecto

DINADECO financia proyectos divididos en cuatro categorías: compra de terreno (CT), infraestructura comunal (IC), infraestructura vial (IV) y compra de mobiliario y equipo (ME). Así mismo, existen las variantes de compra de terreno, infraestructura comunal y compra de mobiliario y equipo para proyectos socio productivos.

La presentación de los proyectos se hace en dos fases, denominadas anteproyecto y proyecto (ver Figura 1-2 Procedimiento Presentación de Proyectos). Para cada tipo de proyecto, existe un formulario para presentación, según la fase en la que se encuentre. El Cuadro 4-1 resume las solicitudes de información que se encuentran en los formularios respectivos, de acuerdo con la fase que corresponda. Estos se encuentran disponibles en la *web*, en formato *pdf*. La información sobre los requisitos se amplía en los apéndices I y J.

Estos formatos estandarizados se utilizan para la presentación de los proyectos a nivel de anteproyecto y proyecto, según corresponda. En el caso de los proyectos de infraestructura, el desarrollo de la fase de anteproyecto y la fase de proyecto debe estar acompañado por un profesional responsable inscrito ante el CFIA.

Cuadro 4-1. Información solicitada en formularios de anteproyecto y proyecto, de acuerdo con tipo de proyecto

FASE Y REQUISITOS	CONTENIDO	TIPO DE PROYECTO						
		CT	IC	IV	ME	Socio productivos		
						CT	IC	ME
FASE ANTEPROYECTO								
Ficha de la organización / Información de contacto	Nombre, ubicación, número de cédula jurídica, código de registro, información de contacto, reseña de principales acciones.	x	x	x	x	x	x	x
Información del anteproyecto	Nombre del anteproyecto, monto solicitado, necesidad, justificación, área influencia, objetivos.	x	x	x	x	x	x	x
Sobre el terreno / localización	Aspectos catastrales, ubicación, descripción de lo solicitado.	x	x	x		x	x	
Sobre el objetivo o fin / Administración	Selección de opción del objetivo que se pretende cumplir. Modalidad de ejecución, responsable de la administración, tiempo previsto de ejecución.	x	x		x	x	x	
Uso y mantenimiento	Plan de uso del terreno / infraestructura / mobiliario. Hoja de ruta para lograr el fin.	x	x		x	x	x	
Elaboración de presupuesto	Elaboración de presupuesto con base en las tablas de Excel disponibles en el sitio <i>web</i>		x	x			x	
Tabla de aportes presupuestarios	En colonas: aporte solicitado a DINADECO, aporte de la organización comunal, aporte de otras personas físicas o jurídicas	x	x	x	x			
Profesional responsable	Profesional responsable, información de contacto		x	x				

Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios disponibles en el sitio *web* www.dinadeco.go.cr

Cuadro 4-1 (continuación) Información solicitada en formularios de anteproyecto y proyecto, de acuerdo con tipo de proyecto

FASE PROYECTO								
Ficha de la organización / información de contacto	Nombre, ubicación, número de cédula jurídica, código de registro, información de contacto	x	x	x	x	x	x	x
Declaraciones juradas	Declaración sobre transferencia de recursos para el proyecto, manejo de fondos públicos.	x	x	x	x			
Organigrama de la organización solicitante	Nombre	x	x	x	x			
	Organigrama	x	x	x	x			
Cronograma	Actividades / Duración / Responsable	x	x	x	x			
Costos de operación y mantenimiento	Costos de impuestos, limpieza, mantenimiento otros		x					
Dirección del proyecto	Profesional director de obra		x	x			x	
Aspectos de mercado	Descripción de producto, demanda, oferta, precio, medios, recursos requeridos					x	x	x
Aspectos financieros del proyecto	Aporte solicitado a DINADECO, de la organización comunal, de otras instituciones					x	x	x
	Tabla de costos de inversión					x	x	x
	Ingresos que genera el proyecto					x	x	x
	Reinversión de utilidades					x	x	x
Anexo 1 del formulario - Requisitos generales para el trámite de un proyecto	Constancias, personería vigente, requisitos administrativos según el tipo de proyecto	x	x	x	x	x	x	x
Anexo 2 del formulario - Requisitos específicos	Especificaciones técnicas, sección típica, plano constructivo, lista de materiales, cotizaciones, permiso municipal. Estos requisitos varían de acuerdo con el tipo de proyecto.	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia a partir de los formularios disponibles en el sitio web www.dinadeco.go.cr

4.1.1.1.2 Dictamen de Proyecto

La Dirección Técnica Operativa emite criterio a través del “Dictamen de Proyecto”, desarrollado para recomendar que se financie o no el proyecto, al CNDC, quienes están a cargo de la decisión final.

Este dictamen se elabora a partir de un formato estandarizado cuyas secciones incluyen:

- Información general (nombre de la asociación, monto y naturaleza de la intervención)
- Aspectos normativos
- Aspectos de contenido (requisitos formales de la organización comunal, descripción breve de lo solicitado, aporte comunal si existe, comparativo de ofertas)

- Observaciones
- Trámites requeridos ante otras instituciones
- Recomendación final
- Visto bueno de la jefatura del departamento

Las secciones indicadas anteriormente corresponden a encabezados, seguidos de un área en blanco, para que esta sea completada por el analista responsable.

4.1.1.1.3 Informe de visita

El informe de visita es una plantilla en la que se incluyen:

- Datos generales del proyecto y la organización comunal
- Revisión de documentos en el campo. En este apartado se elabora una lista de chequeo indicando “Sí”, “No”, “N.A.”.
- Observaciones
- Lista de directivos presentes, firma y puesto en la organización comunal

4.1.1.1.4 Formulario para liquidar los recursos del Fondo de Proyectos y Dictamen de Liquidación de Proyecto

El formulario para liquidar los recursos incluye datos generales y reporte de gastos mediante facturas, en un formato estandarizado disponible en Excel, ubicado en el sitio web, el cual se ha llenado a mano en los expedientes revisados.

El documento “Dictamen de Liquidación de Proyecto” es un formato estandarizado, con contenidos similares al “Dictamen de Proyecto” (ver sección 4.1.1.2.). Este incluye la siguiente información:

- Información general (nombre de la asociación, monto y naturaleza de la intervención).
- Aspectos normativos.
- Aspectos de contenido (requisitos formales de la organización comunal, detalle de aprobación y giro de recursos, plazo en que se presentó la liquidación, detalles).
- Observaciones. En este apartado se incluye la información sobre la(s) visita(s) realizada(s).
- Recomendación final.
- Visto bueno de la jefatura del departamento.

Al igual que el “Dictamen de Proyecto”, las secciones indicadas anteriormente corresponden a encabezados, seguidos de un área en blanco para que esta sea completada por el analista responsable.

4.1.1.1.5 Plantilla de presupuesto

La plantilla de presupuesto es una hoja de cálculo electrónica descargable. En esta plantilla, utilizada para proyectos de infraestructura, los profesionales contratados por la asociación deben desglosar costos directos e indirectos de materiales y mano de obra, sujetos al financiamiento de DINADECO. Los gastos asociados a permisos y honorarios de profesionales del CFIA se incluyen en la plantilla, sin embargo, estos corresponden a una contrapartida a cargo de la asociación, y no son financiados por DINADECO.

4.1.1.1.6 Base de datos de proyectos

De acuerdo con lo consultado a la funcionaria Auxiliadora Chávez (2019), el Departamento cuenta con una base de datos en Excel, la cual tiene los siguientes apartados sobre todos los proyectos:

- Fecha de recibido
- Código de provincia y cantón
- Nombre de proyecto
- Estado (se financió, se devolvió, se liquidó)
- Nombre del analista
- Fecha en que se asignó
- Fecha en que se revisó
- Beneficiarios
- Código de camino (infraestructura vial)
- Notificaciones de subsanes
- Respuestas
- Observaciones
- Información de liquidación

4.1.1.1.7 Guía para Estudios Técnicos

La guía citada contiene los requisitos para infraestructura comunal, infraestructura vial, infraestructura vial (puentes), e infraestructura relacionada con delegaciones policiales. Los requisitos son los siguientes:

- Infraestructura comunal: en caso de que ésta exista, se solicita describir los trabajos. Para infraestructura nueva y existente, se solicita la descripción del sistema mecánico, eléctrico, estructural de cubierta, obras complementarias, descripción detallada de datos constructivos como tipo de material, dimensiones, acabados y espacios, además de la indicación del cumplimiento de la Ley 7600.

Se hace referencia a la obligatoriedad del uso del documento “Plantilla Presupuesto Infraestructura Comunal”, una hoja de cálculo digital con casillas predeterminadas de actividades, en las que se requiere completar cantidad y costo. No existe un formato estandarizado en que las descripciones deben hacerse, y se indica que se amplíe en la medida en que el profesional a cargo considere pertinente, lo cual se evidencia en los expedientes de infraestructura revisados, ya que la información difiere en forma y organización.

- Infraestructura vial: se solicita descripción del tramo de camino, su geometría (longitud, ancho), material de superficie, sistema de canalización de aguas, secciones típicas y fotografías (recomendado). Al igual que en el caso de infraestructura comunal, se indica la obligatoriedad de presentar el documento “Plantilla Presupuesto Infraestructura Vial”, en formato digital.

- Infraestructura vial (puentes): se solicita estudio de suelo, estudio hidráulico, fluido y cargas vehiculares y geológicas. Se requiere el inventario del estado del puente, la indicación de las características de la losa, dimensiones, acabados, barandales, cumplimiento de la Ley 7600, inspección de un ingeniero, identificación clara de la intervención, modelado estructural y plan de construcción. No incluye formato en que las descripciones deben hacerse.

- Infraestructura relacionada con delegaciones policiales: remite al Ministerio de Seguridad Pública.

4.1.1.1.8 Diagnóstico Comunal para Promotores

El “Diagnóstico Comunal para Promotores” es un documento elaborado por DINADECO cuyo objetivo es

Concientizar a los integrantes de una asociación de desarrollo y de su respectivo comité tutelar, sobre la necesidad de planear y formular sus acciones o proyectos; a través de un diagnóstico comunal inclusivo (...) que refleje las necesidades de esa población, mediante el uso de metodologías que propicien la integración y la articulación. (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2019)

El documento incluye una guía de actividades que colaboran en la formulación de proyectos. La misma está elaborada en prosa.

Sobre este documento, se indican, a continuación, las preguntas y sus respuestas, por parte de los promotores regionales (Figura 4-1). En primera instancia, se consultó si el documento es conocido, a lo que se obtuvo una respuesta positiva, por parte, de únicamente dos funcionarios, y una respuesta negativa de los restantes doce.

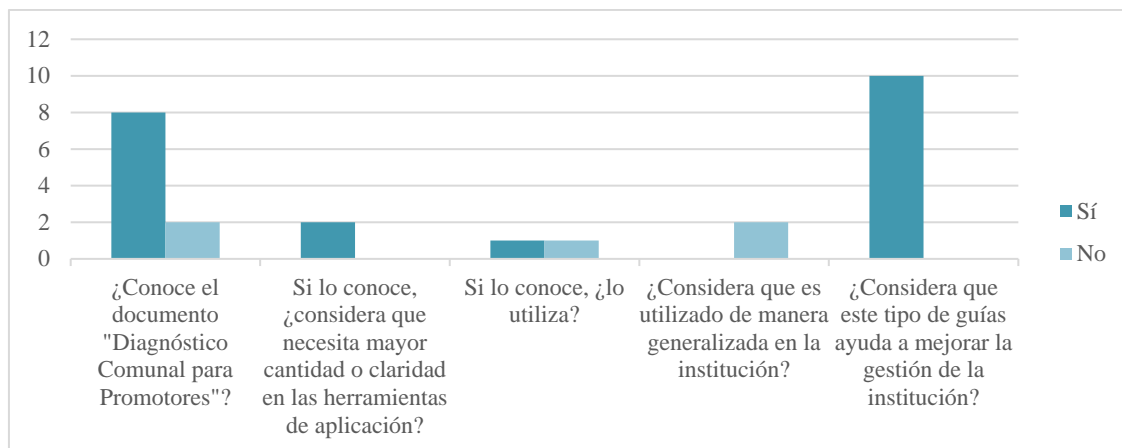


Figura 4-1. Respuestas de promotores sobre el documento "Diagnóstico Comunal para Promotores".

Fuente: Elaboración propia.

De los dos funcionarios que respondieron que la conoce, uno indicó que la utiliza siempre y uno respondió que la utiliza a veces. En ambos casos, el documento es caracterizado como una guía clara, sin embargo, al consultarse si se considera que requiere herramientas que colaboren en su utilización, la respuesta fue afirmativa por parte de los dos funcionarios. Quienes conocen la guía coinciden en que no es utilizada de manera generalizada en la institución, y a manera de comentario, se indica que es buena, pero que es muy general y debe profundizar hacia lo técnico.

Para quienes no la conocían, se hizo una breve introducción, con el contenido del documento. La totalidad determinó que ese tipo de guías ayuda a mejorar la gestión institucional.

4.1.1.2 Recursos de la institución

En esta sección se incluye la recolección de información con respecto al conocimiento y percepción de los recursos humanos con relación a gestión de proyectos, el recurso

físico con que se cuenta para la gestión de proyectos, y el recurso financiero destinado a proyectos de las organizaciones comunales.

4.1.1.2.1 Recurso humano

La DTO, en las áreas de promoción y análisis, cuenta con recursos humanos, principalmente, con formación en ciencias sociales, con un 62% de funcionarios. Existe un 35% del personal con formación en administración y contabilidad, y un 3% de personal en el área de ingeniería.

De manera generalizada, dichos funcionarios desconocen sobre modelos de gestión de proyectos. Siete funcionarios, para un 50% de los consultados se abstuvo de responder. Del 50% restante de los consultados, el 28% dijo tener conocimiento, mientras que el 72% dio una respuesta negativa (figura 4-2). Los que aportaron respuestas positivas dijeron conocer los modelos del PMI, IPMA y triángulo de calidad.

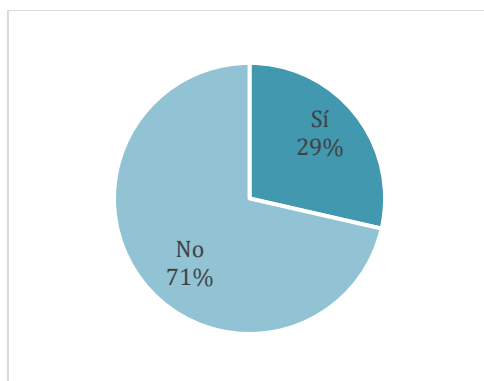


Figura 4-2. Conocimiento de modelos de gestión de proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Se aplicó un cuestionario a una muestra de promotores regionales, con representación de al menos un funcionario por cada oficina regional. De la población sujeta a encuesta, se logró contactar a un 81%, de los cuales se obtuvo un 33% de participación. Considerando que,

como parte de su trabajo, los funcionarios se encuentran frecuentemente fuera de sus oficinas, la participación de los promotores se consideró como una limitación en el presente estudio.

Se utilizó como referencia la evaluación diseñada por IPMA para la evaluación de gerentes de proyectos incipientes. La primera parte del cuestionario aplicado se dedicó a determinar la percepción de la aplicación y comprensión de las áreas de conocimiento de proyectos. Para la misma, se utilizó una escala de Likert con tres alternativas, según los conceptos fueran aplicados: No, Parcial, Sí. El primer bloque de respuestas se grafica en la figura 4-3, e ilustra la percepción del personal regional sobre la aplicación de áreas técnicas de gestión de proyectos.

En la figura, se muestran las respuestas sobre las áreas consultadas, las cuales, de acuerdo con las respuestas, se agrupan con tendencia a respuesta negativa la gestión de grupos de interés, el manejo de riesgos, la creación de caso de negocio y las estimaciones de tiempo y costo. En segunda instancia, se clasifican con tendencia a aplicación y conocimiento parcial, las áreas de conceptualización, gestión de valor, información, gestión de beneficios, revisiones, comunicación, requerimientos, métodos y procedimientos y validación. Por último, la aplicación y conocimiento de las áreas de reportes y compras cuenta con una tendencia a la valoración positiva.

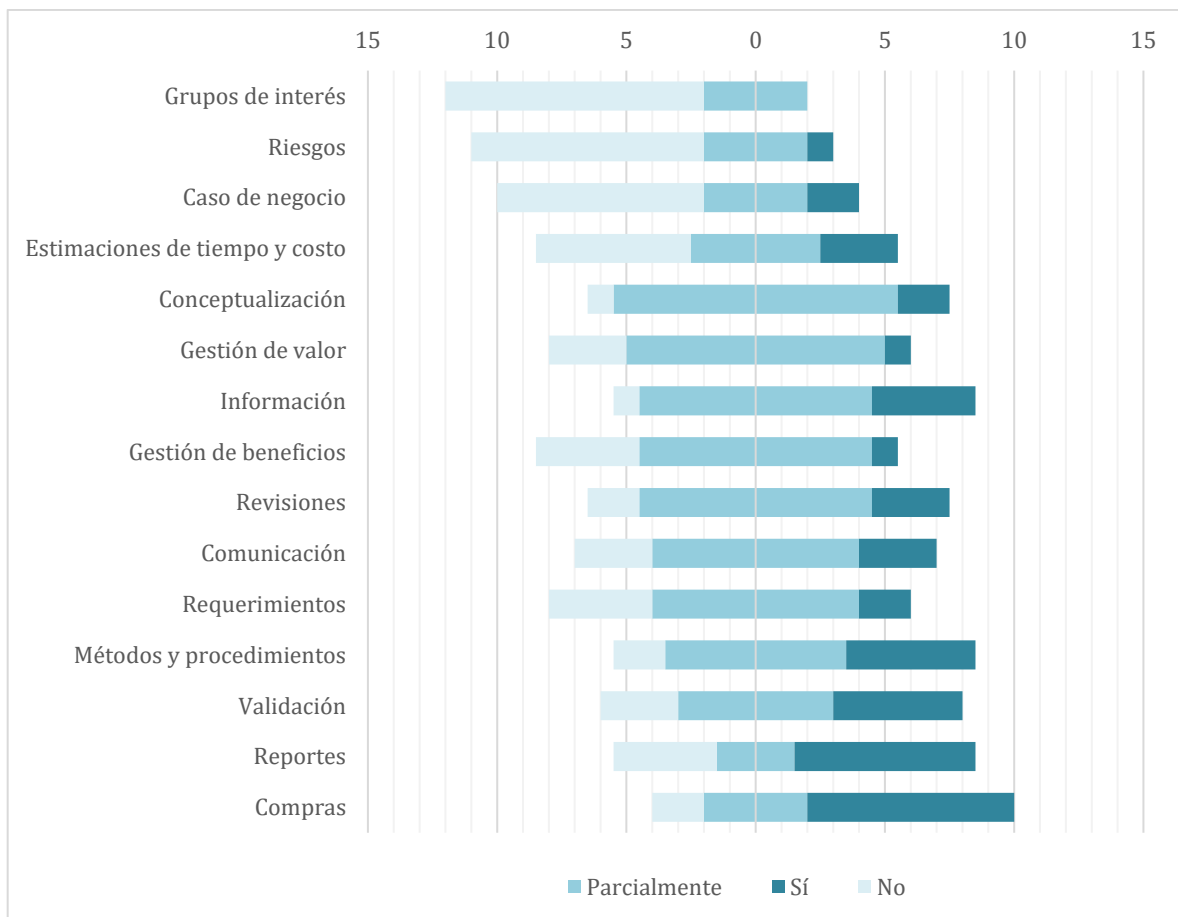


Figura 4-3. Percepción de competencias técnicas en la institución, en las cuales se valora la existencia nula, parcial o total de la gestión de acuerdo con el área indicada.

Fuente: Elaboración propia.

Según las respuestas dadas por los funcionarios, las acciones de planificación de comunicación, negociación e influencia hacia los grupos de interés no se ejecutan de oficio. A esta consulta, ningún funcionario dio una respuesta positiva. La tendencia, con un 71% de respuestas, es que no se cuenta con prácticas de gestión de interesados.

Al consultar sobre la gestión de riesgos, la tendencia de las respuestas, con un 64%, demuestra que estos no son identificados, ni se planifica la respuesta a los mismos, como parte de los procedimientos de la institución.

Con respecto a la creación del caso de negocio, se evidencia el desconocimiento y aplicación del concepto, al tener un 57% de respuestas negativas.

A la consulta sobre la utilización de herramientas y técnicas para el desarrollo de estimaciones de tiempo y costo de los proyectos, se dio respuesta de manera dispersa, teniendo como tendencia la negativa, con un 43%. Esto indica que las estimaciones se hacen de acuerdo con la experiencia del funcionario, y no según prácticas generalizadas en la institución.

Al consultarse si durante la conceptualización del proyecto, la necesidad, oportunidad o problema de la comunidad se confirma y se identifica la solución al problema y la viabilidad del proyecto, se obtiene que esta práctica es considerada parcial en la institución por un 79% de los funcionarios.

La gestión de valor, es decir, si las necesidades, problemas u oportunidades durante la ejecución del proyecto se identifican y manejan de manera sistemática, se determinó predominantemente como parcial, por un 71% de los funcionarios. Esto evidencia ausencia de procedimientos estandarizados en torno a la gestión de valor.

La gestión de la información del proyecto, de manera accesible, así como la documentación de lecciones aprendidas de proyectos anteriores, de acuerdo con la tendencia, es valorada como parcial, con un 64% de respuestas. Se consultó a los funcionarios del departamento de Financiamiento Comunitario si, existen bases de datos de lecciones aprendidas (figura 4-4), en la que se ilustra una respuesta dispersa de los analistas consultados.

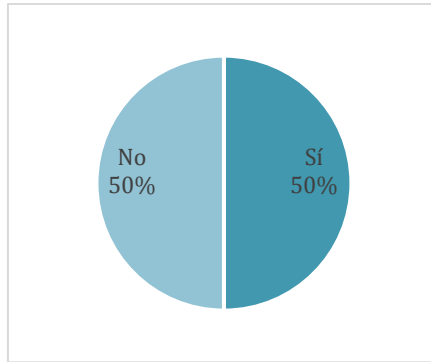


Figura 4-4. Respuesta a la pregunta ¿Cuenta con base de datos de lecciones aprendidas para analizar los proyectos?

Fuente: Elaboración propia.

Un 64% de los funcionarios indicaron que la gestión de beneficios, mediante la cual se identifica y controla la satisfacción de los interesados a través de indicadores previamente establecidos, se realiza de manera parcial. Un 29% indica que no se cuenta con esta práctica en la institución. Cabe destacar que, al consultar a los funcionarios, en el apartado de preguntas abiertas, se constató que no se cuenta con indicadores, ya que el 100% de los funcionarios respondió que no existen.

Las revisiones del proyecto, a lo largo del ciclo, para validar los productos, se hacen de manera parcial; según indicó el 64% de la población que dio respuesta. Cabe agregar al respecto, que en los expedientes figura un formulario de inspección, en el que se incluye un espacio de observaciones.

En el área de comunicación, la tendencia de percepción de la estandarización y eficiencia según los funcionarios es parcial. Esta fue considerada de esta manera por un 57% de la muestra, y por partes iguales, como existente y no existente, según los funcionarios restantes. Esto indica que la percepción de la aplicación de esta área no es generalizada ni contundente. Al respecto, al elaborar la revisión de expedientes, en estos se incluyen algunos correos de

comunicaciones relevantes con las asociaciones, sin embargo, no se identifica un formato. A diferencia de la comunicación con las organizaciones comunales, la comunicación de la DTO con el CNDC se hace mediante oficios que se documentan en los expedientes.

La claridad y mensurabilidad de los requerimientos se caracteriza, por un 57% de los funcionarios, como parcial. En este aspecto, se destaca nuevamente que no existen planes o indicadores de calidad en los proyectos, aunque la existencia de los entregables es verificada al liquidar el proyecto.

Existe dispersión en la percepción de la existencia de métodos y procedimientos para la gestión de proyectos. Esto indica que las prácticas de gestión de proyectos no son estandarizadas en la población, siendo la valoración como parcial, la que cuenta con mayor inclinación, con un 50% de los funcionarios. Cabe mencionar que existe una tendencia mayor a la respuesta positiva (36%), en relación con la negativa (14%).

Em el caso de la validación de los productos finales del proyecto, a pesar de contar con una tendencia ligeramente mayor a la valoración como parcial, con un 43%, la cantidad de respuestas positivas es cercana a la tendencia, con un 36%. Además de la percepción de los funcionarios, a en los expedientes a los que se tuvo acceso, se constató la existencia de los productos, mediante fotografías y listas de chequeo. Por otro lado, en los informes de visita, el avance se describe de manera breve y cualitativa.

Reportes y compras son prácticas que cuentan con una percepción de aplicación positiva. En relación con la elaboración de reportes con formato estándar, las respuestas de la población consultada tienden, con un 50%, a indicar que se practican. Por otro lado, un 57% de los funcionarios señala que, a nivel de compras, se controla que la selección de los

proveedores y la gestión de los contratos sea documentada y elaborada conforme a políticas predefinidas. Esto puede constatarse tanto en las políticas que indican los requisitos, como en los expedientes de los proyectos.

La herramienta de evaluación de IPMA contiene, además, los apartados de competencias de comportamiento y contextuales. Las respuestas a la existencia de estas competencias se grafica mediante la figura 4-5.

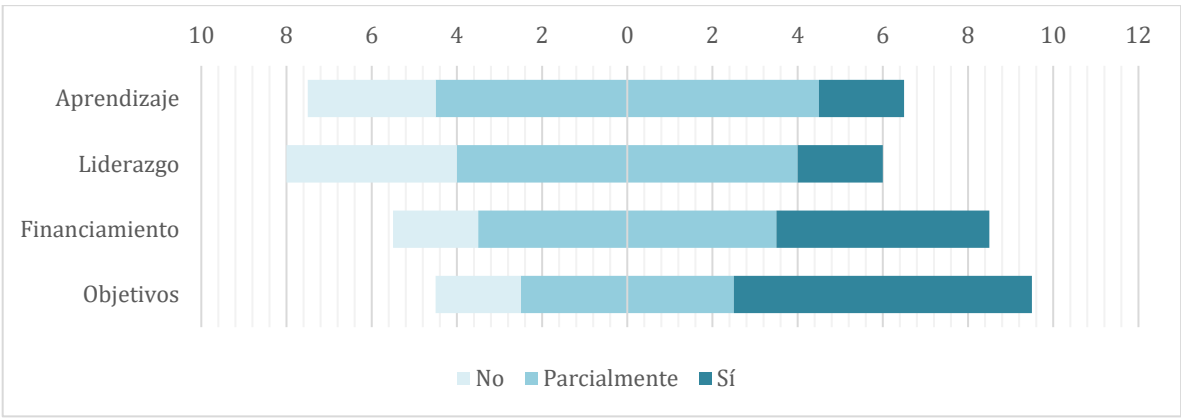


Figura 4-5. Percepción de competencias de comportamiento y competencias contextuales en la institución.

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación y el conocimiento de los funcionarios en las competencias de comportamiento y contextuales, tienden a ser valoradas como parciales o existente, siendo estas competencias mejor calificadas que las técnicas, resumidas en la figura 4-3.

La búsqueda de mejora en las habilidades de las personas tiene lugar en la institución, sin embargo, esta se considera parcial como tendencia mayoritaria, con un 64% de las respuestas. Al consultar sobre el liderazgo y gestión de conflictos, el establecimiento de una visión y dirección hacia un propósito común y el trabajo sobre diferencias se observa que un 57% indica que estas características se abordan de manera parcial, y existe dispersión sobre los

extremos, con un 29% inclinado hacia la ausencia, y un 14% que percibe que a nivel de comportamiento institucional, existe liderazgo y gestión de conflictos.

A nivel contextual, los funcionarios tienden a percibir que la disponibilidad del financiamiento es parcial, con un 50% de las respuestas. Seguido de la respuesta mayoritaria, un 36% considera que el capital está disponible cuando el proyecto lo requiere. A nivel de cumplimiento de objetivos institucionales a través de los proyectos que se seleccionan para financiamiento, un 50% de los funcionarios dio una respuesta positiva. Sobre este último aspecto, no existe evidencia sobre cómo los proyectos han colaborado en el desarrollo de las comunidades.

4.1.1.2 Recursos físicos

A nivel de recursos físicos, estos se describen en función de los necesarios para la gestión de proyectos. El equipo y *software* es catalogado como básico. Entre las herramientas que utilizan se menciona, de manera reiterada, el paquete de *Microsoft® Office*, incluyendo la herramienta de procesamiento de texto *Word*, la de creación de presentaciones multimediales *PowerPoint*, y la hoja de cálculo *Excel*. Así mismo, se hace mención, en reiteradas ocasiones, del uso de internet, y en particular del correo electrónico. Un funcionario menciona el uso de la aplicación desarrollada por *Alphabet Inc.* para la visualización de imágenes aéreas de la Tierra, mediante fotografías satelitales, denominada *Google Earth*, la aplicación desarrollada por *Alphabet Inc.* que permite la navegación en mapas digitales, denominada *Google Maps*, y el portal del Sistema Nacional de Información Territorial, SNIT.

4.1.1.2.3 Recurso financiero

Los recursos con que se financian los proyectos de las organizaciones comunales corresponden a recursos privados de origen público. Esto da al ente concedente la potestad de darle trazabilidad al uso del recurso durante la vida útil del mismo, a pesar de ser recursos administrados por una entidad de derecho privado, como lo son las Asociaciones de Desarrollo Comunal.

Una vez que el fondo del proyecto es aprobado por el ente concedente, se ejecuta un procedimiento administrativo, en el cual se solicita el giro de recursos; a través del departamento financiero contable. Este departamento hace la solicitud al Ministerio de Gobernación al cual se encuentra adscrito DINADECO, para que sea éste el que envíe la instrucción al Ministerio de Hacienda. La organización comunal recibe los fondos desde caja única del Ministerio de Hacienda, para que el proyecto se comience a ejecutar y administrar. Estos fondos son girados de manera similar a un banco, es decir, bajo contrato, avance de obra e informes de ingenieros, según corresponda (Jiménez, 2019).

4.1.1.3 Interesados externos

Como interesados externos se tiene a las Asociaciones de Desarrollo Comunal. Para conocer la conformación de estas, se consulta a los funcionarios del departamento de Financiamiento Comunitario, tanto a los análisis de documentos como a la jefe. De acuerdo con sus respuestas, la tendencia indica que las organizaciones comunales están conformadas por personas mayoritariamente no profesionales (figura 4-6).

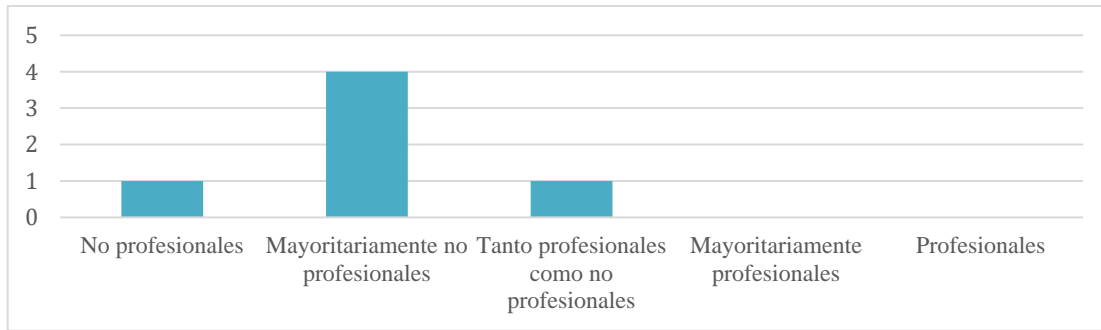


Figura 4-6. Percepción sobre el perfil de los miembros de las organizaciones comunales, por parte de los funcionarios del Departamento de Financiamiento Comunitario.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo indicado por la directora de la DTO, las organizaciones comunales están conformadas en su mayoría por personas que trabajan *ad honorem* y personas pensionadas, y cuyo perfil hace complejo solicitarles documentación profesional (Aguilar, 2019).

Con respecto a la formulación de proyectos, los promotores regionales fungen como el filtro de los proyectos presentados por las organizaciones comunales. Por ello, se les consultó sobre su percepción con respecto a la documentación aportada por parte de las asociaciones para la solicitud de financiamiento de los proyectos.

De los catorce funcionarios que respondieron, tres consideran que los proyectos están correctamente formulados, mientras que once respondieron que existe oportunidad de mejora en la formulación de los proyectos (figura 4-7).

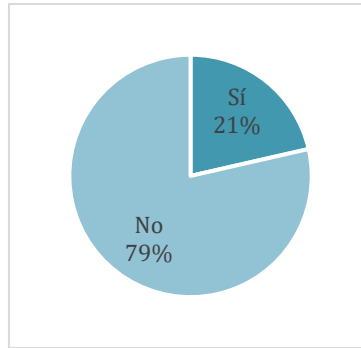


Figura 4-7. Respuesta a la pregunta ¿Considera que los proyectos llevados por las asociaciones están formulados de manera correcta?

Fuente: Elaboración propia.

Al consultar a funcionarios del departamento de Financiamiento Comunitario, cómo considera que puede mejorar la formulación de proyectos, un funcionario indicó como recomendaciones la propuesta de guías claras, ágiles y fáciles de completar, y la publicación de requisitos establecidos de manera clara, concreta y concisa. A esta consulta, los otros tres analistas consultados no dieron recomendaciones.

Finalmente, a nivel de gestión de beneficios, en los expedientes revisados no se incluye información sobre beneficiarios o recepción del proyecto, por parte de los interesados.

4.1.1.4 Ciclo de vida de los proyectos

Para la recolección de información sobre el ciclo de vida de los proyectos, llevado a cabo actualmente, se hizo la revisión de expedientes, así como consultas a los funcionarios y analistas sobre las diferentes fases. En la figura 4-8 se ilustra el proceso en la gestión actual de los proyectos, expuesto mediante los principales hitos de documentos y puntos de decisión. En los procedimientos llevados a cabo por la institución, no se registran procesos relacionados con el inicio del proyecto, de acuerdo con la concepción de esta fase desde la perspectiva de gestión de proyectos.

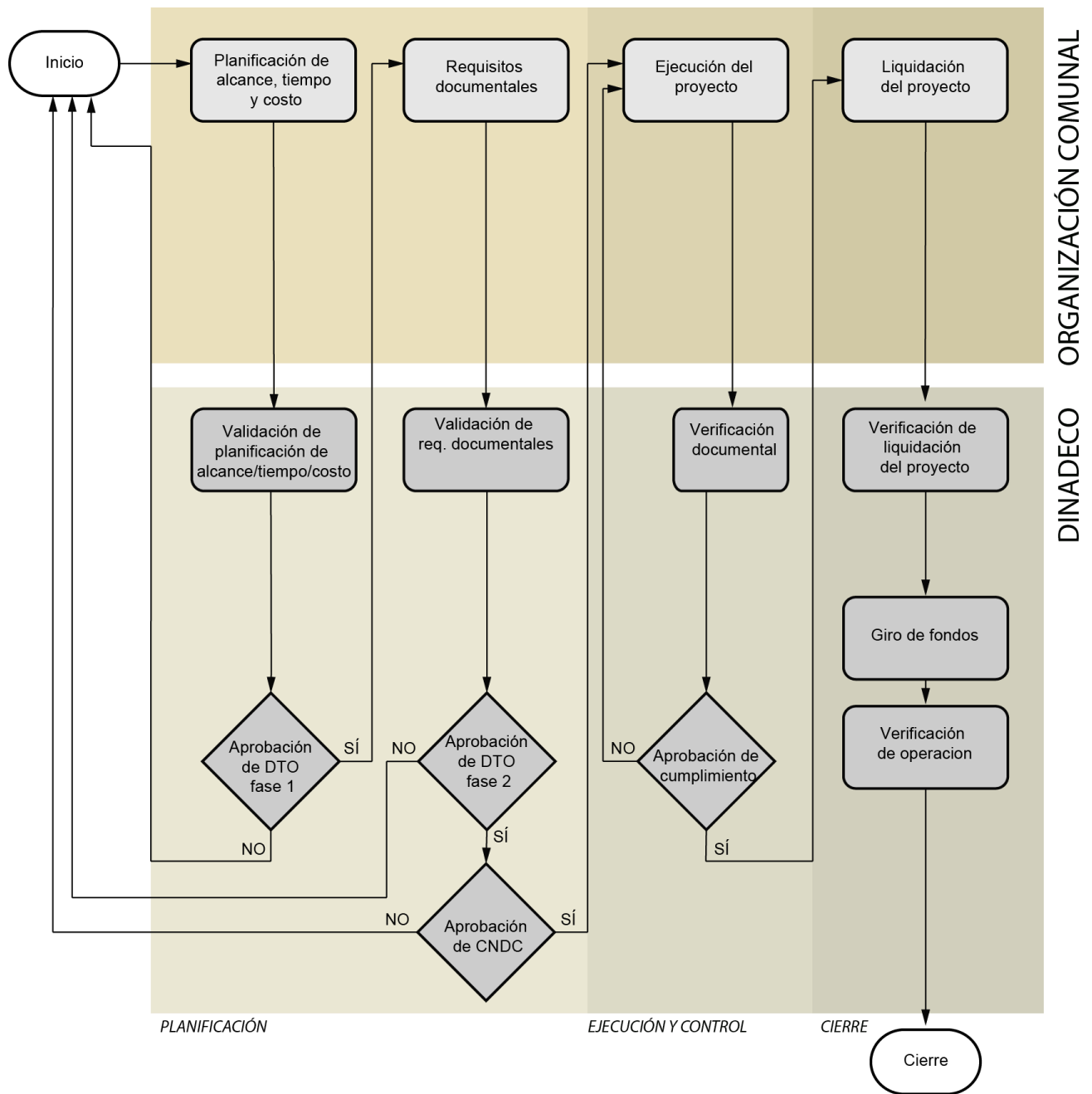


Figura 4-8. Procesos en la gestión actual de los proyectos.
Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.4.1 Planificación

En los expedientes, la planificación previa se documenta mediante la plantilla existente denominada “Formulario de Anteproyecto”, y posteriormente, el “Formulario de Proyecto”.

La etapa de anteproyecto se constituye por dos bloques de información: los requisitos documentales, como cédulas y certificaciones, y los documentos del proyecto. Estos últimos incluyen:

- Acta de la Junta Directiva que hace constar la aprobación del proyecto (acta en libros llena a mano).
- Los formularios llenos por parte de las Asociaciones (aquí se recaba la información indicada en el Cuadro 4-1 para la fase de Anteproyecto).
- Lista de requisitos.
- Estimación de costos elaboradas por la Junta Directiva, o bien una proforma de un proveedor.

Finalizando la etapa de Anteproyecto, los funcionarios de la DTO dan revisión a la documentación aportada, en el proceso de análisis que tiene como salida la guía de verificación de requisitos, que es una lista de chequeo en donde se consigna que los documentos del perfil estén completos y sean válidos. Se incluye una lista de comprobación en la que el promotor selecciona el aspecto o aspectos en donde el proyecto se relaciona con el Plan Nacional de Desarrollo Comunal, sin embargo, esta no se documenta en todos los expedientes revisados. Finalmente, se incluye la notificación a la Asociación, emitida por el CNDC, en la que se hace constar la aprobación del anteproyecto para que se proceda con la etapa de “Proyecto”. En dicha notificación se incluye el puntaje obtenido por el proyecto, de

acuerdo con los criterios de la Tabla 1-1 (Tabla resumen de variables para la clasificación de anteproyectos).

Se consultó a los funcionarios si, además del perfil que presentan las Asociaciones, se genera un documento elaborado por funcionarios de DINADECO, en el cual se sintetice, en un lenguaje propio de la institución, la justificación y productos esperados al desarrollar el proyecto. A esta consulta, se responde que no existen documentos de este tipo, únicamente el perfil presentado por las asociaciones.

Una vez aprobado el proyecto, se da continuidad al proceso de planificación, en la etapa denominada “Proyecto”.

Este apartado incluye la información requerida de la asociación, conformada por los requisitos solicitados y los documentos del proyecto. Estos últimos incluyen datos sobre:

- Compras, documentadas mediante proformas de tres proveedores, con su respaldo a nivel de deberes con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).
- Cambios en la planificación de alcances o costos, documentados mediante solicitudes de subsanación mediante oficios o correos. En este caso, no se utiliza un formato estandarizado para registrar estos cambios.
- Los formularios llenos por parte de las asociaciones (ellos recaban la información indicada en el Cuadro 4-1 para la fase de Proyecto)

Una vez recibidos los requisitos documentales de la etapa de Proyecto, la DTO emite el dictamen, cuyo alcance se describe en el apartado 4.1.1.2. Además, en algunos casos se observa la ficha resumen del proyecto, con información de datos sobre la organización

comunal, datos del proyecto (nombre y monto), datos del analista y del promotor encargados, asimismo, de la persona a cargo de la dirección regional.

Con base en el dictamen emitido y el criterio interno del Consejo se define la calificación del proyecto, a partir de la cual se toma la decisión de financiamiento del proyecto de acuerdo con la disponibilidad de recursos para el período. Los proyectos que no califican para el financiamiento son devueltos a las asociaciones por medio de las oficinas regionales, haciéndoles saber la calificación obtenida, quedando a criterio de la asociación si se decide someter nuevamente a concurso el proyecto para el siguiente período.

En caso de ser presentado, el proyecto volvería a ser evaluado en conjunto con los proyectos que se presenten para ese período. En este caso, dichos proyectos obtienen un 2% adicional en su calificación por ser un “Anteproyecto rechazado en el período inmediatamente anterior”, de acuerdo con el criterio de selección de los proyectos vigente (ver Anexo A. Resumen de criterios para la clasificación de anteproyectos de desarrollo comunal sometidos a consideración del CNDC).

De acuerdo con lo consultado, la institución no posee herramientas para la gestión de la planificación de alcance, tiempo y costo, ni cuenta con bases ni almacena datos relacionados con proyectos para gestionar estas áreas. Aguilar (2019) señala que lo que existe en las oficinas regionales se hace por iniciativa de cada localidad. La definición de estas áreas queda a criterio de los profesionales responsables cuando estos son requeridos (infraestructura comunal e infraestructura vial) y en los demás casos, se rige por el criterio de la junta directiva de la asociación.

4.1.1.4.2 Ejecución

La ejecución está a cargo de la asociación de desarrollo. El papel de DINADECO durante la aplicación del proyecto es ejecutar las comunicaciones y gestionar el conocimiento del proyecto.

4.1.1.4.3 Control

Para el control, se observa en los expedientes el informe de visita, que es una plantilla estandarizada, y la incorporación de fotografías como evidencia de la obtención de productos, luego de la ejecución del proyecto.

Se consulta a los funcionarios si se documenta el cumplimiento del “Plan de Uso” y “Hoja de Ruta”, ambos apartados solicitados en el formulario de Anteproyecto (Ver Cuadro 4-1). Un 72% responde que se documenta (Figura 4-8), mientras que los funcionarios restantes indicaron que se limita a un requisito.

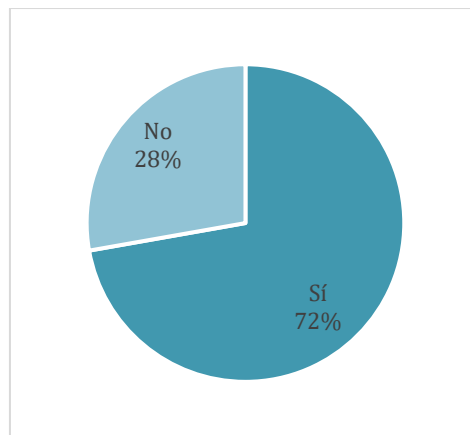


Figura 4-9. Percepción de los funcionarios sobre la documentación del cumplimiento del “Plan de uso” y “Hoja de ruta”.

Fuente: Elaboración propia.

Al consultárseles la manera en que este cumplimiento se documenta, en algunos casos se indica que se hace verificación de operación y verificación de ejecución. Funcionarios mencionan formularios de diferentes nombres, como “Formulario de Supervisión del Proyecto”, “Guía de Operación del Proyecto”, “Boleta de Verificación de ejecución” y visitas. Otros indican que las plantillas anteriores sólo son utilizadas para la presentación del proyecto, y no tienen un papel en la ejecución de este. En los documentos archivados en los expedientes revisados, la documentación bajo las plantillas citadas no se vincula con el plan de uso documentado.

Con respecto al control, los funcionarios encuestados respondieron que no se cuenta con indicadores de los proyectos y se menciona que la guía para la supervisión se limita a ser un requisito.

4.1.1.4.4 Cierre

La sección de liquidación documenta el cierre de los proyectos en el expediente. Esta incluye el acta de aprobación del proyecto, la solicitud de transferencia de fondos, así como la guía de análisis de requisitos para la liquidación de proyectos. La auditoría comunal tiene el papel de revisión de los proyectos, sin embargo, esta no se aplica a la totalidad de los proyectos, sino que se hace con base en un muestreo, cuya selección se hace con base en los proyectos con las mayores inversiones (Sancho, 2020).

4.1.2 Análisis de resultados

A partir de la información recabada, se determinan los siguientes hallazgos y análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre la gestión de proyectos en la institución.

4.1.2.1 Diagnóstico de situación actual en gestión de proyectos

Con base en los resultados obtenidos, se diagnostica que:

- Los funcionarios no cuentan con conocimientos formales en gestión de proyectos. Esto se evidencia mediante la consulta directa, así como mediante la consulta sobre aplicación de buenas prácticas en la gestión de los proyectos financiados por la institución.
- A nivel de percepción y conocimiento de los funcionarios, los grupos de interés, gestión de riesgos, caso de negocio y estimaciones de tiempo y costo no se ejecutan en la institución, de manera generalizada.
- Con respecto a los procesos de validación de productos, conceptualización y gestión de beneficios y valor del proyecto, gestión de información, revisiones, comunicación, gestión de requisitos y métodos y procedimientos comunes, la percepción de los funcionarios es que estos se consideran parcialmente ejecutados en la institución.
- Los funcionarios valoran los reportes y procesos de compras como implementados correctamente en la institución.
- La planificación del proyecto se profundiza, sin mediar un punto de control previo, como lo sería el caso de negocio y el acta de constitución, en que se dé la aprobación de continuidad por parte de la DTO.
- La documentación de la necesidad por resolver y la justificación del proyecto, a cargo de las organizaciones comunales, es deficiente. Por otro lado, la coherencia entre dichos aspectos de la formulación del proyecto no es validada de acuerdo con políticas institucionalizadas, sino que se hace de acuerdo con el criterio del

promotor regional. Existen casos en que se valida por la presentación en forma, y no en fondo. Los objetivos presentados en los perfiles, de acuerdo con la documentación analizada y la percepción de los funcionarios, son formulados de manera deficiente. Los mismos carecen de datos específicos, medibles, accesibles, relevantes y referidos a un marco de tiempo determinado.

- La institución carece de procesos de identificación, planificación de gestión, monitoreo del involucramiento de las partes interesadas y gestión de beneficios para estas, relacionadas a los proyectos financiados.
- No existen procedimientos para la gestión de calidad ni de riesgos de los proyectos financiados.
- Existen requerimientos de comunicación previamente establecidos durante la planificación y ejecución del proyecto, sin embargo, no se cuenta con guías o formatos para este fin. Por otro lado, estos son relativos a las aprobaciones y su carácter es administrativo. Las necesidades de comunicación de acuerdo con las particularidades del proyecto no se abordan sistemáticamente.
- Con respecto a la gestión del conocimiento de los proyectos, se apela al criterio de los funcionarios. Las lecciones aprendidas de proyectos no son registradas en bases de datos accesibles.
- En los expedientes revisados no se documenta el monitoreo de todo lo planificado, ya que la validación del plan de uso que forma parte de la planificación presentada no es realizada de oficio, según se evidencia en los expedientes y en las respuestas de percepción de los funcionarios.
- La documentación del control del proyecto es limitada, ya que únicamente se cuenta con un espacio abierto para observaciones, cuyo contenido se elabora a

criterio del promotor. El formato del documento no especifica aspectos del proyecto por validar. En los expedientes revisados los procesos de control son cualitativos.

- El manejo de cambios se lleva a cabo mediante procedimientos definidos en la institución. Sin embargo, no se cuenta con herramientas que faciliten el control de estos.
- No se utilizan indicadores para determinar la eficiencia en el desempeño de la gestión de proyectos durante el control de la ejecución.
- No se utilizan indicadores para determinar la eficacia del proyecto con respecto al impacto esperado del mismo.

4.1.2.2 FODA

A partir de los hallazgos determinados, se identifican las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gestión de proyectos en la institución mediante criterio de experto.

Se elabora un cuadro síntesis en el cual se describen las estrategias respectivas, según son definidas por Talancón (2007). El Cuadro 4-2 detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas, con las estrategias asociadas según sean estrategias FO (aquellas que aplican fortalezas para aprovechar las oportunidades), estrategias DO (desarrolladas para superar las debilidades sacando provecho de las oportunidades), estrategias FA (utilizadas para aprovechar las fortalezas de la institución para disminuir las repercusiones de las amenazas) o estrategias DA (acciones defensivas para disminuir debilidades y evitar amenazas).

Cuadro 4-2. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. La institución cuenta con plantillas oficiales para la presentación del proyecto en las fases de anteproyecto y proyecto.</p> <p>F2. La institución cuenta con legitimidad frente a grupos de interés.</p> <p>F3. La institución cuenta con el requerimiento de visitas en el proceso y liquidación.</p>	<p>D1. Los activos de la institución no abordan sistemáticamente los siguientes temas de gestión de proyectos: gestión de interesados, gestión de calidad, gestión de riesgos.</p> <p>D2. No existen indicadores de desempeño de los proyectos.</p> <p>D3. Los colaboradores desconocen de gestión de proyectos, y en su mayoría carecen de formación técnica en proyectos relacionados con infraestructura.</p> <p>D4. No se documentan lecciones aprendidas.</p> <p>D5. Los procesos de control son cualitativos y no se monitorea todo lo planificado.</p> <p>D6. El proceso de formulación de proyectos carece de herramientas.</p> <p>D7. No existen planes de comunicación entre las partes interesadas.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Interés a nivel de Dirección Institucional en dar a conocer la contribución en el desarrollo de las comunidades de la labor de la DINADECO como consecuencia del financiamiento de proyectos.</p> <p>O2. Las organizaciones comunales tienen conocimiento sobre las necesidades para el desarrollo de su localidad.</p> <p>O3. Las organizaciones comunales cuentan con información que permite retroalimentar la gestión de la institución a nivel de proyectos.</p>	<p>A1. Existe diversidad en la formación técnica de las personas que componen las asociaciones, siendo caracterizados principalmente como no profesionales.</p> <p>A2. La formulación por parte de las asociaciones se caracteriza como deficiente.</p> <p>A3. Existe resistencia a los procesos burocráticos.</p> <p>A4. Los resultados de los proyectos están relacionados con la gestión de las organizaciones comunales.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-3. Estrategias de actuación con respecto a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las plantillas existentes para que estas incorporen información relacionada con el resultado esperado de los proyectos, desde su formulación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modificar el alcance de los procesos de control incluyendo indicadores que permitan conocer el resultado del desarrollo de los proyectos en la comunidad. - Capacitar al personal (analistas y funcionarios regionales) en el área de gestión de proyectos. - Fortalecer la gestión de conocimiento de los proyectos para contribuir con el aprendizaje organizacional. - Crear herramientas para el proceso de formulación de proyectos, de manera que pueda incorporarse la experiencia de las organizaciones como grupo de interesados. - Crear herramientas y procedimientos para fomentar la comunicación efectiva entre la institución y las partes interesadas.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar herramientas de fácil uso, como requisito para la solicitud de financiamiento, para recabar información aplicable para conocer los resultados del proyecto. - Fortalecer los procesos de control para la potencializar la incorporación de los indicadores de los resultados obtenidos de los proyectos en el desembolso de recursos futuros para la organización comunal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el acompañamiento de los funcionarios regionales, una vez capacitados, a las Asociaciones durante el ciclo del proyecto. - Crear herramientas con instructivos considerando la diversidad de los usuarios de estas.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Buenas prácticas de la gestión de proyectos y disposiciones regulatorias

Para el establecimiento de un marco de referencia, se detallan a continuación el marco normativo al que se apega la formulación y presentación del proyecto para la solicitud de financiamiento, así como los marcos de referencia en gestión de proyectos para el establecimiento de buenas prácticas aplicables a la institución.

4.2.1 Disposiciones regulatorias

A continuación, se señalan los aspectos normativos vigentes a los que debe apegarse la gestión de los proyectos financiados por DINADECO.

4.2.1.1 Alcance 65 publicado en La Gaceta

Los requerimientos para la presentación de los proyectos están descritos en el Alcance 65 de la Gaceta, cuyo contenido es descrito en la sección 2.3.1. En dicho documento se definen los requisitos para la presentación de proyectos, según la fase en la que se encuentre el mismo. Entre los requisitos figura la presentación del formulario de anteproyecto y de proyecto, junto con los estudios técnicos de proyectos de infraestructura.

4.2.1.2 Reglamento para Transferencias de la Administración Central a Entidades Beneficiarias N.º 37485-H

En el Artículo 1º se establece su objeto, el cual es la regulación de “los procedimientos y presentación de requerimientos de información que deban atender las Entidades Beneficiarias y las Entidades Concedentes participantes en procesos de transferencias presupuestarias” (Poder Ejecutivo, 2013). El Capítulo III, referido a las transferencias a entidades privadas beneficiarias, expone, en el Artículo 19º, los procedimientos para la calificación de idoneidad

de las entidades no gubernamentales. De estas, atañe a los proyectos, los aspectos relacionados con la aptitud técnica para administrar y ejecutar los recursos, entre los que se encuentran la descripción del proyecto con indicación expresa del impacto, así como que el “proyecto o programa propuesto contenga objetivos, metas e indicadores claros” (Poder Ejecutivo, 2013).

4.2.1.3 Pronunciamientos de la Contraloría General de la República

La Ley orgánica de la Contraloría General de la República da la potestad a este órgano de ejercer su competencia sobre todo ente que integre la Hacienda Pública. Los informes emitidos por el ente contralor son fuentes de derecho cuyas disposiciones son de acatamiento obligatorio.

La Contraloría General de la República expone las recomendaciones, relacionadas con la formulación, monitoreo y evaluación de los proyectos:

- Informe DFOE-DL-IF-18-2012. Página 27. Conclusiones:

3.7 Para la Contraloría General, un instrumento básico del desarrollo de la comunidad, lo constituyen las asociaciones de desarrollo. No obstante, se plantea la necesidad de que DINADECO asesore y apoye la capacidad de las organizaciones comunales que lo requieran para afrontar la planificación y el desarrollo de sus iniciativas, especialmente, para proyectos de cierta magnitud y complejidad, que exigen criterio experto del cual carecen muchas de esas organizaciones.

(...)

- Informe DFOE-DL-IF-18-2012. Página 28. Disposiciones de acatamiento obligatorio:

4.4 Implementar un sistema de monitoreo y evaluación permanente, sistemático e integral de los proyectos aprobados a las organizaciones comunales, que permita periódicamente medir el logro de los objetivos de los proyectos aprobados y evaluar los efectos e impactos a la promoción del desarrollo socioeconómico comunal. (Contraloría General de la República, 2012)

4.2.2 Buenas prácticas de gestión de proyectos

Para la obtención de un marco de referencia a nivel de buenas prácticas, se analizan tres estándares de gestión de proyectos, mencionados en la literatura referente a proyectos de desarrollo.

El cuadro 4-4 describe la información general sobre los estándares en análisis: IPMA, PMI y GCP de la Comisión Europea.

Cuadro 4-4. Información general sobre los marcos de referencia en gestión de proyectos.

Documento	PMBoK ®	ICB	GCP
Desarrollador	PMI	IPMA	CE
País / región de origen	Estados Unidos	Suiza	Unión Europea
Documento	PMBoK ® 6ta edición	Individual Competence Baseline ICB4	Líneas directrices Gestión del Ciclo del Proyecto
Traducción al español	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Se evaluaron los estándares anteriores de acuerdo con los siguientes criterios, basados en las categorías de investigación relacionadas a la gestión de proyectos:

- Ciclo de proyecto: descripción de la gestión del proyecto según la definición de fases, y detalle sobre el rol de estas.
- Técnicas y herramientas de gerencia de proyectos: existencia de estas en el marco de referencia. Se valora, adicionalmente, la existencia de las herramientas

aplicables al tipo de proyectos y el objetivo de la presente investigación, para lo cual se toma como referencia el estudio de Golini et al (2014). En este, se establecen diferentes herramientas para la gestión de proyectos de desarrollo, que colaboran tanto con el impacto positivo en el desempeño interno del proyecto, como en el desempeño externo del proyecto (logro de metas a largo plazo, involucramiento de interesados, apropiación de la comunidad, monitoreo y reportes a interesados, sostenibilidad económica al finalizar el proyecto y satisfacción de la comunidad local). El estudio establece cuatro grupos de herramientas, agrupadas en bloques secuenciales, denominados etapas. Las consideradas en el estudio como aquellas que se relacionan con impacto positivo del desempeño, corresponden a las de la segunda (impacto en desempeño interno) y tercera etapa (impacto en desempeño externo). La primera etapa no muestra ser determinante en el estudio, sin embargo, al ser secuenciales, los autores consideran que las herramientas de esta etapa deben incluirse, junto con las de los dos grupos mencionados anteriormente. Estas se detallan en el cuadro 4-5, en el cual se incluyen las herramientas de la etapa cuatro, a pesar de ser consideradas en el estudio como no significantes para el desempeño de los proyectos valorados.

Cuadro 4-5. Impacto del uso de herramientas en el desempeño interno y externo de los proyectos, según Golini et al (2014).

Etapa	Herramientas	Impacto en desempeño interno	Impacto en desempeño externo
Etapa uno	Reportes de progreso Marco lógico	No significativo	No significativo
Etapa dos	Gestión de costos Diagrama Gantt / cronogramas Análisis y gestión de riesgo	Fuerte, positivo	No significativo
Etapa tres	Plan de comunicación Matriz de organización Planificación de hitos Matriz de interesados Gestión del alcance Gestión de supuestos Matriz de asignación de responsabilidades	No significativo	Fuerte, positivo
Etapa cuatro	Estructura de desglose de trabajo Método de ruta crítica Registro de incidentes Método de valor ganado	No significativo	No significativo

Fuente: Elaboración propia a partir de Golini et al (2014).

- Gestión de interesados: abordaje sobre la gestión de grupos de interés en el marco de referencia.

El cuadro 4-6 muestra el resultado del análisis comparativo de los estándares seleccionados para el estudio.

Cuadro 4-6. Comparación de marcos de referencia de acuerdo con los criterios

seleccionados

Categoría	PMBoK®	ICB	GCP
Ciclo del proyecto	El estándar del PMI determina cinco fases: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.	La base de competencias no especifica fases en el ciclo de proyecto; la alusión que hace es mediante la definición de etapas con puntos de decisión, sin embargo, no establece fases concretas dentro del marco.	La GCP determina cinco fases: programación, identificación, formulación, implementación, y evaluación y auditoría.
Herramientas y técnicas de gestión de proyectos	Contiene herramientas de gestión de proyectos para cada uno de los procesos que componen las áreas d conocimiento.	Se limita a mencionar, sin detalle, herramientas de gestión de proyectos, tales como diagramas de Gantt o estructura de desglose de trabajo.	Contiene una sección de herramientas, en las que se incluyen la matriz del marco lógico, matriz de riesgos, listas de chequeo, reportes de progreso e implementación.
Gestión de interesados	PMBoK® dedica un área de conocimiento a la gestión de interesados, en la cual se definen entradas, herramientas y técnicas, y salidas, de cuatro procesos: identificación, planificación del involucramiento, gestión del involucramiento y monitoreo del involucramiento de interesados.	Dedica una de las competencias de práctica a los interesados, según la cual los indicadores clave son la identificación y análisis de intereses e influencia de los grupos de interés, el desarrollo de estrategia y plan de comunicación, compromiso con ejecutivos y usuarios y la organización de alianzas y redes.	El cuadro de calidad incluye atributos para la evaluación de la gestión de interesados, sin embargo, la GCP no detalla herramientas ni técnicas para la gestión de grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el ciclo de vida de proyecto, las fases y los respectivos puntos de decisión, la gestión definida por la Comisión Europea es más precisa en relación con la gestión de proyectos de desarrollo. Esto debido a que se incluye en la definición del ciclo la programación, identificación y formulación, las cuales son fases que forman parte del ciclo de los proyectos de acuerdo con las competencias de la institución. Además, incluye la fase de evaluación y auditoría, un requerimiento expuesto a nivel de dirección. Las fases definidas

por el PMBoK ® colaboran en la profundización de la fase de implementación y evaluación, según el ciclo de proyecto definido por la Gestión de Ciclo de Proyecto. ICB no colabora a la gestión de proyecto desde la perspectiva del ciclo de vida.

Con respecto a las técnicas y herramientas de gestión de proyectos, a nivel organizativo de los procesos, PMBoK ® es un estándar que presenta mayor profundidad en relación con los otros dos estándares. Las herramientas expuestas en GCP son detalladas y aplicables, mientras que ICB las menciona, sin detalle sobre su aplicación.

Se analiza, además, la existencia de las herramientas establecidas en el cuadro 4-5, determinando que PMBoK ® hace el mayor aporte, complementado por GCP para las herramientas de la etapa 1 (figura 4-10). Cabe mencionar que la existencia de las herramientas definidas por Golini et al (2014) colaboran en la selección del marco de referencia para la investigación, sin embargo, no se excluye de la propuesta de solución la implementación de otras buenas prácticas del marco de referencia seleccionado.

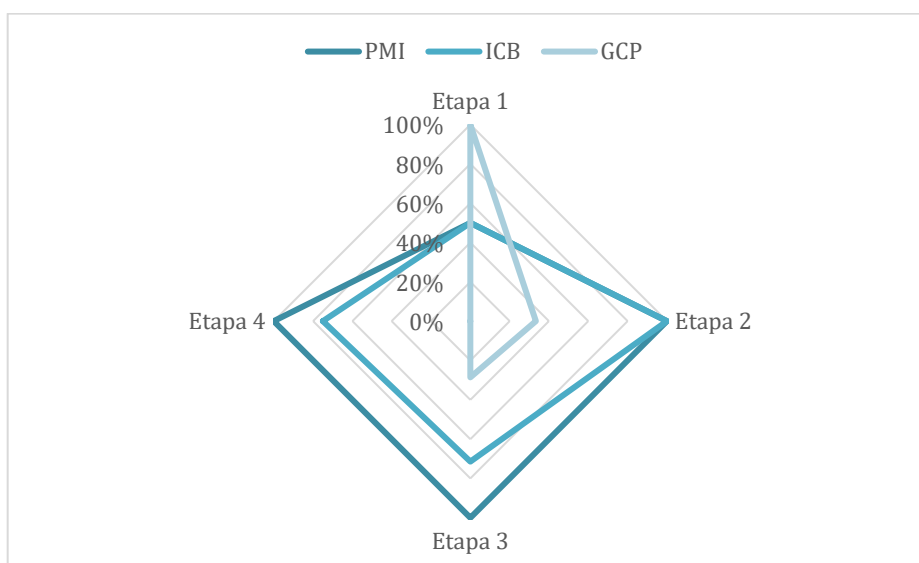


Figura 4-10. Existencia en el estándar, de herramientas según las etapas definidas en el cuadro 4-5.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que investigaciones sobre la gestión de proyectos de desarrollo, concluyen sobre la conveniencia de adoptar herramientas como el marco lógico, pues colabora en la coordinación y control del proyecto, sin embargo, hacen referencia a la importancia de combinarlo con otros estándares, como el de PMI. (Golini, Landoni, & Kalchschmidt, 2017).

La gestión de interesados es abordada en todos los estándares, con mayor detalle en ICB y PMBoK ®.

Se concluye que, a organizativo de los procesos, y considerando la relevancia de la estructuración de los proyectos en fases y sus respectivos puntos de decisión, el estándar de PMI funge como marco de referencia de buenas prácticas para el diseño de la solución, complementado con las Líneas Directrices de la Gestión del Ciclo de Proyecto elaboradas por la Comisión Europea, por cuanto estas últimas colaboran en la gestión de proyectos que apoyen políticas públicas pertinentes para la solución de problemas de grupos de interés, que sean factibles y cuyos beneficios sean sostenibles.

4.3 Identificación de brecha

El presente apartado resume la brecha identificada entre la situación actual y el marco de referencia planteado.

4.3.1 Brecha con respecto a disposiciones regulatorias

El Cuadro 4-7 resume la comparación entre la situación actual y la situación requerida respecto a disposiciones regulatorias, en cuanto a gestión de proyectos. La oportunidad de mejora identificada se encuentra en los procesos de monitoreo y evaluación.

Cuadro 4-7. Cuadro comparativo de requerimientos normativos y situación actual.

Normativa	Requerimiento	Brecha
Alcance 65 publicado en La Gaceta	Lista de requisitos documentales que contemplan la presentación de los proyectos	En los expedientes revisados, no se identifica brecha, entre lo requerido por el Alcance 65 y lo documentado.
Reglamento para Transferencias de la Administración Central a Entidades Beneficiarias N.º 37485-H	Descripción detallada de los proyectos que se pretenden financiar, el monto estimado y la indicación expresa del impacto. Presentación de objetivos, metas e indicadores claros y precisos que permita evaluar la ejecución de los recursos y el cumplimiento de los fines públicos que se persiguen con la inversión.	Los proyectos no cuentan con indicadores relacionados con el impacto de los proyectos, que permitan la evaluación del cumplimiento de los fines públicos. No se evalúa sistemáticamente el cumplimiento de los fines públicos que se persiguen con la inversión en los proyectos.
Disposiciones de la Contraloría General de la República	Apoyo y asesoría a las organizaciones comunales en la planificación, fortalecimiento en la planificación de proyectos. Sistema de prevención y minimización de riesgos. Sistema de monitoreo y evaluación permanente.	Los funcionarios identifican la formulación de los proyectos como débil. No se cuentan con herramientas para apoyar la formulación. No existe la gestión sistemática de riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Brecha con respecto a buenas prácticas

Para identificar las oportunidades de mejora entre las buenas prácticas y la situación actual en la institución, se enlistan los procesos del PMI, y estándar de calidad de la GCP de la CE, contrastadas con el diagnóstico. En el cuadro La numeración de la buena práctica corresponde al código en los respectivos estándares.

Tal y como se indica en el alcance, el área de recursos no se incluye en la presente investigación dado que, a nivel institucional, éste se maneja de acuerdo con la capacidad instalada. Por otro lado, a nivel de planificación y ejecución DINADECO no tiene

competencia sobre el manejo de los recursos materiales y humanos por parte de las asociaciones de desarrollo. Sobre estos, la institución se limita a establecer lineamientos administrativos. Así mismo, no se incluye el área de adquisiciones, pues está a cargo de la organización comunal.

Considerando la ausencia, parcialidad o existencia de la práctica, de acuerdo con la información recabada, se observa la existencia de brechas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Los cuadros 4-8 al 4-11 describen las buenas prácticas y sus entregables asociados según se define en el estándar de gestión de proyectos respectivo. Las prácticas son contrastadas con la descripción de la situación actual y la caracterización de la existencia nula (NO), parcial (PA) o total (SÍ) en la institución, o bien, si la misma no aplica (NA) para la investigación, con lo cual, en los identificados como NO o PA, se identifica la existencia de brecha.

En el Cuadro 4-8 se describen las buenas prácticas, entregables asociados y situación actual de la institución en las fases de identificación, formulación e inicio del proyecto.

Cuadro 4-8. Comparación entre buenas prácticas y situación actual de las fases de identificación, formulación e inicio.

Modelo	Buena práctica	Entregables	Situación actual en la institución	Existe en la institución			
				NO	PA	SÍ	NA
PMI / PMBOK®	Documentos de negocio del proyecto	Caso de negocio y plan de gestión de beneficios	No se incluye el enunciado de evaluación, es decir, cómo se medirá el beneficio que entregará el proyecto. No se documentan los beneficios objetivo de manera tangible e intangible, no se indican plazos para obtener los beneficios, no se indican métricas para medir los beneficios, no se incluyen supuestos ni riesgos de la obtención de beneficios.	x			
CE / GCP	4. Los problemas han sido apropiadamente analizados. 6. Los objetivos (objetivos generales, objetivo específico y resultados) y el trabajo del programa actividades) son claros, y lógicos apuntando claramente a identificar sus necesidades.	Verificación de calidad del análisis	La descripción de los problemas carece de herramientas para su estandarización y promoción de calidad.	x			
CE / GCP	5. Lecciones aprendidas de experiencias y enlace con otros proyectos que hayan sido evaluados e incorporados dentro de la estrategia de selección.	Verificación de calidad de la información disponible sobre lecciones aprendidas	La estrategia de selección no forma parte del alcance de la investigación.				x
CE / GCP	10. Las hipótesis / riesgos han sido identificados y evaluados, y aparecen como aceptables.	Verificación de formulación de hipótesis y riesgos	No existe determinación de hipótesis o riesgos.	x			
CE / GCP	7. Están claras las primeras estimaciones en materia de medios y costos.	Verificación de calidad de las estimaciones de medios y costos	Las estimaciones cuentan con bases fundamentadas.			x	
CE / GCP	3. Participantes principales y grupos meta son claramente identificados, equidad y temas de capacidad institucional son analizados.	Verificación de calidad en la identificación de interesados	No se proporcionan datos de estado socio económico de grupos meta, no se incorporan datos de género. En cuanto a la capacidad institucional, se verifica la idoneidad de las organizaciones comunales, de acuerdo con el Reglamento para Transferencias de la Administración Central a Entidades Beneficiarias.		x		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-8 (continuación). Comparación entre buenas prácticas y situación actual de las fases de identificación, formulación e inicio.

Modelo	Buena práctica	Entregables	Situación actual en la institución	Existe en la institución			
				NO	PA	SÍ	NA
CE / GCP	1 y 2. El proyecto es consistente y apoya políticas de desarrollo.	Verificación de consistencia y apoyo a políticas	Se identifica el área de desarrollo que apoya.			x	
CE / GCP	11. El proyecto es aceptable y “sostenible” en el plan medioambiental, técnico y social.	Verificación de sostenibilidad ambiental, técnica y social	Si bien el proyecto en este punto se valora como técnicamente realizable, omite el análisis de género o de grupos vulnerables.		x		
CE / GCP	8. La primera modificación del dispositivo de coordinación/gestión y financiamiento es clara.	Verificación de capacidad de gestión de la organización comunal	Se verifica la conformación y organigrama de la organización comunal, se solicita una reseña de sus actividades.			x	
PMI / PMBOK®	13.1 Identificar a los interesados	Registro de interesados	Se identifican los miembros de la asociación. No se establecen niveles de influencia de estos.		x		
PMI / PMBOK®	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del proyecto	Acta de constitución del proyecto	Se formaliza el inicio del proyecto, sin embargo esto se da para dar inicio a la ejecución del proyecto.		x		

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 4-9 se describen las buenas prácticas, entregables asociados y situación actual identificada en la fase de planificación.

Cuadro 4-9. Comparación entre buenas prácticas y situación actual de la fase de planificación.

Modelo	Buena práctica	Entregables	Situación actual en la institución	Existe en la institución			
				NO	PA	SÍ	NA
PMI / PMBOK®	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	Plan para la dirección del proyecto	No existe un documento que indique la manera en que el proyecto se debe ejecutar, monitorear y cerrar, sin embargo, sí existe en la planificación del proyecto la indicación de línea base de alcance, tiempo y costo.		x		
PMI / PMBOK®	5.1 Planificar la Gestión del Alcance	Plan para la gestión del alcance	Se cuenta con una plantilla en la que se recopilan los requisitos, no se desarrolla el plan de gestión.		x		
PMI / PMBOK®	5.2 Recopilar Requisitos	Matriz de trazabilidad de requisitos	Los requisitos de alto nivel se documentan. No se genera matriz de trazabilidad de estos.		x		
PMI / PMBOK®	5.3 Definir el Alcance	Enunciado del alcance	El alcance se describe.			x	
PMI / PMBOK®	5.4 Crear la EDT	Línea base del alcance	Se enuncian actividades, sin embargo, no se crea la estructura de desglose de trabajo.		x		
PMI / PMBOK®	6.1 Planificar la Gestión del Cronograma	Plan de gestión del cronograma	Se cuenta con una plantilla en la que se recopila información relacionada con actividades y duración, no se desarrolla el plan de gestión.		x		
PMI / PMBOK®	6.2 Definir las Actividades	Lista de actividades / atributos / hitos	Se enuncian actividades.			x	
PMI / PMBOK®	6.3 Secuenciar las Actividades	Diagrama de red del cronograma	Se secuencian las actividades.			x	
PMI / PMBOK®	6.4 Estimar la Duración de las Actividades	Estimación de duración	Se estima la duración de las actividades.			x	
PMI / PMBOK®	6.5 Desarrollar el Cronograma	Línea base del cronograma	Se desarrolla el cronograma.			x	
PMI / PMBOK®	7.1 Planificar la Gestión de los Costos	Plan de gestión de los costos	Se cuenta con una plantilla en la que se documenta el costo total del proyecto, no se desarrolla el plan de gestión como tal.		x		
PMI / PMBOK®	7.2 Estimar los Costos	Estimación de costos	Se estiman los costos y se indica la base de su estimación.			x	
PMI / PMBOK®	7.3 Determinar el Presupuesto	Línea base de costos	Se cuenta con una línea base de costos.			x	
PMI / PMBOK®	8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	Plan de gestión de la calidad, métricas de calidad	No se establecen los objetivos de calidad, ni cómo se medirá esta.	x			

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-9 (continuación). Comparación entre buenas prácticas y situación actual de la fase de planificación.

Modelo	Buena práctica	Entregables	Situación actual en la institución	Existe en la institución			
				NO	PA	SÍ	NA
PMI / PMBOK®	10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Plan de gestión de las comunicaciones	No se establecen hitos, medios, ni necesidad de comunicación, mediante documentos estandarizados; sin embargo, existen procedimientos implícitos en la institución, que fungen como punto de partida.		x		
PMI / PMBOK®	11.1, 11.2, 11.3, 11.4, 11.5 Gestión de los Riesgos	Documentos de gestión de riesgo	No se gestionan los riesgos	x			
PMI / PMBOK®	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	Plan de involucramiento de los interesados	No se realiza identificación de grupos de interés, más allá de los miembros de la Asociación.		x		

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 4-10 se describen las buenas prácticas, entregables asociados y situación actual identificada en las fases de ejecución y monitoreo y control.

Cuadro 4-10. Comparación entre buenas prácticas y situación actual de las fases de ejecución y monitoreo y control.

Modelo	Buena práctica	Entregables	Situación actual en la institución	Existe en la institución			
				NO	PA	SÍ	NA
PMI / PMBOK®	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	Reportes de desempeño de trabajo	La ejecución está a cargo de la organización comunal.				x
PMI / PMBOK®	4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	Registro de lecciones aprendidas	No existe evidencia de uso de herramientas de gestión de conocimiento y gestión de la información.	x			
PMI / PMBOK®	8.2 Gestionar la Calidad	Reportes de desempeño de calidad	La gestión de calidad, al tratarse de ejecución, está a cargo de la organización comunal.				x
PMI / PMBOK®	10.2 Gestionar las Comunicaciones	Documentación de comunicaciones	La comunicación se ejecuta de acuerdo con las necesidades administrativas establecidas por la organización, sin embargo estas no responden a la planificación en función del proyecto.		x		
PMI / PMBOK®	11.6 Implementar la respuesta a los riesgos	Solicitudes de cambio por riesgos	La gestión de riesgos, al tratarse de ejecución, está a cargo de la organización comunal.	x			x

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4-10 (continuación). Comparación entre buenas prácticas y situación actual de las fases de ejecución y monitoreo y control.

Modelo	Buena práctica	Entregables	Situación actual en la institución	Existe en la institución			
				NO	PA	SÍ	NA
PMI / PMBOK®	13.3 Gestionar la participación de los interesados	Solicitudes de cambio por interesados	La gestión de interesados, al tratarse de ejecución, está a cargo de la organización comunal.				x
PMI / PMBOK®	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	Informes de desempeño del trabajo	El monitoreo del proyecto se limita a la verificación del producto. El aseguramiento de la vigencia del proyecto no se encuentra documentado.		x		
PMI / PMBOK®	4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	Solicitudes de cambio aprobadas	Los cambios a la línea base se validan con el CNDC, de manera formal. No se cuenta con un formato estandarizado para la gestión del cambio.		x		
PMI / PMBOK®	5.5 Validar el Alcance	Entregables aceptados	Los entregables son validados, mediante visita de inspección.			x	
PMI / PMBOK®	5.6 Controlar el Alcance	Informes de desempeño del alcance	Se valida, cualitativamente, el alcance, en las visitas de inspección. Las inspecciones de infraestructura no son detalladas.		x		
PMI / PMBOK®	6.6 Controlar el Cronograma	Informes de desempeño del cronograma	No se controla el documento diseñado para este fin (hoja de ruta).	x			
PMI / PMBOK®	7.4 Controlar los Costos	Informes de desempeño de costos	Se valida, cualitativamente, el desempeño de los desembolsos a los subcontratos.		x		
PMI / PMBOK®	8.3 Controlar la Calidad	Mediciones de control de calidad	No existen métricas de calidad	x			
PMI / PMBOK®	10.3 Monitorear las Comunicaciones	Información del desempeño del trabajo	No existe un plan de gestión de comunicaciones para monitorear, sin embargo, se registran comunicaciones durante el proyecto		x		
PMI / PMBOK®	13.4 Monitorear el involucramiento de los interesados	Solicitudes de cambio	No existe un plan de gestión de interesados para monitorear	x			
CE / GCP	12. El proyecto se mantiene pertinente y factible	Verificación de la pertinencia y factibilidad del proyecto	El monitoreo del proyecto se limita a la verificación del producto, mediante una visita. Aspectos como el aseguramiento de la vigencia del proyecto no se encuentran documentados.		x		
CE / GCP	9. El sistema de monitoreo y evaluación es claro y práctico	Verificación de indicadores	No existen indicadores.	x			

Fuente: Elaboración propia.

En el Cuadro 4-11 se describen las buenas prácticas, entregables asociados y situación actual identificada, en la fase de cierre del proyecto.

Cuadro 4-11. Comparación entre buenas prácticas y situación actual de la fase de cierre.

Modelo	Buena práctica	Entregables	Situación actual en la institución	Existe en la institución			
				NO	PA	SÍ	NA
PMI / PMBOK®	4.7 Cerrar el proyecto o fase	Informe final	Se realiza informe de cierre, sin embargo, no se emprenden acciones para medir la satisfacción de los interesados, ni se incluye un resumen de cómo se alcanzaron las necesidades de negocio, ni la indicación de la medida de alcance de los beneficios y la proyección de cuándo se alcanzarían.		x		
CE / GCP	13. Se están logrando los objetivos del proyecto	Verificación de logro de objetivos del proyecto	Los objetivos no se plantean, de manera que su logro pueda ser medible. No es evidente cómo se puede estimar que el cumplimiento del objetivo, verdaderamente, beneficiará a los grupos de interés.	x			
CE / GCP	14. El proyecto está bien gestionado por aquellos directamente responsables de su implementación	Verificación de calidad de gestión por parte de la organización comunal	No se evidencia la verificación del plan de uso.	x			
PMI / PMBOK®	4.7 Cerrar el proyecto o fase	Transferencia del producto	El proyecto se cierra, mediante un documento de liquidación.			x	

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4-11 muestra de manera gráfica las prácticas presentes en la gestión del ciclo de proyecto, mostrando, a su vez, la brecha identificada en las diversas fases; descrita con detalle en los cuadros anteriores. Las barras representan la existencia parcial o total del proceso, mientras que, aquellos que no tienen representación gráfica no se ejecutan en la institución.

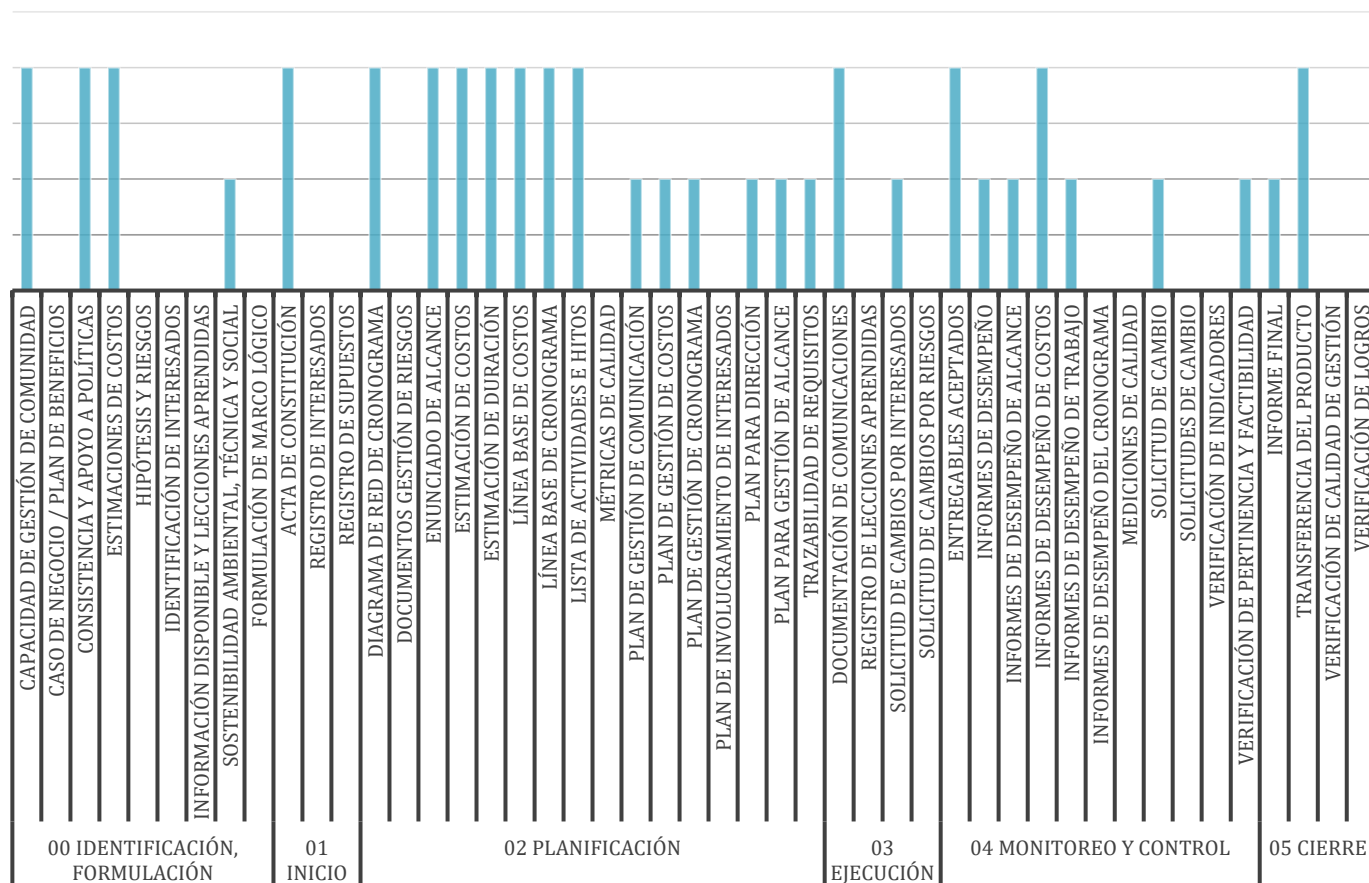


Figura 4-11. Existencia de buenas prácticas en la gestión del ciclo de proyecto.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4-12 se grafica la brecha identificada de acuerdo con el área de aplicación. Se observa que las áreas de alcance, tiempo, costo y comunicación, se aplican buenas prácticas de gestión mientras, en áreas como gestión de beneficios, integración y gestión de interesados se presenta oportunidades de mejora. La gestión de riesgos y de calidad no se ejecuta en la institución.

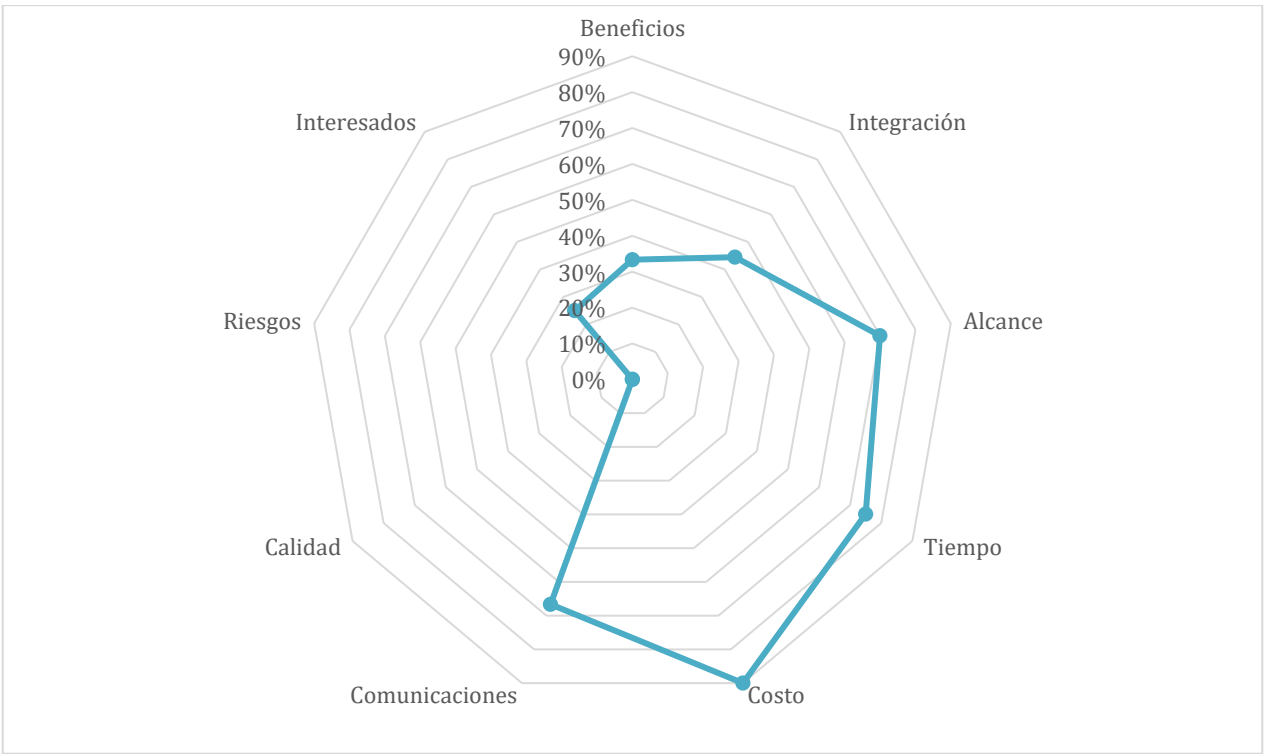


Figura 4-12. Identificación de brecha de acuerdo con área.
Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Propuestas de mejora

De acuerdo con la situación actual, y la comparación de existencia nula o parcial de acuerdo con el marco de referencia, tanto de disposiciones regulatorias como de buenas prácticas en gestión de proyectos, se proponen las siguientes mejoras, por fase del ciclo de vida del proyecto:

Identificación, formulación e inicio:

- Enunciado de evaluación, en que se indique cuál será el beneficio, y cómo y cuándo se medirá.
- Formulación de supuestos implementando el marco lógico.
- Documentación de beneficiarios, con incorporación de información socioeconómica.
- Documentación de la identificación de interesados, determinando niveles de influencia y necesidades de comunicación.
- Indicadores relacionados con el impacto de los proyectos.
- Validación de continuidad del proyecto, con el fin de formalizar el alineamiento del proyecto con los objetivos de la institución.

Planificación:

- Desarrollo de una guía que apoye el seguimiento a lo largo del ciclo del proyecto.
- Documentación de los requisitos de manera que estos sean trazables.
- Desglose de los entregables mediante herramientas como la estructura de desglose de trabajo.

- Relación de los requisitos definidos para el proyecto con una métrica y método de validación.
- Definición de hitos de comunicación por medios acordados entre las partes.
- Visualización de los riesgos para considerar alternativas de atención a estos durante la planificación, apoyada con los supuestos establecidos en el proceso de formulación a través del marco lógico.
- Documentación de las estrategias y necesidades de atención a los interesados identificados.

Ejecución, monitoreo y control:

- Seguimiento y ejecución de acuerdo con la matriz de comunicación propuesta. Formalización de formato de comunicaciones en aspectos puntuales como gestión de cambio o solicitud de subsanaciones.
- Proceso estandarizado para la gestión de cambios.
- Control del desempeño del trabajo del proyecto, mediante una herramienta que facilite la comparación de lo planificado en relación con la ejecución.
- Control del desempeño del trabajo del proyecto, mediante una herramienta que permita la documentación de la revisión de lo planificado en relación con la ejecución en términos de tiempo y costo.
- Validación de la ejecución de lo planificado en el área de calidad, para la aceptación de los entregables.
- Validación de la ejecución de las comunicaciones.
- Control de riesgos y de la ejecución de las respuestas ante estos, en caso de materializarse.

- Verificación de la atención de los requerimientos de grupos de interés.

Cierre

- Documentaciones de lecciones aprendidas
- Definición de un proceso de evaluación de línea base de beneficios.

Capítulo 5 Propuesta de Solución

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta de solución, con base en el análisis de resultados expuesto, anteriormente.

La propuesta cuenta con dos apartados: el diseño del modelo de gestión del ciclo de vida del proyecto para DINADECO, y propuesta para la implementación en la institución.

Luego del análisis de la información, se concluye que, la principal debilidad se identifica en el proceso de formulación y de evaluación de los proyectos financiados. Si bien, las juntas directivas de las asociaciones tienen a cargo la presentación de los documentos y la ejecución de los proyectos, es competencia de DINADECO y de sus representantes regionales la estandarización en la solicitud y calidad de la información, así como el control y evaluación de los proyectos, por lo tanto, se proponen herramientas e instrumentos para la orientación en la gestión del proyecto, para las organizaciones comunales, así como para los funcionarios encargados del control y evaluación del resultado de los proyectos.

5.1 Estructura del modelo de gestión del ciclo de vida de los proyectos

La propuesta de un modelo de gestión del ciclo de vida de los proyectos cierra la brecha mediante el establecimiento de herramientas que generen un lenguaje común, entre las organizaciones comunales y la institución, al mismo tiempo, que complementen datos para la obtención de indicadores sobre los resultados de los proyectos financiados. Para ello, se identifican los procesos existentes de acuerdo con la gestión actual de la institución, y los puntos en donde se requiere de intervenciones, para cerrar la brecha, entre la situación existente y la perfilada en el marco de referencia.

En la figura 5-1 se diagrama el flujo del ciclo de vida del proyecto de acuerdo con la propuesta del PFG.

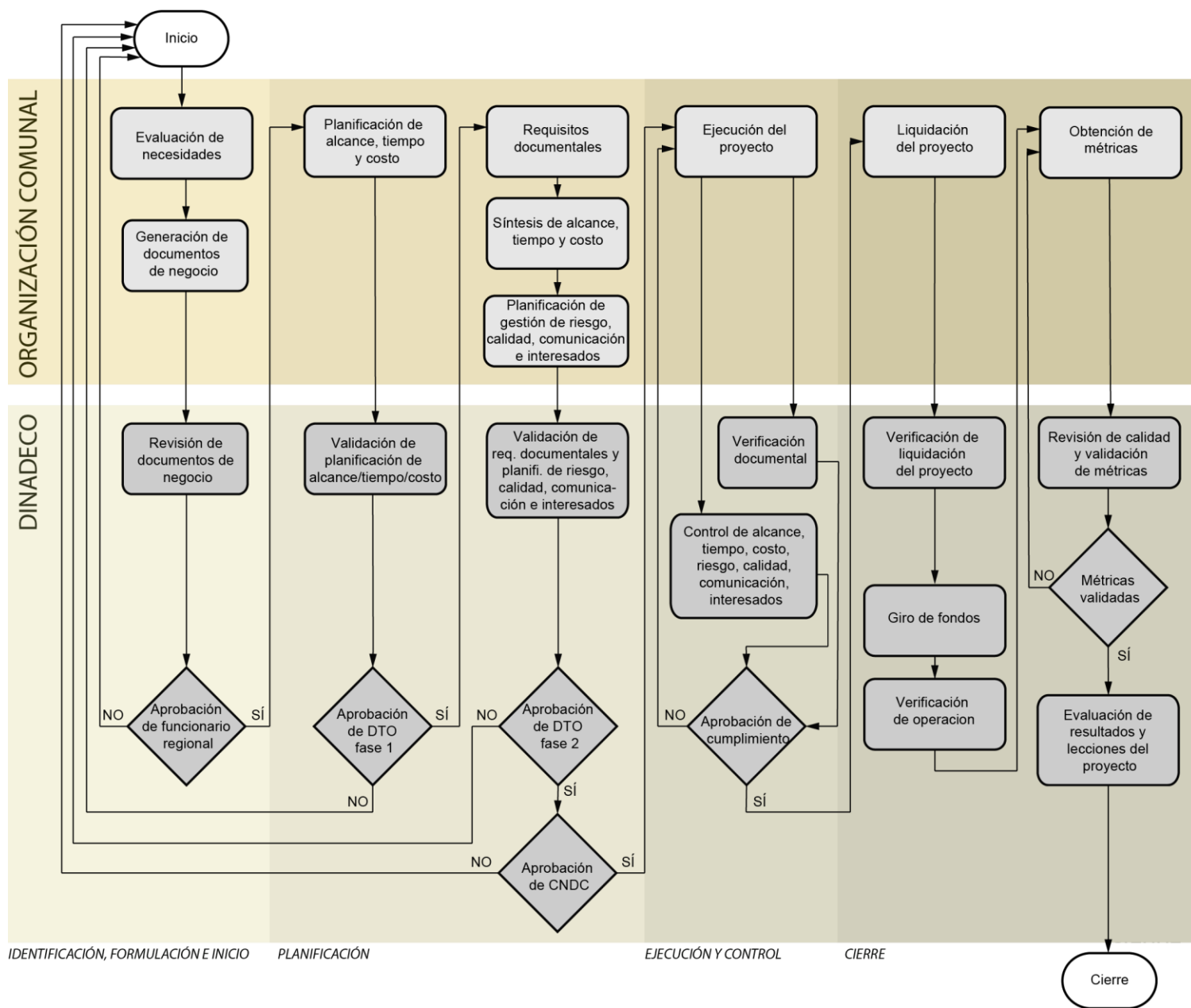


Figura 5-1. Diagrama de flujo del proceso del ciclo del proyecto propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

El modelo de gestión del ciclo de vida de los proyectos se estructura con base en las siguientes fases:

- Identificación, formulación e inicio
- Planificación
- Ejecución y control
- Cierre, que incluye los procesos de evaluación de beneficios del proyecto.

Para cada apartado, se describe el propósito de la gestión de las áreas, las herramientas, elaboradas en *Microsoft® Word* considerando la tecnología utilizada en la DTO, así como las técnicas para el uso de estas.

Los responsables del contenido se establecen de manera gráfica en las plantillas documentadas en los apéndices, utilizando una simbología en que se colorea los encabezados de las herramientas para ser empleadas por las organizaciones comunales, mientras que, en gris y negro, se colocan los encabezados de los espacios que son responsabilidad de los funcionarios de la DTO.

.En los cuadros resumen de las plantillas, se indica en la esquina superior derecha el responsable del contenido en cada herramienta.

El cuadro 5-1 muestra las herramientas diseñadas que implementan las mejoras propuestas en la sección 4.3.3 del presente documento, clasificadas según la fase del ciclo.

Cuadro 5-1. Resumen de herramientas diseñadas

Fase	Plantilla	Áreas contempladas
Identificación, formulación e inicio	Formulación del proyecto	Gestión de beneficios Riesgos
	Caso de Negocio	Gestión de beneficios Interesados
	Registro de Interesados	Interesados
Planificación	Síntesis de Gestión de tiempo y costo	Tiempo Costo
	Gestión del Alcance	Alcance Interesados
	Gestión de Calidad	Alcance Calidad
	Gestión de Comunicación	Comunicaciones Interesados
	Gestión de Riesgos	Riesgos
Ejecución y control	Solicitud de Subsanación	Integración
	Control de Riesgos	Riesgos
	Control de Cambios	Integración
	Control y Evaluación de Línea Base	Gestión de beneficios Tiempo Costo
Cierre	Evaluación del Proyecto	Gestión de beneficios Interesados
	Control y Evaluación de Línea Base	Gestión de beneficios Tiempo Costo Integración

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detalla la gestión de cada fase de acuerdo con el modelo. Para cada fase, se incluye la descripción de esta, un gráfico que incluye los procesos de la fase, y el detalle de las herramientas propuestas para la gestión.

En la propuesta no se contemplan cambios sobre los formularios existentes, dado que estos se encuentran formalizados mediante publicación en La Gaceta. La propuesta aporta documentos complementarios a los utilizados actualmente, indicados mediante la simbología de color en los diagramas de flujo de la fase.

5.1.1 Fase de identificación, formulación e inicio

Las fases de identificación, formulación e inicio se contemplan en un solo apartado. A pesar de que las herramientas propuestas se concentran en la fase de identificación y formulación, la información de estas apoya en la resolución de continuidad de los proyectos, con lo cual se da el inicio del proyecto.

Para la fase de identificación, formulación e inicio de proyectos (ver figura 5-2) se propone la creación de tres herramientas de gestión. La plantilla de formulación de proyecto, resumida en el cuadro 5-2, incluye las secciones requeridas para el planteamiento coherente de la propuesta de intervención.

En el cuadro 5-4 se expone el resumen de la plantilla de registro de interesados. Finalmente, la plantilla de caso de negocio, resumida en el cuadro 5-6, complementa con información relevante para la comprensión del alcance del proyecto, además de una sección para la validación por parte del funcionario regional, con la cual se da el visto bueno a la formulación del proyecto para continuar con los siguientes pasos de planificación.

Estas herramientas permiten, además de la sistematización de informes, de acuerdo con las buenas prácticas de gestión de proyectos, que los encargados de la formulación se presenten cuestionamientos, respecto a metas, factores críticos de éxito, interesados y, su seguimiento, y posibles riesgos presentes en la obtención de los resultados esperados.

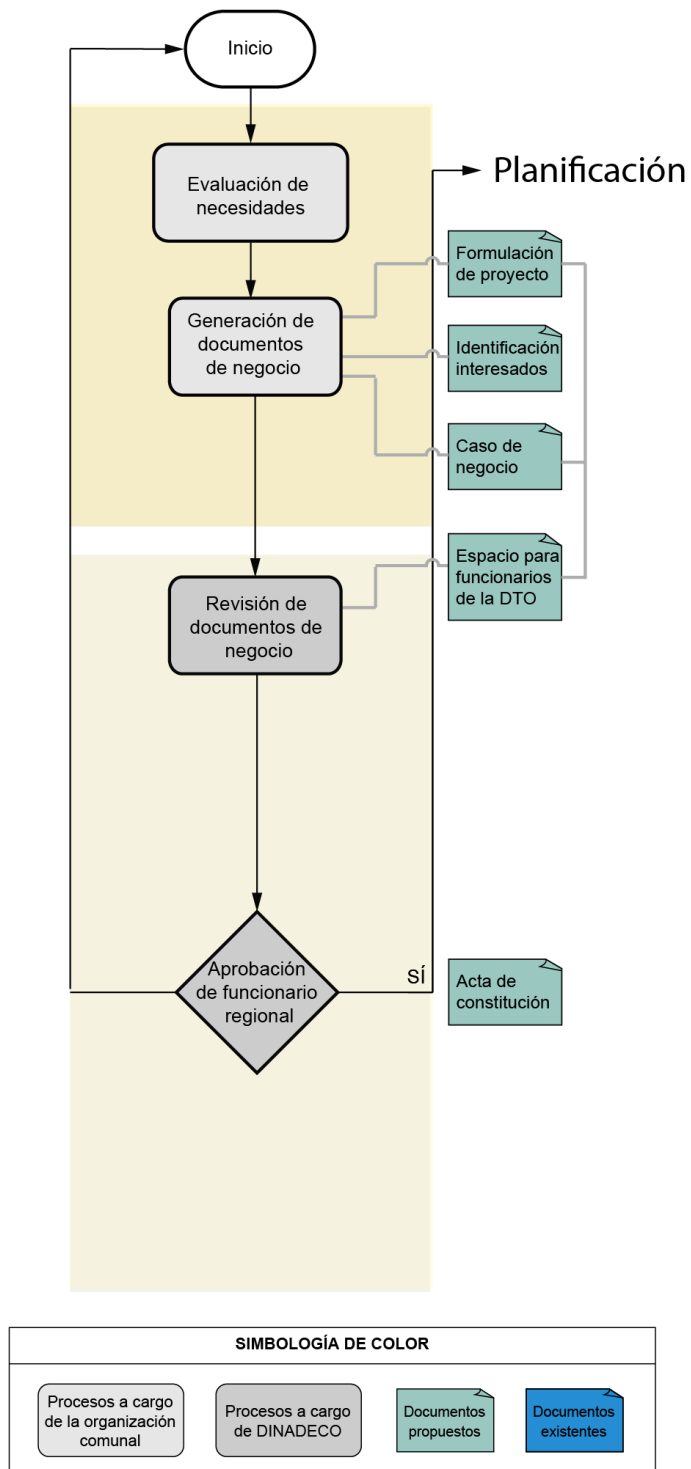


Figura 5-2. Diagrama de flujo de fase de identificación, formulación e inicio.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1.1 Plantilla Formulación de Proyecto

La plantilla Formulación de Proyecto se diseña con base en la matriz de marco lógico, e incluye un apartado en el cual se suministra una breve guía para estandarizar la calidad del contenido (ver plantilla en el apéndice K y resumen en el cuadro 5-2).

La misma consta de tres secciones: la matriz con la lógica de la formulación del proyecto, el diccionario de indicadores, en el cual se detallan las métricas y la definición de estas, por parte de la organización comunal, y la guía para completar la plantilla.

La plantilla formulación de proyecto está a cargo de la organización comunal, quienes la completan luego de evaluar las necesidades presentes en la comunidad. El funcionario regional debe orientar y validar la calidad de los contenidos. Esta plantilla está acompañada de un instructivo, en donde se detalla el contenido esperado y el orden en que debe ser llenada, por parte de los representantes de la organización comunal.

El funcionario regional tiene reservada la primera casilla, en la que se completa el objetivo de desarrollo relacionado con el Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad. En esta, se deberá colocar el sub eje, con su respectivo número de codificación, de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

Con respecto al propósito, la organización comunal debe completar información referente al impacto que se espera con la implementación del proyecto. Este debe estar asociado a indicadores, que permitan verificar que el impacto efectivamente tuvo lugar con la implementación del proyecto. Asociado al impacto, se incluye una casilla de supuestos, en la cual el ente proponente debe indicar qué hechos deben darse, además de la implementación del proyecto, para que el impacto ocurra.

Finalmente, la plantilla incluye un espacio de validación de contenido, en el que el funcionario de la DTO da el visto bueno sobre la lógica del planteamiento de la organización comunal.

Cuadro 5-2. Resumen de plantilla formulación de proyecto.

FORMULACIÓN DE PROYECTO					Para uso de la organización comunal
SECCIÓN 1 – MATRIZ DE MARCO LÓGICO					
FIN <i>¿Qué impacto se espera a largo plazo?</i>					
Relación de la propuesta con el Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad					
<i>[PARA USO DEL FUNCIONARIO REGIONAL]</i>					
PROPÓSITO <i>¿Qué impacto se espera al implementar el proyecto?</i>					
Situación local esperada		Nombre del indicador		Supuestos	
COMPONENTES <i>¿Qué se requiere producir?</i>					
Entregables del Proyecto				Supuestos	
ACTIVIDADES <i>¿Cómo se va a producir lo requerido?</i>					
Paquetes de trabajo				Supuestos	
SECCIÓN 2 – DICCIONARIO DE INDICADORES					
Nombre del indicador	Medio de verificación	Valor actual del indicador	Valor meta del indicador	Encargado y frecuencia de recopilación	
SECCIÓN 3 – GUÍA Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN					
3.1. GUÍA PARA COMPLETAR LA MATRIZ					
Contenidos de la matriz					
FIN					
<i>Responde a objetivos de desarrollo a nivel regional</i>					
PROPÓSITO		Nombre del indicador		Supuestos	
<i>Resultado hipotético que se logrará luego de la utilización de los entregables del proyecto.</i>		<i>Los indicadores deben ser medibles y provenir de los objetivos. Para definirlos, se debe tener claro qué se quiere medir, por qué es útil medirlo, y cómo esta medida evidencia el éxito del proyecto. Los medios de verificación pueden ser estadísticas existentes, publicaciones, inspección visual, encuestas de satisfacción o informes, entre otros.</i>		<i>Los supuestos son acontecimientos externos (fuera del alcance de la organización comunal) requeridos para el éxito de las actividades, componentes y el propósito planteado para el proyecto. Por ejemplo, que se contará con el recurso económico necesario para el mantenimiento del bien adquirido. Cada supuesto debe numerarse en esta plantilla, ya que se retomará en el perfil del proyecto.</i>	
COMPONENTES					
1. Componente A					
2. Componente B					
ACTIVIDADES					
1.1. Actividad 1 para lograr componente A					
1.2. Actividad 2 para lograr componente A					
2.1. Actividad 1 para lograr componente B					
2.2. Actividad 2 para lograr componente B					

Cuadro 5-2 (continuación). Resumen de plantilla formulación de proyecto.

Orden para completar la matriz		
PROPOSITO	Nombre del indicador	Supuestos
1	4	7
COMPONENTES		Supuestos
2		6
ACTIVIDADES		Supuestos
3		5
3.2. REVISIÓN DE LOS CONTENIDOS		
Al completar la matriz, se debe revisar la validez de la siguiente expresión: Las ACTIVIDADES son necesarias para completar los COMPONENTES , que permiten alcanzar el PROPOSITO , el cual contribuye con la obtención del FIN en el largo plazo.		
VALIDACIÓN DE LOS CONTENIDOS		Para uso de la DTO

Fuente: Elaboración propia.

Para el apoyo a las organizaciones comunales, las técnicas aplicables para el desarrollo de la plantilla Formulación de Proyecto se exponen en el cuadro 5-3.

Cuadro 5-3. Técnicas para el desarrollo del documento formulación de proyecto.

Técnicas	Descripción
Tormenta de ideas	Lista de ideas obtenida en poco tiempo, mediante una dinámica grupal liderada por un facilitador. Comprende la generación de ideas y el análisis.
Cuestionarios y encuestas	Conjunto de preguntas diseñado para obtener información, a partir de un gran número de personas.
Análisis de supuestos	Exploración de la validez de los supuestos, para determinar si se trata de un riesgo para el proyecto.
Votación	Toma de decisiones colectivamente. Puede decidirse por unanimidad, mayoría o pluralidad (es decir, que el grupo más representativo, en cantidad, toma la decisión, aún sin ser mayoría).
Entrevistas	Obtención de información de los interesados, a través del diálogo.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.1.2 Registro de interesados

Posterior al desarrollo de la plantilla de formulación de proyecto, se elabora el registro de interesados (ver apéndice L). El cuadro 5-4 muestra un resumen de dicha plantilla. La elaboración de este documento debe apoyarse y ser consecuente con la información de la plantilla de formulación de proyecto.

En este tipo de proyectos, es de suma importancia contar con la conformación de los grupos de interés, por ello, se incorpora un espacio destinado a esta información.

Cuadro 5-4. Resumen de plantilla de registro de interesados.

REGISTRO DE INTERESADOS						Para uso de la organización comunal
IDENTIDAD	EXPECTATIVAS	CANTIDAD Y CONFORMACIÓN	PODER	INFLUENCIA	ACCIONES REQUERIDAS	<i>Para uso de la DTO</i>
<i>Información del interesado.</i>	<i>Beneficios esperados</i>	<i>Cantidad de personas (si es un grupo), descripción de género y pertenencia a grupos vulnerables</i>	<i>Autoridad clasificada como alta, media, baja</i>	<i>Involucramiento clasificado como alto, medio, o bajo</i>	<i>Medidas requeridas, como informar, consultar, tramitar, entre otras.</i>	VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN
<i>Nombre</i>						
<i>Organización</i>						
<i>Contacto</i>						

Fuente: Elaboración propia.

A cargo del promotor regional de la DTO, se encuentra la recomendación de técnicas a la organización comunal, para la recolección y análisis de información.

Entre estas técnicas se encuentra, la lluvia de ideas por parte del grupo proponente, para crear una lista de actores. En esta lluvia de ideas es útil agrupar a los actores con características comunes, por ejemplo, si estos pertenecen a instituciones. Una vez identificados, se requiere conocer cuáles son sus expectativas, si apoyan el proyecto o se pueden considerar opositores a este, cuál es su conformación en cuanto a cantidad y características demográficas, su poder e influencia, con el fin de identificar acciones requeridas a lo largo del proyecto. El desarrollo de esta plantilla colaborará con el manejo adecuado de los grupos de interés a lo largo del proyecto.

Para el apoyo a las organizaciones comunales, las entradas y técnicas que son útiles para el desarrollo de la plantilla Registro de Interesados se exponen en el cuadro 5-5.

Cuadro 5-5. Entradas y técnicas para el desarrollo del documento registro de interesados.

Entradas	
Formulación del Proyecto	
Técnicas	Descripción
Análisis de interesados	Elaboración de una lista de interesados e información relevante de estos.
Tormenta de ideas	Lista de ideas obtenida en poco tiempo, mediante una dinámica grupal liderada por un facilitador. Comprende la generación de ideas y el análisis.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.1.3 Caso de negocio

A partir de la formulación guiada del proyecto y del registro de interesados, se genera el documento denominado caso de negocio (ver apéndice M), cuyo resumen se muestra en el cuadro 5-6. En este documento se incluye la presentación de la propuesta, luego de haberse elaborado el ejercicio de diseño, a través de la herramienta basada en el marco lógico.

Esta plantilla, a cargo de la organización comunal, resume los beneficios y la estimación general de tiempo y costo. Además, cuenta con un espacio para que las organizaciones comunales hagan explícito, el grado de socialización del proyecto, en la casilla de grupos consultados. Esta plantilla se presenta junto con la plantilla de registro de interesados y formulación de proyecto.

En la base del documento se incluye un apartado en el que DINADECO firma la resolución de continuidad, sea el proyecto aceptado o rechazado. Para cualquier decisión, dicha casilla incluye un espacio para observaciones, con la respectiva aclaración de que la firma de esta resolución no implica la aprobación del financiamiento del proyecto.

Cuadro 5-6. Resumen de plantilla caso de negocio.

CASO DE NEGOCIO		Para uso de la organización comunal
SECCIÓN 1 – INFORMACIÓN DEL PROYECTO		
NOMBRE DEL PROYECTO		
SITUACIÓN ACTUAL Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO		
PRINCIPALES BENEFICIOS ESPERADOS / TIEMPO ESTIMADO PARA OBTENCIÓN DE BENEFICIOS		
GRUPOS CONSULTADOS		
SECCIÓN 2 - ESTIMACIONES		
TIEMPO ESTIMADO DEL PROYECTO (en meses)	INVERSIÓN ESTIMADA (en colones)	
ÁREA ESTIMADA (si aplica)	TIPOLOGÍA (Manual de valores base unitarios, si aplica)	
SECCIÓN 3 – VALIDACIÓN REPRESENTANTES COMUNALES		
FIRMA DEL REPRESENTANTE DE LA OC		
SECCIÓN 4 – ACTA DE CONSTITUCIÓN		
RESOLUCIÓN DE CONTINUIDAD		Para uso de la DTO
<i>(Para uso de la Dirección Técnica Operativa).</i>		
<i>NOTA: El visto bueno de continuidad no implica la aprobación de recursos para el proyecto.</i>		
ACEPTACIÓN	RECHAZO	
NOMBRE Y FIRMA DEL PROMOTOR		

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la propuesta incorpora al ciclo, un punto de decisión en el que, de considerarse oportuno, se genera la “resolución de continuidad”, a partir de la que se manifiesta la intención de dar continuidad a la propuesta para profundizar en la planificación. Con el fin de consolidar la gestión en la menor cantidad de documentos, esta aprobación de continuidad se propone en un apartado del documento de caso de negocio.

5.1.2 Fase de planificación

Una vez formalizada la aceptación de continuidad del proyecto, se procede con la planificación de este. Para ello, se cuenta con seis herramientas, de las cuales dos son existentes (“Formulario de Anteproyecto” y “Formulario de Proyecto”), y cinco forman parte de esta propuesta (gestión del alcance, síntesis de tiempo y costo, gestión de riesgo, gestión

de calidad y gestión de comunicación). Las guías de verificación están integradas en las plantillas propuestas, y la plantilla de registro de interesados se retoma, ya iniciada en la fase anterior.

El formulario de anteproyecto (documento que forma parte de los activos de DINADECO, en el que se muestra el formulario de Anteproyecto para Infraestructura Comunal, ver Anexo B) inicia la etapa de planificación. El contenido de esta plantilla existente incluye estimaciones de costo y tiempo, plan de mantenimiento y requisitos administrativos.

La propuesta del PFG complementa esta formulación incluyendo herramientas para la planificación del alcance, calidad, comunicaciones y riesgos. Esta aplica para los proyectos de compra de terreno (CT) y compra de mobiliario y equipo (ME), infraestructura comunal (IC) e infraestructura vial (IV). En la figura 5-3 se ilustra la vinculación de estas herramientas con el formulario existente de anteproyecto.

Las plantillas se formulan de manera que estas sean utilizadas para la gestión a lo largo del proyecto, sintetizando la planificación y control en la misma plantilla. Para ello, en los instrumentos se incluyen dos casillas para uso de la DTO, de las cuales, corresponde a la planificación, la guía de verificación de la planificación, en la que el funcionario valida que la información sea presentada de acuerdo con lo indicado en los encabezados de las columnas. De no encontrarse acorde, se procede a solicitar subsanación mediante la plantilla de solicitud de subsanación, mostrada más adelante mediante el cuadro 5-23.

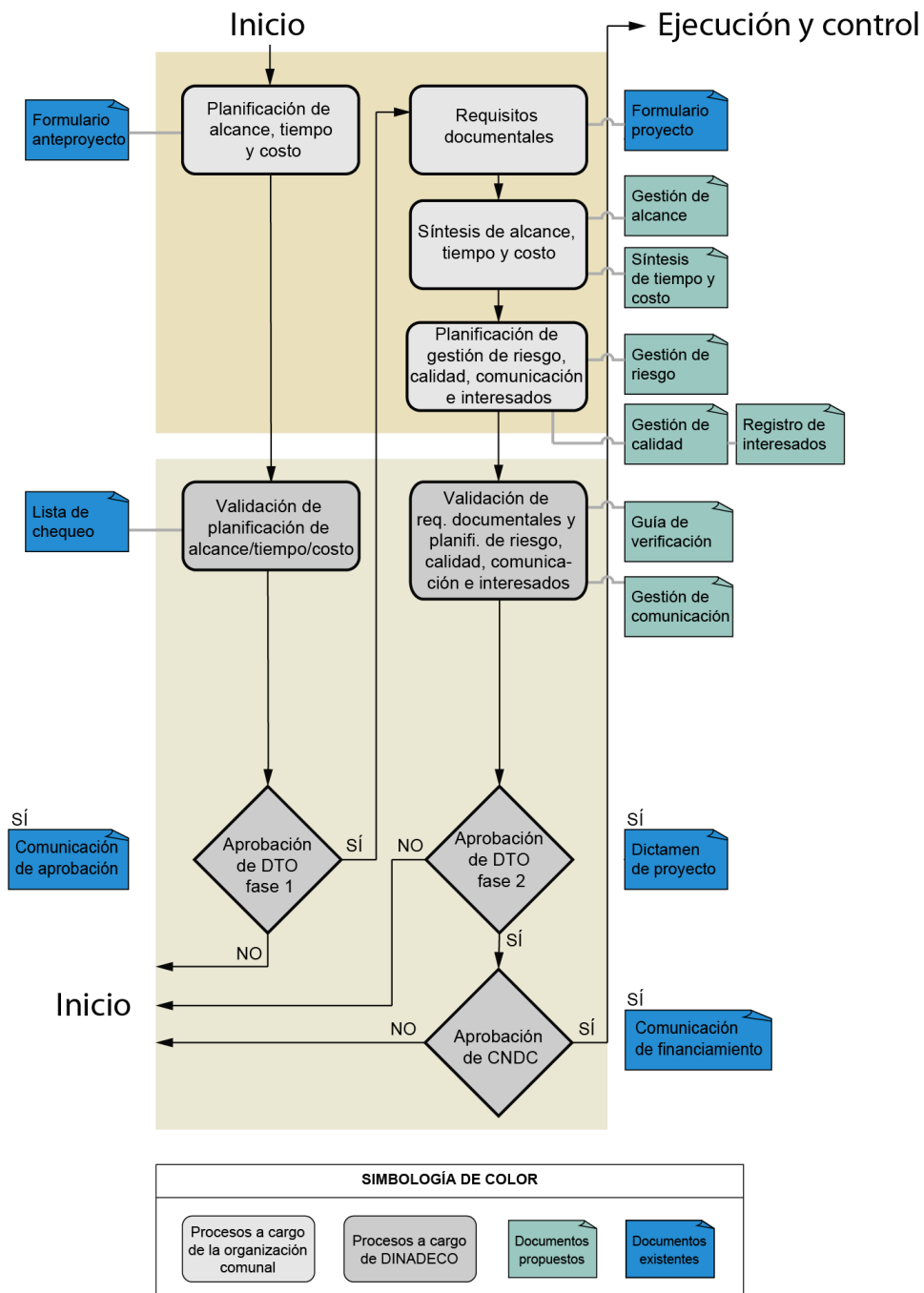


Figura 5-3. Diagrama de flujo de la fase de planificación.

Fuente: Elaboración propia.

Previo a exponer las herramientas, cabe destacar que la planificación de tiempo y costo cuenta con herramientas vigentes en los procedimientos actuales de la institución. Esto se evidencia en la figura 4-12, en donde se observa un porcentaje mayor de cumplimiento de buenas prácticas en esas áreas. Sin embargo, para los proyectos de infraestructura se plantea una síntesis de gestión de tiempo y costo (cuadro 5-7), con el fin de sistematizar el control a lo largo del proyecto. La plantilla de síntesis de gestión de tiempo y costo se incluye en el apéndice N.

5.1.2.1 Formulario de Anteproyecto

Este documento se encuentra, actualmente vigente en la institución, y la propuesta no incluye modificaciones al mismo (ver anexo B). Con respecto al contenido requerido, se solicita que en el apartado “hoja de ruta” se complete con el nombre de la actividad y el código de identificación, tal y como fue aprobado en el documento Formulación de Proyecto.

5.1.2.2 Planificación de tiempo y costo para proyectos de infraestructura

Para los proyectos de infraestructura vial e infraestructura comunal, se solicitará la plantilla síntesis de gestión de tiempo y costo (cuadro 5-7, ver apéndice N), en la cual se incluirá la duración de las actividades, y el costo estimado por cada actividad. En dicha plantilla, se deberá reflejar el avance esperado mensual. La información de la síntesis debe coincidir con el formato de hoja de cálculo descargable en el sitio web, el cual forma parte de los estudios técnicos solicitados, actualmente, por la institución.

Cuadro 5-7. Resumen de plantilla de síntesis de gestión de tiempo y costo.

SÍNTESIS DE GESTIÓN DE TIEMPO Y COSTO

Para uso de la organización comunal

ACTIVIDADES DEL PROYECTO			COSTO	Para uso de la DTO			
Mes (número de mes considerando como 01 el primero de ejecución)	Actividad y número identificador coincidente con la plantilla de formulación y nombre de la actividad	Porcentaje de avance estimado	Costo estimado	VERIFICACIÓN DE PLANIFICACIÓN			
				MES	ID	%	COSTO
			VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN				

Fuente: Elaboración propia.

Para el apoyo a las organizaciones comunales, las entradas y técnicas que son aplicables para el desarrollo de la plantilla síntesis de gestión de tiempo y costo, se exponen en el cuadro 5-8.

Cuadro 5-8. Entradas y Técnicas para el desarrollo de la Síntesis de Gestión de Tiempo y Costo

Entradas	
Formulación del Proyecto, Registro de Interesados, Caso de Negocio, Planificación del Alcance	
Técnicas	Descripción
Juicio de experto	Conocimiento provisto por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación en el área.
Estimación de tres valores	Técnica que colabora en la estimación para despejar el grado de incertidumbre, sobre la duración de una actividad, utilizando los criterios tM (más probable), tO (optimista) y tP (pesimista), calculándolo mediante la fórmula $tE = (tO + tM + tP)/3$

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.2.3 Gestión del alcance

En el área de conocimiento de alcance se propone una herramienta, tanto para fortalecer la gestión de esta área, como para apoyar la gestión de la calidad. En la herramienta de gestión de alcance, se incorpora un espacio para la validación por parte del funcionario regional. El cuadro 5-9 resume los contenidos propuestos para la gestión del alcance, cuya plantilla se incluye en el apéndice Ñ.

En esta plantilla, los requisitos recopilados se completan, de acuerdo con los indicados en la plantilla formulación de proyecto, y pueden desglosarse, según se requiera mayor nivel de detalle, pero sin variar el número asignado al componente de mayor nivel. Debe validarse, además, que la organización comunal complete el apartado de criterios de aceptación, de acuerdo con el estándar que utilizará el promotor o analista a cargo de la aceptación de entregables.

Cuadro 5-9. Resumen de plantilla de gestión de alcance.

GESTIÓN DE ALCANCE				Para uso de la organización comunal		
TRAZABILIDAD DE REQUISITOS						
NÚMERO ID	COMPONENTE	SOLICITANTE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	<i>Para uso de la DTO</i>		
<i>Utilizar número identificador de acuerdo con la plantilla de formulación</i>		<i>Interesado solicitante</i>	<i>Indicar cómo se deberá revisar el entregable</i>	VERIFICACIÓN DE PLANIFICACIÓN		
				<i>ID</i>	<i>INTERESADO</i>	<i>CRITERIO</i>
				VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN ACEPTACIÓN Y FECHA		
ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO						
<i>Incluye los componentes, subcomponentes y actividades, numerados por niveles según aplique (1; 1.1; 1.1.1)</i>						
OBSERVACIONES DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES				<i>Para uso de la DTO</i>		
<i>La observación debe estar precedida por el código del entregable.</i>						

Fuente: Elaboración propia.

Se debe comprobar que la estructura de desglose de trabajo, en la sección 2 de la plantilla, cuente con todos los componentes necesarios para llevar a cabo el proyecto.

En caso de considerar que un componente entregado no cumple con el criterio de aceptación, deberá elaborarse la solicitud de subsanación en el formato aportado, descrito en el apartado 5.1.3.7, correspondiente a la fase de ejecución y control. Además, el incidente deberá anotarse en el apartado observaciones de aceptación de entregables, al final del

formulario. Tal y como lo indica la plantilla, la entrada debe indicar la fecha con formato DD/MM/AA, el número de solicitud de subsanación, y el número y nombre de componente que requiere subsanación. Para el apoyo a las organizaciones comunales, las entradas y técnicas que son aplicables para el desarrollo de la plantilla gestión del alcance, se exponen en el cuadro 5-10.

Cuadro 5-10. Entradas y Técnicas para el desarrollo de la Gestión del Alcance

Entradas	
Formulación del Proyecto, Registro de Interesados, Formulario de Anteproyecto	
Técnicas	Descripción
Tormenta de ideas y mapeo mental	Dinámica en que se obtiene una lista de ideas que, mediante el mapeo mental, quedan consolidadas en un esquema único.
Entrevistas	Obtención de requerimientos a través del diálogo.
Cuestionarios y encuestas	Conjunto de preguntas diseñado para obtener información a partir de un gran número de personas.
Votación	Toma de decisiones colectivamente. Puede decidirse por unanimidad, mayoría o pluralidad (es decir, que el grupo más representativo en cantidad toma la decisión, aún sin ser mayoría).

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.2.4 Gestión de calidad

La gestión de calidad incluye contenidos relacionados con la gestión del alcance, permite así, la fácil lectura y seguimiento por parte del usuario. Al igual que la gestión del alcance, según el cuadro 5-9, en la plantilla para gestión de calidad (apéndice O) resumida en el cuadro 5-11 se incluye un espacio para la incorporación del criterio del funcionario regional, para ser utilizado en el control de la ejecución.

La Dirección Técnica Operativa debe controlar, que en la matriz se incluyen todos los componentes que requieren validación de calidad, y que los criterios son medibles, constatables y útiles para la verificación de la calidad (ver apéndice O). En el apartado “resultado”, el funcionario inspector coloca el indicador resultante de la prueba, luego de ser

constatado. En caso de que el resultado no sea satisfactorio, se efectúa la respectiva solicitud de subsanación, y no se completa la casilla “resultado” hasta que este se encuentre de acuerdo con lo requerido.

Cuadro 5-11. Resumen de plantilla para gestión de calidad.

GESTIÓN DE CALIDAD				Para uso de la organización comunal		
MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD						
NÚMERO ID	COMPONENTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MEDIO DE VERIFICACIÓN	<i>Para uso de la DTO</i>		
<i>Utilizar número identificador de acuerdo con la plantilla de formulación</i>		<i>Indicador numérico de la meta de calidad</i>	<i>Inspección visual, prueba de laboratorio, etc.</i>	VERIFICACIÓN DE PLANIFICACIÓN		
				<i>ID</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>MEDIO</i>
				VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN ACEPTACIÓN Y FECHA		

Fuente: Elaboración propia.

Para el apoyo a las organizaciones comunales, las entradas y técnicas que son aplicables para el desarrollo de esta plantilla Gestión de la Calidad, se muestran en el Cuadro 5-12.

Cuadro 5-12. Entradas y Técnicas para el desarrollo de la Gestión de la Calidad

Entradas	
Registro de Interesados, Gestión del alcance	
Técnicas	Descripción
Estudios comparativos	Comparación de prácticas del proyecto con otros comparables, para identificar mejores prácticas e ideas de mejora para proporcionar una base para medir el desempeño.
Entrevistas	Consulta mediante diálogo a participantes, interesados y expertos, para obtener necesidades y expectativas de calidad.
Planificación de pruebas de inspección	Proyección sobre cómo probar el entregable, según la industria; consisten en pruebas tales como compactación, resistencia, inspección en sitio, entre otros.
Juicio de experto	Criterio de grupos o individuos con conocimiento en aseguramiento, control, mediciones, mejoras y sistemas de calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.2.5 Gestión de comunicación

Se propone la creación de una matriz de comunicaciones (apéndice P) resumida en el Cuadro 5-13, incorporada a la fase de planificación. Esta debe ser completada por la DTO y socializada con los miembros de la organización comunal, con el fin de que se conozcan los puntos en que se disponen las comunicaciones desde la institución.

Cuadro 5-13. Resumen de plantilla para gestión de comunicación.

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN					Para uso de la DTO
MATRIZ DE COMUNICACIONES					
EVENTO	CONTENIDO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	EMISOR	RECEPTOR	VERIFICACIÓN (FECHA)
INCIDENTES DE COMUNICACIÓN					

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz anterior se consignan: evento, contenido, medio de comunicación, emisor y receptor. En esta herramienta se deberá incluir hitos como inicio, inspecciones y periodicidad. Para la gestión de comunicaciones, se establecen las siguientes normas:

Comunicaciones mediante correos

La comunicación se hará al correo indicado en la matriz de comunicaciones, el cual debe coincidir con el indicado en el formulario de Anteproyecto. En la comunicación de los correos, el asunto se nombra de la siguiente manera:

Número de proyecto – Nombre de proyecto – Detalle del asunto.

Toda la comunicación mediante correos debe ser hecha de manera formal, y se debe copiar al funcionario regional correspondiente.

Otros medios

Al utilizar medios alternativos, como llamada telefónica, reunión presencial o mensajería, los acuerdos deben documentarse mediante correos electrónicos, dirigidos a los involucrados en dichas comunicaciones, y utilizando las indicaciones correspondientes a correo electrónico.

Las entradas y técnicas que son aplicables al desarrollo de la plantilla Gestión de Comunicaciones se exponen en el Cuadro 5-14.

Cuadro 5-14. Entradas y Técnicas para el desarrollo de la Gestión de Comunicaciones

Entradas	
Registro de Interesados	
Técnicas	Descripción
Evaluación de estilos de comunicación	Definición del método, formato y contenido que los interesados prefieren.
Análisis de requisitos de comunicación	Definición de las necesidades de información de los interesados.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.2.6 Gestión de riesgos

La planificación de los riesgos, incipiente en la institución, se apoya en la fase de formulación, partiendo de los supuestos indicados en el marco lógico, completados en la formulación del proyecto.

Por ser un área de gestión, sin antecedentes formales en la institución, se propone una herramienta sencilla que permita la trazabilidad y la visualización de riesgos para la inversión y la obtención de los beneficios. En el cuadro 5-15 se resume la plantilla (ver apéndice Q), en ella se propone retomar el trabajo de formulación, profundizando al definir, de manera cualitativa, la probabilidad de ocurrencia del riesgo, y acciones para mitigarlo.

Cuadro 5-15. Resumen de plantilla de gestión de riesgo.

GESTIÓN DE RIESGOS		Para uso de la organización comunal		
MATRIZ DE SUPUESTOS Y PLANES DE ACCIÓN				
NÚMERO ID <i>Utilizar número identificador de acuerdo con la plantilla de formulación</i>	SUPUESTO <i>(acontecimiento externo requerido para el éxito)</i>	RIESGO <i>(situación contraria al supuesto)</i>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO <i>(alta, media, baja)</i>	PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS CON PROBABILIDAD ALTA (Ver nota)
GUÍA DE VERIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN				
<i>Número ID coincide con formulación de proyecto</i>	<i>Supuesto coincide con formulación de proyecto</i>	<i>Riesgo identificado tiene relación con supuesto</i>	<i>La probabilidad es lógica</i>	<i>Se establecen planes de respuesta a riesgos con probabilidad alta</i>
<p><i>Nota: Los planes de respuesta a los riesgos pueden diseñarse de las siguientes maneras:</i> <i>Mitigación - acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto.</i> <i>Transferencia - se traslada el riesgo a otros, por ejemplo, mediante la compra de un seguro.</i> <i>Aceptación - no se actúa sobre el riesgo o bien se diseña un plan de contingencia para ejecutar en caso de incumplimiento de los supuestos.</i></p>				

Fuente: Elaboración propia

La DTO debe validar la calidad de la información indicada, así como constatar que se incluyen riesgos tanto de la fase de ejecución como de la fase de operación, durante el plazo establecido para la obtención de beneficios.

Para el apoyo a las organizaciones comunales, las entradas y técnicas que son útiles para el desarrollo de la plantilla gestión de riesgos se exponen en el cuadro 5-16.

Cuadro 5-16. Entradas y técnicas para el desarrollo de la gestión de riesgos

Entradas	
Formulación de proyecto, Registro de Interesados	
Técnicas	Descripción
Entrevistas	Consulta mediante diálogo a participantes, interesados y expertos, para obtener información sobre riesgos y fuentes de riesgos.
Evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos	Evaluación de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los objetivos del proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.3 Fases de ejecución y control

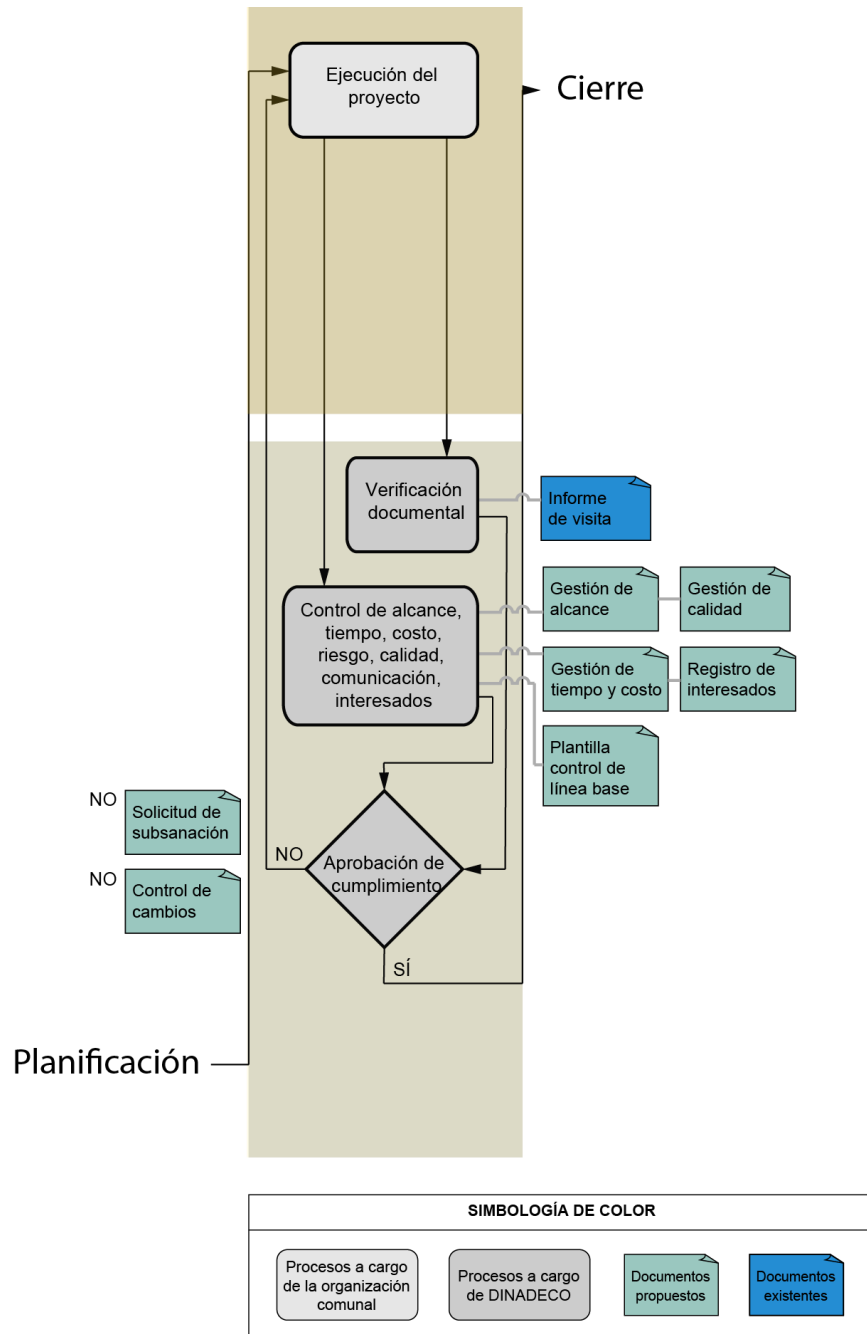


Figura 5-4. Diagrama de flujo de la fase de ejecución y control.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 5-4 ilustra el proceso de ejecución y control. Se debe destacar que, en estas fases del proyecto, la ejecución se encuentra a cargo de la organización comunal y la labor de

DINADECO es el control de dicha ejecución a cargo de la asociación de manera que esta cumpla con la misma de acuerdo con la planificación. En el caso de las áreas de alcance y calidad, las herramientas de planificación del apartado 5.1.2 contienen, en su diseño, espacios para el monitoreo de las áreas planificadas.

En la propuesta, la fase de ejecución y control cuenta con cuatro herramientas:

- Solicitud de subsanación
- Control de cambios
- Control de riesgos
- Control y evaluación de línea base

Estas complementan las plantillas existentes, las cuales son:

- Informe de visita
- Informe de operación
- Formulario de liquidación

Los documentos de control aportados detallan el monitoreo puntual de las áreas, mientras que los existentes se enfocan en criterios de alto nivel basados en observación. El dictamen de liquidación existente resume la verificación final del alcance, una vez obtenido el producto del proyecto.

5.1.3.1 Control de alcance y calidad

El control de estas áreas debe hacerse de manera mensual, en las plantillas diseñadas para su gestión. El control de estas áreas está a cargo de los funcionarios; en las casillas con

encabezado gris de acuerdo con la nomenclatura descrita anteriormente. Los cambios en alcance se gestionan a través del control de cambios, en la plantilla designada para este fin.

Las entradas y técnicas que son útiles para el desarrollo del control del alcance y la calidad se exponen en el cuadro 5-17.

Cuadro 5-17. Entradas y Técnicas para el control del alcance y calidad.

Entradas	
Gestión del alcance, Gestión de la calidad	
Técnicas	Descripción
Inspección	Examen de un producto para validar el cumplimiento de los estándares documentados.
Cuestionarios y encuestas	Recopilación de información de grupos sobre la satisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.3.2 Control de tiempo y costo

La matriz de gestión de tiempo y costo, descrita en el apartado 5.2.1.2, cuenta con un espacio para monitorear el avance de estas áreas para los proyectos de infraestructura. En el caso de los proyectos de compra de terreno y compra de mobiliario y equipo, el control de tiempo y costo se limita a la inclusión de datos en la plantilla control y evaluación de línea base, la cual se detalla más adelante en este capítulo.

El monitoreo de tiempo y costo está a cargo del funcionario regional correspondiente. Los cambios en tiempo o costo se gestionarán sin excepción a través del control de cambios, en la plantilla designada para este fin.

5.1.3.3 Control de interesados

Para el monitoreo de interesados, se debe utilizar la plantilla registro de interesados (apéndice L), validando las acciones requeridas y planificadas, según la fase.

En caso de que alguna acción requerida no haya sido ejecutada por la organización comunal, se solicitará que se ejecute mediante la plantilla solicitud de subsanación (ver apéndice U).

Las entradas y técnicas que se utilizarán para el desarrollo del control de interesados se exponen en el Cuadro 5-19.

Cuadro 5-18. Entradas y técnicas para el control de interesados

Entradas	
Registro de Interesados, Gestión de Comunicaciones	
Técnicas	Descripción
Escucha activa	Uso de técnicas como captar, aclarar y confirmar, comprender, eliminar barreras de comprensión.
Creación de relaciones de trabajo	Interacción para intercambio de información y contactos.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.3.4 Control de riesgos

Para la gestión del control de los riesgos, se propone una herramienta basada en la plantilla de gestión de riesgos. La misma se resume en el cuadro 5-20.

Cuadro 5-19. Resumen de plantilla de control de riesgos.

CONTROL DE RIESGOS					Para uso de la DTO
MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS					
NÚMERO SUPUESTO	ID /	NÚMERO DE REVISIÓN /FECHA/ ESTADO	NÚMERO DE REVISIÓN /FECHA/ ESTADO	NÚMERO DE REVISIÓN /FECHA/ ESTADO	NÚMERO DE REVISIÓN /FECHA/ ESTADO

Fuente: Elaboración propia

Los riesgos se monitorean en cada visita de inspección, tanto de visita como de operación, con el fin de identificar si existe materialización de alguno. Este control está a cargo de los funcionarios de la DTO.

Esta matriz debe completarse con los riesgos de la matriz de gestión de riesgos, con el respectivo número de identificación y nombre de supuesto. En la plantilla de control de riesgos, el funcionario debe dejar constancia de que cada riesgo fue monitoreado, indicando la fecha y el estado, ya sea ocurrido, aumenta probabilidad, disminuye probabilidad, se mantiene, o se elimina.

Las entradas y técnicas a utilizar para el desarrollo de la plantilla Control de Riesgos se exponen en el Cuadro 5-21.

Cuadro 5-20. Entradas y Técnicas para el Control de Riesgos

Entradas	
Gestión de Riesgos, Control de Cambios	
Técnicas	Descripción
Inspección	Examen para validar el estado de los riesgos en sitio.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.3.5 Control de cambios

La institución maneja los cambios presentándolos al CNDC, mediante una nota. Este procedimiento es oficial y efectivo, sin embargo, se propone una herramienta para estandarizar la gestión e identificar las áreas que impacta el cambio. La herramienta para el control integrado de cambios se resume en el Cuadro 5-22.

Cuadro 5-21. Resumen de plantilla de control de cambios.

CONTROL DE CAMBIOS						Para uso de la DTO
IDENTIFICACIÓN DEL CAMBIO						
Número de cambio						
Solicitante						
Descripción						
Causa						
Prioridad	Crítico		Importante		Opcional	
DEFINICIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DEL IMPACTO						
Alcance						
Tiempo						
Costo						
Calidad						
Otro						
AUTORIZACIÓN						
Resolución	Autorizado		Rechazado		Pospuesto	
Fecha decisión						
Fecha implementación						
Observaciones						
Firma						

Fuente: Elaboración propia.

Cualquier cambio requerido por la organización comunal debe ser solicitado a la DTO utilizando la plantilla de control de cambios (apéndice T), y anotando lo solicitado en los espacios indicados con “*”. Luego de la recepción de este documento, la DTO creará un nuevo documento dirigido al CNDC, encargado de la aprobación de los cambios en el proyecto.

Las entradas y técnicas a utilizar en el desarrollo de la plantilla control de cambios se exponen en el Cuadro 5-23.

Cuadro 5-22. Entradas y técnicas para el control de cambios

Entradas	
Formulario de Anteproyecto, Gestión del Alcance, Gestión de Riesgos, Síntesis de Gestión de Tiempo y Costo, Control de Riesgos.	
Técnicas	Descripción
Escucha activa	Uso de técnicas como captar, aclarar y confirmar, comprender, eliminar barreras de comprensión.
Toma de decisiones	Uso de técnicas como votación, decisión autocrática (una persona asume la responsabilidad), uso de múltiples criterios, análisis de costo-beneficio.

Fuente: Elaboración propia a partir de PMI (2017).

5.1.3.6 Solicitud de subsanación

A nivel de control, se incluye una herramienta para solicitar, de manera formal, cualquier subsanación que la DTO considere pertinente, ante la organización comunal. Estas solicitudes pueden referirse a subsanaciones documentales, de contenido de las plantillas, aceptación de entregables, entre otros.

La plantilla de solicitud de subsanación (cuadro 5-24) es firmada, tanto por la DTO, como por el representante de la organización comunal, haciendo constar la recepción de la solicitud.

Cuadro 5-23. Resumen de plantilla de solicitud de subsanación.

SOLICITUD DE SUBSANACIÓN				Para uso de la DTO			
SECCIÓN 1 - TIPO DE SUBSANACIÓN							
Documentos		Plantillas		Componentes		Otro	
Especificar otro:							
SECCIÓN 2 - DETALLE DE SUBSANACIÓN							
Detalle de tipo de subsanación							
Solicitud							
Fecha							
Tiempo para subsanación							
Firma de funcionario							
Firma de representante de organización comunal							
SECCIÓN 3 - RESOLUCIÓN DE SUBSANACIÓN							
Entregable recibido							
Observaciones							
Fecha de recepción							
Firma de funcionario							

Fuente: Elaboración propia.

Esta plantilla se utiliza para indicar, de manera formal, cualquier incumplimiento de requisitos de gestión de proyecto o de calidad de la información aportada durante la planificación. Durante la ejecución, se utiliza la plantilla al encontrarse inconsistencias de la ejecución, con respecto a la planificación. Los registros deben indicarse de manera consecutiva en el espacio indicado como número de solicitud. La herramienta está cargo de la DTO, y se utiliza para la comunicación con la organización comunal.

5.1.4 Evaluación y cierre

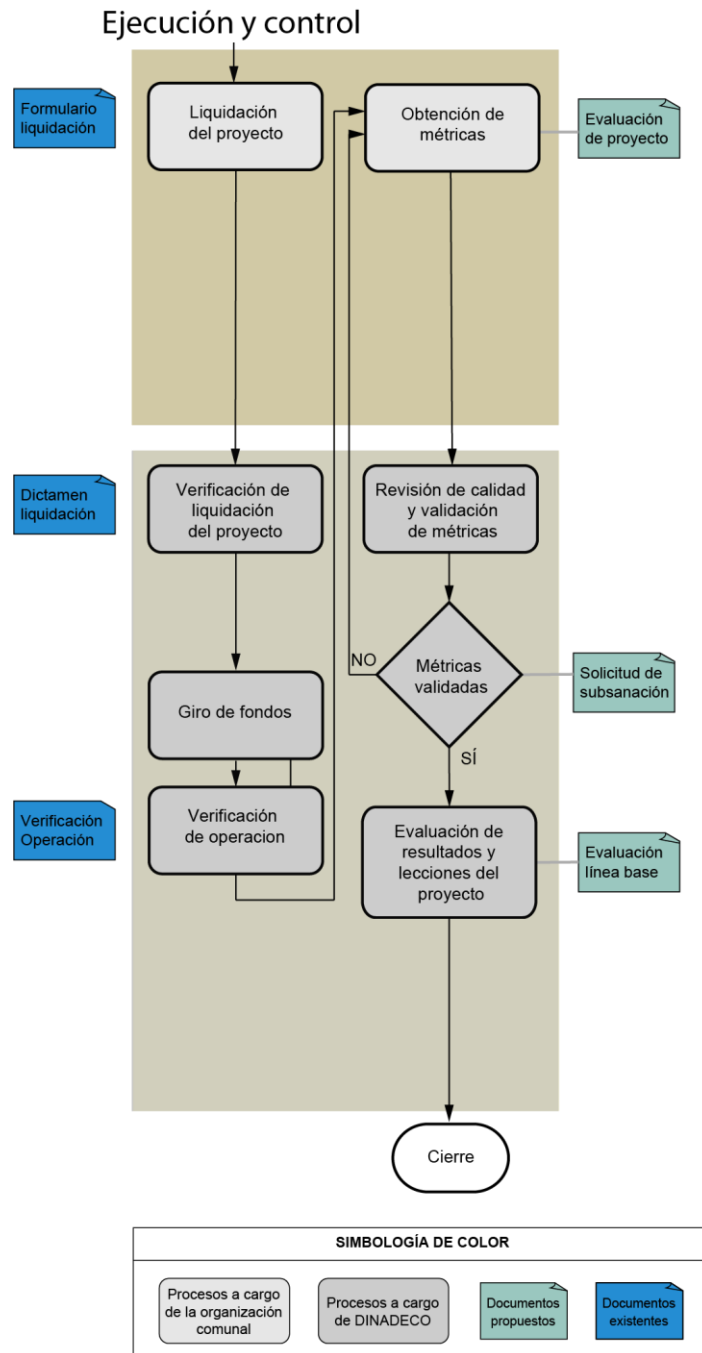


Figura 5-5. Diagrama de flujo de la fase de evaluación y cierre.

Fuente: Elaboración propia.

Para la etapa de cierre, la propuesta retoma la herramienta de formulación. La plantilla de evaluación (cuadro 5-24), en conjunto con el control y evaluación de línea base (cuadro 5-25) reúnen la información resultante de la ejecución operativa del proyecto, establecen una comparación entre lo planificado y lo obtenido, con el fin de conocer el resultado del proyecto en términos de eficacia y eficiencia.

Cuadro 5-24. Resumen de plantilla de evaluación de proyecto.

EVALUACIÓN DE PROYECTO				Para uso de la organización comunal			
TABULACIÓN DE MÉTRICAS							
Nombre del indicador	Valor base del indicador	del	Valor meta del indicador	del	Valor obtenido	Observaciones (para uso de la DTO)	

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4.1 Evaluación de proyecto

La plantilla de evaluación de proyecto (apéndice V) está a cargo de la organización comunal. Esta es valorada por la DTO, en cuanto a la calidad y confiabilidad de los datos obtenidos. En esta plantilla, se incluyen las mediciones de los indicadores propuestos en la fase de formulación, haciendo, al menos, una toma luego de obtener los componentes, y una nueva toma en el plazo establecido para la obtención de beneficios, según se haya indicado en el caso de negocio. Se cuenta con un espacio para observaciones, por parte de la DTO, de considerarse necesario.

5.1.4.1 Control y evaluación de línea base

Se propone una herramienta de control de líneas base (ver apéndice R), con el fin de integrar la gestión del control en las áreas de gestión de beneficios, alcance, tiempo y costo. Esta se resume en el cuadro 5-25.

La plantilla de control y evaluación de línea base sintetiza la evaluación de desempeño en tiempo, costo y obtención de beneficios. Los funcionarios de la DTO, quienes están a cargo, deben incorporar la medición o mediciones planificadas.

Cuadro 5-25. Resumen de plantilla de control y evaluación de línea base

CONTROL Y EVALUACIÓN DE LÍNEA BASE				Para uso de la DTO
SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS				
<i>Métricas situación actual</i>			<i>Métrica meta</i>	
<i>Medición 1 / fecha</i>	<i>Medición 2 / fecha</i>	<i>Medición 3 / fecha</i>	<i>Medición 4 / fecha</i>	
			<i>La última medición debe coincidir con la fecha tentativa de obtención de beneficios.</i>	
LÍNEA BASE DEL TIEMPO				
<i>Fecha de inicio:</i>		<i>Fecha tentativa de obtención de beneficios</i>		
<i>Fecha de finalización:</i>				
<i>Duración del proyecto:</i>				
<i>N. cambio / descripción / fecha</i>	<i>N. cambio / descripción / fecha</i>	<i>N. cambio / descripción / fecha</i>	<i>N. cambio / descripción / fecha</i>	
LÍNEA BASE DEL COSTO				
<i>N. cambio / descripción / fecha</i>	<i>N. cambio / descripción / fecha</i>	<i>N. cambio / descripción / fecha</i>	<i>N. cambio / descripción / fecha</i>	
FASE DE CIERRE				
EVALUACIÓN				
BENEFICIOS	TIEMPO		COSTO	
<i>Comparación de meta con beneficio obtenido</i>	<i>Comparación de tiempo estimado con tiempo en que se materializó el proyecto</i> <i>Comparación de tiempo estimado con tiempo en que se materializaron los beneficios</i>		<i>Costo final</i> <i>Variación de costo</i>	
OBSERVACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS				

Fuente: Elaboración propia

Para la sección “situación actual y beneficios” de la plantilla, las entradas corresponden a la información en las plantillas formulación de proyecto y caso de negocio.

En esta sección se incluyen las mediciones de la situación previa a la aprobación del proyecto, referentes a los indicadores convenidos en la sección “diccionario de indicadores” de la plantilla caso de negocio, y la expectativa de la situación según el propósito, denotados en la sección 1 de la formulación de proyecto.

Para el control de estos beneficios, se utiliza la información en la plantilla evaluación de proyecto, detallada en el apartado 5.1.4.2.

En la sección 1.2 de la plantilla se utiliza la información gestión de tiempo y costo para proyectos de infraestructura, y en el caso de los proyectos de compra de terreno y mobiliario y equipo, se utilizan las estimaciones de tiempo y costo indicadas en el formulario de Anteproyecto.

Debe incluirse la fecha de inicio, como la fecha de la materialización de la gestión del desembolso, una vez aprobado el proyecto. La duración del proyecto es la misma indicada en el formulario de anteproyecto. La fecha de finalización es el cálculo de la suma de la fecha de inicio, adicionando, la duración indicada en el formulario.

Los indicadores de eficiencia se hacen con un cálculo entre el porcentaje de avance mensual obtenido, dividido entre el porcentaje de avance mensual esperado. Este indicador será un dato porcentual, se colocará en cada casilla de medición. De acuerdo con los datos obtenidos, se determina si es necesario ejecutar acciones correctivas, considerando como base, un 10% de tolerancia en la desviación con respecto a lo planificado.

En la sección 1.3, para la evaluación de la gestión de costos se utilizará la información de las plantillas indicadas para la evaluación de la gestión del tiempo, mediante la división del costo estimado, entre el costo real de las actividades o componentes. Este indicador es también un dato porcentual. Si existe una variación en los costos, además de solicitar el control de cambios correspondiente, se debe revisar si los riesgos son impactados.

Para la evaluación en la sección 2 de esta plantilla (apéndice R), se toman los datos de las secciones anteriores.

Comparación de meta con beneficio obtenido: Para la evaluación de obtención de beneficios, se comparan las mediciones actuales, con respecto a las mediciones obtenidas, al finalizar el período de espera de entrega de beneficios. Esta relación corresponde a uno o varios porcentajes, según sea la cantidad de indicadores seleccionados. Para obtener un único indicador, se promedian las mediciones porcentuales obtenidas para cada indicador. Este promedio es el porcentaje de eficacia en la obtención del propósito del proyecto.

Comparación de fecha tentativa de finalización con fecha real de finalización: Con el fin de determinar la eficiencia de la organización comunal en iniciar el proyecto, se establece la diferencia en meses, entre la fecha de finalización indicada en el apartado 1.2 del formulario y la fecha en que efectivamente se finalizó el proyecto. Esta diferencia se suma a la duración real del proyecto, en meses. Finalmente, se divide la duración estimada del proyecto en meses, con el resultado del cálculo descrito, anteriormente. La relación de estas variables define, porcentualmente, la eficiencia en el inicio del proyecto.

Comparación de tiempo estimado con tiempo en que se materializó el proyecto: Para conocer la eficiencia en el tiempo del proyecto, se establece la razón de la duración estimada,

entre la duración real. Este cálculo indica, de manera porcentual, la eficiencia en la gestión del tiempo del proyecto.

Variación de costo: La eficiencia en costo se establece, mediante la razón, entre el costo aprobado y el costo final. Este cálculo indica, de manera porcentual, la eficiencia en la gestión del costo del proyecto.

5.2 Propuesta de implementación

En este apartado se propone el plan de implementación en la institución. Tal y como se indica en el alcance del proyecto, la implementación y sus resultados no forman parte del PFG.

5.2.1 Recursos requeridos

A continuación, se definen los recursos de la institución requeridos para la implementación de la propuesta, según sean humanos, físicos y económicos.

5.2.1.1 Recurso humano

El recurso humano de la institución que forma parte del plan de implementación corresponde a directivos y funcionarios de la DTO.

En el plan de implementación, se seleccionan para la primera fase funcionarios representantes de cada regional, a nivel de jefatura, para que se lleven a cabo los proyectos piloto. Para esta fase, se requiere de disponibilidad de los recursos para la capacitación, diseñada para ser desarrollada en 24 horas, y posteriormente, en el desarrollo de proyectos piloto.

En la segunda fase, se incorpora el grupo restante de promotores, con el fin de que estos formen parte de la implementación, una vez que la propuesta haya sido sometida a las pruebas de la primera fase. La capacitación de este segundo bloque de funcionarios da cierre a la implementación de la propuesta.

Los recursos humanos requeridos, según la fase, se detallan en la tabla 5-1.

Tabla 5-1. Funcionarios participantes de la capacitación, según fase, ubicación y tipo de profesional.

Fase	Ubicación	Tipo de profesional	Cantidad
Fase 1	Financiamiento comunitario (San José)	Profesional Servicio Civil 1 B	2
		Profesional Servicio Civil 2	2
		Profesional Jefe Servicio Civil 1	1
		Profesional Jefe Servicio Civil 2	1
	Regionales	Profesional Jefe Servicio Civil 1	9
Fase 2	Regionales	Profesional Servicio Civil 1 A	4
		Profesional Servicio Civil 1 B	26
		Profesional Servicio Civil 2	3
		Profesional Servicio Civil 3	1
Total			49

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.2 Recurso físico

Para llevar a cabo las capacitaciones, DINADECO dispone de un aula con capacidad para 25 funcionarios. Para las mismas, no se requiere de equipo adicional. En cuanto a la implementación en la etapa de proyectos piloto, la misma se lleva a cabo utilizando las instalaciones de cada regional, siendo estas suficientes para la gestión de los proyectos que se desarrollan actualmente.

5.2.1.3 Recurso económico

En la Tabla 5-2 se incluyen los nombres de puestos, salario mensual y cantidad, así como la estimación de costos externos. Los costos que se incluyen en el plan de implementación, por concepto de salarios, se basan en el estimado del salario de los funcionarios por ser capacitados, de acuerdo con la lista de Puestos y Salarios de DINADECO (anexo C), con los aumentos para la actualización correspondiente. El costo por concepto de recursos no consiste en egresos mayores a los que ya están presupuestados en la institución, sin embargo, se visualizan en la presente propuesta de implementación.

Adicionalmente, se consideran como costos extraordinarios, el costo de viáticos y el curso de capacitación, de acuerdo con el apéndice X. En el mismo, se desglosa el costo por viáticos para la primera y segunda etapa de capacitación, y el costo de las capacitaciones por cada funcionario.

Tabla 5-2. Base de estimaciones de costo.

Estimación de costos de salarios				
Puesto	Iniciales	Cantidad	Salario mensual unitario	Salario mensual total
Director	D	1	₡ 2 761 800,00	₡ 2 761 800,00
Profesional Jefe de Servicio Civil 2	PJSC2 (1)	1	₡ 873 605,00	₡ 873 605,00
Profesional de Servicio Civil 1 A	PSC1A (4)	4	₡ 514 540,00	₡ 2 058 160,00
Profesional de Servicio Civil 1 B	PSC1B (28)	28	₡ 605 395,00	₡ 16 951 060,00
Profesional de Servicio Civil 2	PSC2 (5)	5	₡ 686 630,00	₡ 3 433 150,00
Profesional de Servicio Civil 3	PSC3 (1)	1	₡ 746 635,00	₡ 746 635,00
Profesional Jefe de Servicio Civil 1	PJSC1 (10)	10	₡ 821 580,00	₡ 8 215 800,00
Estimación de costos extraordinarios				
Curso base de estimación	Iniciales	Duración	Costo por persona	
Cursos de Administración de proyectos de CICAP (UCR)	C	24 horas		₡ 200 000,00
Viáticos / persona de acuerdo con R-DC-63-2019 (Desayuno, almuerzo y cena, aplicable a los funcionarios regionales)	V	Diario		₡ 12 500,00

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Etapas del plan de implementación

El plan de implementación propuesto consta de cuatro etapas. La primera consiste en la sensibilización, a nivel de dirección y jefaturas, con respecto a la cultura de gestión de proyectos, y los beneficios potenciales de su implementación en la institución. La segunda etapa corresponde a la capacitación de una selección de funcionarios de la DTO, que tienen relación con proyectos. En la tercera etapa se desarrollan los proyectos piloto previo a la utilización de esta, de manera generalizada. Finalmente, en la cuarta etapa se capacitan los restantes funcionarios de la DTO relacionados con proyectos. La separación de funcionarios se propone en función de limitaciones presupuestarias de la institución para el desarrollo de capacitaciones, la optimización de la capacitación al realizarla posterior a los proyectos piloto, y la comprobación de la aplicación exitosa del modelo al verificar los resultados de los proyectos piloto.

A continuación, se detalla el contenido, tiempo y costo de las etapas que componen el plan de implementación.

5.2.2.1 Sensibilización sobre cultura de proyectos

La primera etapa de implementación (Tabla 5-3) consiste en la sensibilización de las jerarquías, con respecto a la cultura de gestión de proyectos. Esta se plantea como una reunión gerencial de dos horas, en la cual se presenta tanto la teoría, a nivel gerencial, sobre el aumento del éxito de los proyectos al implementar buenas prácticas de gestión de proyectos, como la propuesta. Dicha presentación se expone tanto al director, como a las jefaturas, mediante una presentación ejecutiva, con espacio para preguntas. La etapa se concluye con la formalización de la implementación, a cargo del director.

Tabla 5-3. Actividad, Costo y Recursos de Etapa 1

ETAPA 1	Costo	Iniciales del recurso
1. Sensibilización sobre la cultura de gestión de proyectos	₡ 182 662,56	
1.1 Presentación a la Dirección y Jefaturas	₡ 148 140,06	PJSC1 (10);PJSC2 (1);D (1)
1.2 Formalización de la implementación	₡ 34 522,50	D (1);C

Fuente: Elaboración propia.

Al participar al director, se procura la constatación del apoyo de alto rango a la propuesta, para reducir la potencial resistencia al cambio de los funcionarios involucrados.

5.2.2.2 Capacitaciones en primera fase

Luego de la formalización de la implementación, se procede a la etapa de capacitaciones de los funcionarios. Para la primera fase, se hace una selección de funcionarios, quienes posteriormente tendrán a cargo la ejecución de los proyectos piloto bajo el modelo propuesto. Se seleccionan quince funcionarios, de los cuales nueve son jefes de las oficinas regionales, y seis son funcionarios del Departamento de Financiamiento Comunitario, a cargo del análisis de los proyectos.

La Tabla 5-4 resume los contenidos a abordar, durante las capacitaciones; incluyendo, además, los recursos participantes.

Tabla 5-4. Actividad, costo y recursos de etapa 2

ETAPA 2	Costo	Iniciales del recurso
2. Capacitación funcionarios bloque 1	₡ 6 453 763,00	
2.1 Egresos extraordinarios		
2.1.1 Contrato de capacitación	₡ 3 000 000,00	C1E
2.1.2 Viáticos	₡ 1 119 072,00	V1E
2.2 Capacitación de funcionarios en gestión de proyectos		
2.2.1 Conceptos de administración de proyectos	₡ 1 167 645,50	PSC1B (2);PSC2 (2);PJSC2 (1);PJSC1 (10)
2.3 Capacitación de funcionarios en talleres y en uso de herramientas propuestas		
2.3.1 Taller de formulación y planificación de proyectos	₡ 291 836,38	PSC1B (2);PSC2 (2);PJSC2 (1);PJSC1 (10)
2.3.2 Taller de control y cierre	₡ 291 836,38	PSC1B (2);PSC2 (2);PJSC2 (1);PJSC1 (10)
2.3.3 Presentación de las herramientas	₡ 291 836,38	PSC1B (2);PSC2 (2);PJSC2 (1);PJSC1 (10)
2.3.4 Taller de uso de las herramientas	₡ 291 836,38	PSC1B (2);PSC2 (2);PJSC2 (1);PJSC1 (10)

Fuente: Elaboración propia.

Las capacitaciones se proponen bajo dos temáticas. En primera instancia, la capacitación sobre conceptos de gerencia de proyectos, considerando que los recursos no cuentan con preparación en este ámbito, permitiendo la nivelación del conocimiento, y el uso del lenguaje común en la institución. En segunda instancia, se propone el bloque de capacitación dirigido a la aplicación de las herramientas propuestas en el modelo de gestión.

Las temáticas de los bloques se detallan a continuación.

5.2.2.2.1 Conceptos de administración de proyectos

Los conceptos de administración de proyectos se suministran al personal mediante exposiciones magistrales sobre conceptos generales de teoría de gestión de proyectos, para la nivelación el equipo y el manejo de lenguaje común en la institución.

En esta presentación, se abordan conceptos de proyecto, ciclo de vida de proyecto, generalidades sobre los marcos de referencia del PMI y la CE. Posteriormente, se profundiza en relación con los procesos y herramientas para la planificación, monitoreo, control y cierre, con énfasis en la guía *PMBOK*®, e incluyendo conceptos de la gestión de ciclo de proyecto de la Comisión Europea.

5.2.2.2.2 Taller de formulación y planificación de proyectos

En este taller, se abordan conceptos de formulación de proyectos, poniendo en práctica temáticas relacionadas con la formulación apoyada en el marco lógico. Adicionalmente, se incluye la demostración práctica de la aplicación de las técnicas descritas en el modelo de gestión, entre ellas análisis de interesados, análisis de supuestos, cuestionarios y encuestas, entrevistas, estimación de tres valores, evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos, implementación de juicio de experto y planificación de pruebas de inspección.

5.2.2.2.3 Taller de control y cierre

El taller de control y cierre expone de manera práctica la implementación de herramientas y técnicas para el control y cierre de los proyectos, entre las cuales se encuentran inspección, cuestionarios y encuestas, escucha activa, creación de relaciones de trabajo y toma de decisiones.

5.2.2.2.4 Presentación y taller de uso de herramientas

Concluyendo la capacitación de funcionarios, se exponen las herramientas propuestas en el modelo, aplicando los conceptos expuestos en los bloques de capacitación anterior, y demostrando mediante ejemplos el uso de las herramientas para la gestión de los proyectos.

5.2.2.3 *Proyectos Piloto*

Para la puesta en marcha del modelo de gestión, previo a la oficialización de la implementación generalizada en la institución, se propone la gestión de dieciocho proyectos piloto, con dos proyectos, en representación de cada región. Dicha propuesta corresponde a la tercera etapa, desglosada en la Tabla 5-5. Cinco proyectos de infraestructura comunal, cinco proyectos de infraestructura vial, cuatro proyectos de compra de terreno, y cuatro proyectos de compra de mobiliario y equipo conforman la selección de proyectos de esta etapa.

Se proponen dos ciclos de pilotos, elaborando nueve proyectos en la ronda de Proyectos Piloto I (PPI), y nueve proyectos en la ronda de Proyectos Piloto II (PPII). Debido a que la aprobación de los proyectos se hace de manera anual, la selección de los proyectos PPI y PPII se haría con un año de diferencia.

Tabla 5-5. Actividad, costo y recursos de etapa 3

ETAPA 3	Costo	Iniciales del recurso
Proyectos piloto	₡ 25 189 751,00	
3.1 Implementación en PPI		
3.1.1 Selección de PPI	₡ 454 470,25	PJSC1 (10);PJSC2 (1)
3.1.2 Control de formulación de PPI		
3.1.2.1 Asistencia a las sesiones de formulación	₡ 1 643 160,00	PJSC1 (10)
3.1.2.2 Revisión de formularios	₡ 1 232 370,00	PJSC1 (10)
3.1.3 Control de Planificación de PPI	₡ 1 232 370,00	PJSC1 (10)
3.1.4 Control de ejecución de PPI	₡ 3 286 320,00	PJSC1 (10)
3.1.5 Control del cierre y evaluación de PPI	₡ 3 286 320,00	PJSC1 (10)
3.1.6 Sesión de lecciones aprendidas sobre PPI		
3.1.6.1 Sesión de lecciones con las organizaciones comunales	₡ 205 395,00	PJSC1 (10)
3.1.6.2 Sesión de lecciones a lo interno de la institución	₡ 454 470,25	PJSC1 (10);PJSC2 (1)
3.1.6.3 Acompañamiento y aplicación de mejoras	₡ 800 000,00	C
3.2 Implementación en PPII		
3.2.1 Selección de PPII	₡ 454 470,25	PJSC1 (10);PJSC2 (1)
3.2.2 Control de formulación de PPII		
3.2.2.1 Asistencia a las sesiones de formulación	₡ 1 643 160,00	PJSC1 (10)
3.2.2.2 Revisión de formularios	₡ 1 232 370,00	PJSC1 (10)
3.2.2.3 Control de Planificación de PPII	₡ 1 232 370,00	PJSC1 (10)
3.2.2.4 Control de ejecución de PPII	₡ 3 286 320,00	PJSC1 (10)
3.2.2.5 Control del cierre y evaluación de PPII	₡ 3 286 320,00	PJSC1 (10)
3.2.3 Sesión de lecciones aprendidas sobre PPII		
3.2.3.1 Sesión de lecciones con las organizaciones comunales	₡ 205 395,00	PJSC1 (10)
3.2.3.2 Sesión de lecciones a lo interno de la institución	₡ 454 470,25	PJSC1 (10);PJSC2 (1)
3.2.3.3 Acompañamiento y aplicación de mejoras	₡ 800 000,00	C

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, el ciclo de los proyectos contempla la operación de estos, se propone que la evaluación mediante pilotos se efectúe hasta la liquidación de los proyectos, considerando que la implementación generalizada, no dependa de la obtención de los resultados de la gestión de beneficios.

5.2.2.4 Capacitaciones de segundo bloque

Para concluir con la implementación, se capacitan los funcionarios a cargo de la promoción de proyectos, de las oficinas regionales. Se propone capacitarlos en dos segmentos, denominados “A” y “B”, considerando la capacidad del espacio existente.

La tabla 5-6 muestra el detalle de las actividades, costos y recursos de esta etapa de capacitación.

Tabla 5-6. Actividad, costo y recursos de etapa 4

ETAPA 4	Costo	Iniciales del recurso
4. Capacitación funcionarios	₡ 13 792 971,00	
4.1 Capacitación de funcionarios segmento A		
4.1.1 Contrato de capacitación y viáticos	₡ 4 666 576,00	C;V
4.1.2 Capacitación de funcionarios en gestión de proyectos	₡ 1 094 783,50	PSC1A (5);PSC1B (13)
4.1.3 Capacitación de funcionarios en herramientas		
4.1.3.1 Taller de formulación y planificación	₡ 273 695,88	PSC1A (5);PSC1B (13)
4.1.3.2 Taller de control y cierre	₡ 273 695,88	PSC1A (5);PSC1B (13)
4.1.3.3 Presentación de herramientas	₡ 273 695,88	PSC1A (5);PSC1B (13)
4.1.3.4 Taller de uso de herramientas	₡ 273 695,88	PSC1A (5);PSC1B (13)
4.2 Capacitación de funcionarios segmento B		
4.2.1 Contrato de capacitación y viáticos	₡ 4 801 496,00	C;V
4.2.2 Capacitación de funcionarios en gestión de proyectos	₡ 1 067 666,50	PSC2 (3);PSC3 (1);PSC1B (13)
4.2.3 Capacitación de funcionarios en herramientas		
4.2.3.1 Taller de formulación y planificación	₡ 266 916,50	PSC2 (3);PSC3 (1);PSC1B (13)
4.2.3.2 Taller de control y cierre	₡ 266 916,50	PSC2 (3);PSC3 (1);PSC1B (13)
4.2.3.3 Presentación de herramientas	₡ 266 916,50	PSC2 (3);PSC3 (1);PSC1B (13)
4.2.3.4 Taller de uso de herramientas	₡ 266 916,50	PSC2 (3);PSC3 (1);PSC1B (13)

Fuente: Elaboración propia.

Estas capacitaciones se conforman por los mismos contenidos de las capacitaciones de la etapa 2, incorporando las mejoras que se determinen en el modelo a partir de las conclusiones

obtenidas en el proceso de puesta a prueba en la etapa 3, mediante los proyectos piloto en sus versiones I y II.

5.2.3 Síntesis de propuesta de implementación

Con base en lo anterior se establece el plan de implementación de acuerdo con la figura 5-6. En la misma, se puede observar que el plan de implementación se ejecuta a lo largo de tres años, colocando los proyectos piloto iniciando en junio, dado que la recepción oficial de los documentos inicia a partir de este mes. Se destaca la importancia de desarrollar los proyectos piloto para concluir con las capacitaciones de todos los funcionarios, pues estos alimentan estas últimas.

La inversión total del plan de implementación es de ¢ 45 619 147,56, de los cuales ¢30 432 003,56 son por concepto de salarios para un 67%, mientras que ¢11 400 000,00 corresponden a consultoría de capacitación y seguimiento de los proyectos piloto, para un 25% y ¢3 787 144,00 corresponden a viáticos, para un 8%.

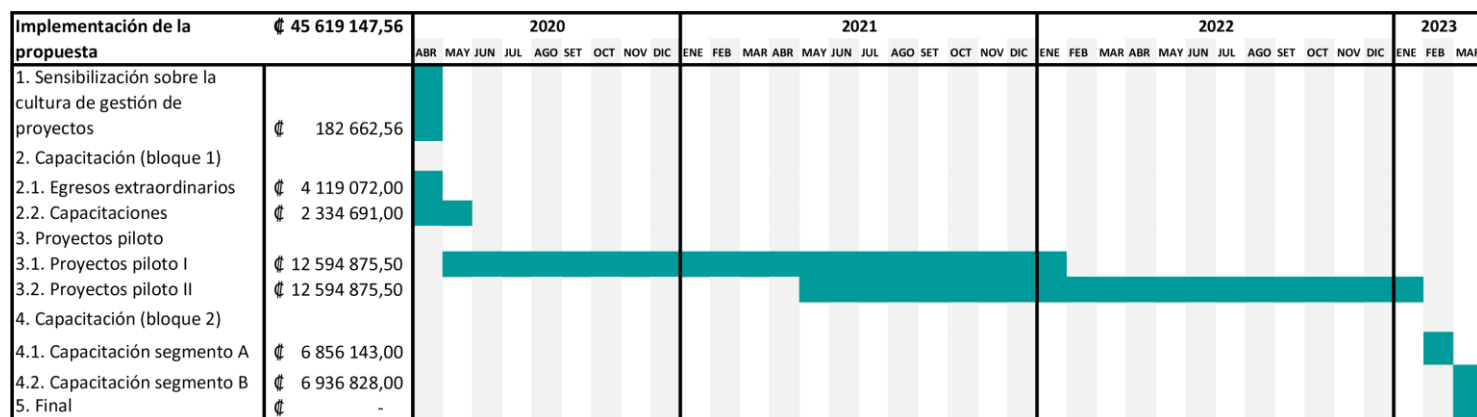


Figura 5-6. Cronograma de implementación.
Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 6 Conclusiones

Se exponen en este apartado las conclusiones al finalizar el desarrollo del PFG.

6.1 Objetivo 1

Los siguientes puntos representan las conclusiones del diagnóstico de la situación actual:

- Con respecto a los recursos disponibles, de manera generalizada, los funcionarios no poseen conocimiento, ni formación en gestión de proyectos; de acuerdo con lo expresado por ellos en las encuestas. Además, existen prácticas de gestión de proyectos ausentes en la gestión de la institución, como la gestión de beneficios, riesgo y calidad.
- De acuerdo con la información recolectada, los promotores requieren procesos comunes que permitan estandarizar la gestión del ciclo de vida de los proyectos financiados. Por otro lado, se identifica que existe resistencia a la utilización de guías como el Diagnóstico Comunal para Promotores, ya que este es descriptivo de los procedimientos y no incluye herramientas para su aplicación. En ese sentido, se concluye que el modelo de gestión debe estar acompañado de herramientas aplicables y vinculantes en la gestión del ciclo de vida.

6.2 Objetivo 2

Del análisis de las buenas prácticas y la normativa se obtienen las siguientes conclusiones:

- El marco de disposiciones regulatorias referente a los proyectos financiados orienta con respecto a la obtención de financiamiento y el control que este debe tener, considerando la fuente de los recursos. En el caso de los proyectos financiados por DINADECO, se trata de recursos privados de origen público, por

lo cual continúan siendo sujetos de fiscalización hasta la conclusión de la vida útil del proyecto.

- El marco de referencia de la Comisión Europea presenta un estándar más afín a nivel de definición de las fases del ciclo de vida del proyecto, en relación con proyectos de desarrollo. Esto se concluye debido a que provee de buenas prácticas referentes a la formulación y evaluación del proyecto en función de sus beneficios, siendo estas, fases que forma parte de las competencias de la institución en relación con los proyectos financiados. En este aspecto, dicho marco aporta la herramienta de marco lógico, utilizada como parte de la propuesta del PFG.
- La Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos del PMI profundiza en la aplicabilidad de las herramientas, por lo cual es también un marco de referencia para el desarrollo de la propuesta. El estándar del PMI colabora en la propuesta de gestión de alcance, tiempo y costo, y, con especial interés, para el PFG, de interesados, riesgos, comunicaciones y calidad.

6.3 Objetivo 3

En cuanto a la identificación de brechas, las conclusiones son las siguientes:

- En cuanto a normativa, se identifica una oportunidad de mejora en los procesos de formulación y planificación de proyectos, la gestión sistemática de riesgos, y la evaluación, pues se carece prácticas estandarizadas e indicadores.
- De acuerdo con el análisis elaborado, existe una ausencia de 29% de buenas prácticas según el diagnóstico realizado y la comparación con las buenas prácticas. Así mismo, se encuentra un 44% de aplicación parcial de buenas prácticas, y un 27% de implementación total de buenas prácticas. No se encuentran

procedimientos estandarizados para el manejo de gestión de beneficios, gestión de riesgos, gestión de comunicaciones, gestión de calidad y gestión de interesados.

- Para la gestión de alcance, costo y tiempo, se identifica como oportunidad de mejora la propuesta de procedimientos para medir el desempeño del proyecto en dichas áreas.

6.4 Objetivo 4

Al desarrollar la propuesta de modelo de gestión de ciclo de vida de los proyectos, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- El ciclo de vida de los proyectos requiere de herramientas que permitan sistematizar la gestión de los proyectos. La propuesta las desarrolla, mediante herramientas que demanden que las entradas se incluyan progresivamente a medida que avanza el proyecto, de manera que facilite la trazabilidad de la información.
- Tomando en cuenta que las organizaciones comunales tienen conformación diversa, el modelo incluye consideraciones con respecto al control que debe ejercerse sobre las plantillas elaboradas por las organizaciones comunales.
- En la fase de cierre y evaluación, para la evaluación del impacto del proyecto, inicialmente se establece un porcentaje de tolerancia de desviación de resultados de un 10%, sin embargo, se plantea que este debe ser revisado por la institución una vez que se implemente de manera generalizada la gestión del ciclo de vida mediante el modelo propuesto.

-

6.5 *Objetivo 5*

Al respecto de la implementación, se concluye lo siguiente:

- Considerando la relevancia del apoyo a nivel de dirección, como punto de partida de la implementación se incluye un proceso de sensibilización en gestión de proyectos. Dicha presentación tiene como objetivo la exposición de la mejoría que la teoría respalda, con respecto a la posibilidad de éxito de los proyectos al implementar buenas prácticas.
- Se propone desarrollar la implementación en un tiempo de treinta y seis meses. La conclusión responde a que se necesario incorporar el modelo de gestión en fases, y con la generación de proyectos piloto. Estos ya tienen fechas de presentación definidas por las disposiciones regulatorias, por lo que existe la limitación de desarrollar cada bloque de proyectos piloto de manera anual.
- Se propone desarrollar proyectos piloto en cada una de las oficinas regionales, con el fin de validar si el modelo diseñado permite la estandarización de los procesos aún cuando los proyectos son llevados a cabo en diversas oficinas en el país.
- El costo de la implementación propuesta es de ₡ 45 619 147,56. Cabe destacar que, de este monto, el 67% corresponde a costos hundidos de la institución, es decir, no representan erogaciones adicionales de dinero del presupuesto ordinario de la institución, al tratarse de montos referentes a salarios de los funcionarios, quienes tienen a cargo parte de la implementación. Las erogaciones extraordinarias por concepto de capacitación y viáticos se distribuyen en el tiempo de treinta y seis meses, de manera que no sobrepasen el presupuesto anual de la institución por concepto de adiestramiento de personal.

Capítulo 7 Recomendaciones

A continuación, se exponen recomendaciones a partir del desarrollo del PFG, dirigidas a departamentos de DINADECO, así como para futuras investigaciones.

A la Dirección Técnica Operativa

- Incorporar a la base de datos estadísticos los resultados de la evaluación obtenida, luego de la aplicación de la propuesta, para definir porcentajes de tolerancia en la eficiencia y eficacia de la gestión de tiempo, costo y beneficios, mediante el uso de los nuevos resultados que se obtendrían, luego de la aplicación de la evaluación.
- Crear subcategorías de tipologías de proyectos financiados, bajo las categorías existentes de infraestructura comunal, infraestructura vial, mobiliario y equipo y compra de terreno, de acuerdo con las particularidades por identificar por parte de la DTO, de manera que la información de los beneficios devengados de los proyectos pueda sensibilizarse en función de la sub categoría del proyecto financiado. Lo anterior, para que la institución conozca el balance de costo beneficio por sub categoría de proyecto, y que esta información pueda ser incorporada para futuros criterios de selección y priorización de proyectos.

Al Departamento de Comunicación

- Utilizar la información obtenida de los resultados de la implementación de la propuesta, para informar a la opinión pública e interesados sobre la gestión de la institución. La publicidad sobre los resultados tiene como finalidades, el incentivo a las comunidades a gestionar los proyectos de manera eficiente y eficaz, y la visualización de la gestión de la institución en todo el país, ante la opinión pública.

Para futuras investigaciones

- Formular prácticas y técnicas de gestión de programas y carteras, considerando que se desarrollan proyectos en temáticas específicas, y que comparten objetivos estratégicos de la organización, para procurar la alineación de la estrategia de la institución y la optimización del uso de los recursos.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, I. (12 de Julio de 2019). Director de DTO. (K. Vindas, Entrevistador)
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- Ander-Egg, E. (2011). *Aprender a Investigar*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Asamblea Legislativa. (2017). *Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)*.
Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=55449&nValor3=60759&strTipM=TC
- Baca-Tavira, N., & Herrera-Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, págs. 69-87. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352016000300069&script=sci_arttext&tlng=pt
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.*, 99-120. doi:doi:10.1177/014920639101700108
- Barrantes Echavarría, R. (2002). *Investigación un camino al conocimiento*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Camacho, Y. (26 de Setiembre de 2019). Información de puestos, Departamento de Gestión del Empleo y Organización del Trabajo. Zapote, San José, Costa Rica.
- Cárdenas, M. A. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial.
- Chaves, A. (25 de Junio de 2019). Ciclo de vida de los proyectos. (K. Vindas, Entrevistador)

Chaves, A. (14 de Junio de 2019). Consultas sobre el Departamento de Financiamiento Comunitario. (K. Vindas, Entrevistador)

Cohen, E., & Martínez, R. (2002). Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo Social, CEPAL. Obtenido de https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recurso/242/Manual_dds_200408.pdf

Cohen, E., & Martínez, R. (s.f.). Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. CEPAL. Obtenido de https://accionesocial.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/manual_formulacion.pdf

Comisión Europea. (2001). *Manual Gestión del Ciclo de Proyecto*. Bruselas: EuropeAid. Obtenido de http://www.bantaba.ehu.es/formarse/ficheros/view/Manual_de_Gesti%C3%B3n_de_l_Ciclo_del_Proyecto.pdf?revision_id=69278&package_id=69185

Comisión Europea. (2004). *Manual de Gestión del Ciclo de Proyecto*. Bruselas: EuropeAid. Obtenido de https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en.pdf

Contraloría General de la República. (2012). *Informe sobre la ejecución de proyectos comunales financiados con recursos transferidos por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)*. Área de servicios para el desarrollo local. Obtenido de https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2012/SIGYD_D_2012022435.pdf

Contraloría General de la República. (2017). *Informe de auditoría de carácter especial acerca de la gestión realizada por la Dirección Nacional de Desarrollo de la*

Comunidad (DINADECO) respecto del control de la ejecución de los proyectos comunales financiados con recursos del presupuesto de la Rep. Área de servicios par
el desarrollo local. Obtenido de
https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docs_cgr/2017/SIGYD_D_2017014128.pdf

Corti, B., & Landoni, P. (2010). Project management standards of governmental development agencies. *PMI Global Congress 2010*. Newton Square, PA:: Project Management Institute.

Crespo, M. (2011). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Obtenido de
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31905820/guia_de_diseno_de_proyectos_sociales_comunitarios_bajo_el_enfoque_del_marco_logico___compt._y_revisado_nov._2011.pdf?response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31905820/guia_de_diseno_de_proyectos_sociales_comunitarios_bajo_el_enfoque_del_marco_logico___compt._y_revisado_nov._2011.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dguia_de_diseno_de_proyectos_s)
[disposition=inline%3B%20filename%3Dguia_de_diseno_de_proyectos_s](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31905820/guia_de_diseno_de_proyectos_s)

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2010). *Informe de Gestión 2008-2010*. Obtenido de
<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/4%20Transparencia/Informes%20de%20fin%20de%20gesti%c3%b3n%20/informe%20de%20gestion%202008-2010.pdf>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2014). *Informe de Gestión 2010-2014*. Obtenido de
<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/4%20Transparencia/Informes%20de%20fin%20de%20gesti%c3%b3n%20/Informe%20de%20gesti%c3%b3n%202010-2014.pdf>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (17 de Marzo de 2017). *Estructura Orgánica de DINADECO*. Obtenido de <http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/4%20Transparencia/Funciones%20unidades%20administrativas%20DINADECO/estructura%20organica%20de%20dinadeco.pdf>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2017). Resumen Criterios para la clasificación de anteproyectos de desarrollo comunal sometidos a consideración del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad. Obtenido de http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos_web%202019/FormProyectos/Criterios%20Clasificaci%C3%B3n%20Anteproyectos.pdf

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2018). *Informe de gestión 2014-2018*. Obtenido de <http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/4%20Transparencia/Informes%20de%20fin%20de%20gesti%C3%B3n%20Informe%20de%20gesti%C3%B3n%202014-2018%20%2015-05-2018.pdf>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (29 de Julio de 2019). *Diagnóstico Comunal para Promotores*. Obtenido de http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos_web%202019/documentoscapitacion/DIAGNOSTICO%20COMUNAL%20PARA%20PROMOTORES.pdf

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (28 de Junio de 2019). *Estructura Orgánica*. Obtenido de Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. Transparencia.:

<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/4%20Transparencia/Funciones%20unidades%20administrativas%20DINADECO/estructura%20organica%20de%20dinadeco.pdf>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (06 de Agosto de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad*. Obtenido de Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad:

<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/1%20Quienes%20Somos/1.3%20Consejo%20Nacional%20de%20Desarrollo%20de%20la%20Comunidad/1.3.2%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%20de%20la%20Comunidad/1.3.2.1%20Plan%20Nacional/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%20DE%20LA%2>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (22 de Mayo de 2019). Procedimiento Presentación de Proyectos. Alejandra Abarca.

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (s.f.). *Plan Estratégico 2015-2020*. Obtenido de

<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/4%20Transparencia/Plan%20estrat%20c3%a9gico%202015-2020/PEI%20DINADECO%202015-2020%20Sitio%20Web.pdf>

Fernández, A. (2008). *Evaluación ex - post proprocesos e impactos*. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/Andres_Fernandez_Evaluacion_ex_post.pdf

Fernández, S., & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 73-92.

- Foschiatti, A. M., & Alberto, J. A. (Julio-Diciembre de 2012). El uso de matrices DAFO como herramientas de gestión y análisis geográfico. *Revista Geográfica Digital*, 18. doi:<http://dx.doi.org/10.30972/geo.9182235>
- Fuster, J. (2006). Comparison of the European Commission's project cycle management/logical framework approach with international PM standards and methodologies: PMBOK, IPMA's ICB, ISO 10,006, PRINCE2 and TenStep. *Ponencia presentada en PMI® Global Congress 2006, EMEA, Madrid, España.*
- Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2014). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.006>
- Golini, R., Landoni, P., & Kalchschmidt, M. (2017). The adoption of the logical framework in international development projects: a survey of non-governmental organizations. *Impact Assessment and Project Appraisal*. doi:10.1080/14615517.2017.1354643
- Grant, L. A. (13 de Octubre de 2009). Lessons learned--do it early, do it often. *Paper presented at PMI® Global Congress 2009*. Newtown Square, Orlando, FL, North America: PA: Project Management Institute.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R. (2010). Procedimiento para evaluar proyectos y establecer un orden de prioridades para su ejecución. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 1, 1.

- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y social (ILPES). (2004). *Metodología del Marco Lógico*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9942/1/S0400007_es.pdf
- International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline for Project Management*. (M. Sedlmayer, Ed.) Zurich: International Project Management Association (IPMA).
- Jiménez, G. (16 de 10 de 2019). Entrevista a Jefe de Financiamiento Comunitario. (K. Vindas, Entrevistador)
- Mideplan. (06 de Agosto de 2019). Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública del Bicentenario 2019-2022. San José. Obtenido de https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/ka113rCgRbC_BylVRHGgrA
- Mondol, M. Á. (Junio de 2009). Las asociaciones de desarrollo de la comunidad en Costa Rica durante el decenio de 1970. *Cuadernos de Investigación UNED*, 69-123.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Montero Acosta, M. (2017). La gestión del ciclo de vida de proyectos en pequeñas organizaciones comunitarias: una propuesta metodológica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 16(2), págs. 79-89. doi:10.24054/01204211.v2.n2.2016.2293
- Mora, J. (1986). Algunos antecedentes y fuentes para el estudio del desarrollo comunal. *Revista ABRA*, 4 (3-4), págs. 97-113. Obtenido de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/abra/article/view/4449>

Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago, Chile: Publicación de las Naciones Unidas. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Ortegón, E., Pacheco, J., & Roura, H. (Agosto de 2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Santiago, Chile: Naciones Unidas. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/S056394_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Phillips, D., Watson, L., & Willys, M. (2011). Benefits of comprehensive integrated reporting: by standardizing disparate information sources, financial executive can eliminate the narrow perspectives of the elephant and the blind man parable--and" see" beyond merely information silos or reports. *Financial Executive*, 27(2), 26-31.

Plataforma de ONGs de Acción Social. (2017). *Guía de evaluación de programas y proyectos sociales*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social. Obtenido de https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366137167_040.pdf

Poder Ejecutivo. (15 de Febrero de 2013). Reglamento para Transferencias de la Administración Central a Entidades Beneficiarias N° 37485-H. San José, Costa Rica.

Poder Ejecutivo. (28 de Abril de 2016). Documentos Varios Gobernación y Policía. *La Gaceta - Alcance N° 65*. San José, Costa Rica.

Pride, W., Hughes, R., & Kapoor, J. (2009). *Business*. Ohio: South-Western Cengage Learning.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.undp.org/eo/handbook>

Project Management Institute, Inc. (2006). *Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: (Guía del PMBOK®)*. Sexta Edición. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Ramírez, R. (1999). Stakeholder analysis and conflict management. En D. Buckles, *Cultivating peace: conflict and collaboration in natural resource management* (págs. 101-126). Washington: The World Bank.

Real Academia Española. (19 de 07 de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=QcpSlwx>

Rosales, R. (1999). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. San José: Instituto Centroamericano de Administración Pública ICAP.

Sancho, V. (15 de Enero de 2020). Jefe del Departamento de Auditoría Comunal. (K. Vindas, Entrevistador)

Solano, D. (20 de Setiembre de 2019). (K. Vindas, Entrevistador)

- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12.1, págs. 113-130.
- Ulate Sánchez, R., & Ortiz Vega, R. (2015). *Acompañamiento práctico al proyecto de investigación*. Universidad Estatal a Distancia.
- Waissbluth, M., & Larraín, F. (2009). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. *Un mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma*, 541-559.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar*. Córdoba: Editorial Brujas.

Apéndice A. Guía de entrevista libre a la directora de la Dirección Técnica

Operativa

1. ¿Qué se entiende como gestión de proyectos a nivel institucional?
2. ¿Cómo se caracterizan los miembros de las Asociaciones de Desarrollo, a nivel de perfil profesional?
3. ¿Cuáles políticas y procedimientos existen en la institución, referentes a proyectos?
4. ¿Cómo se determina la elegibilidad de las propuestas, para ser financiadas?
5. ¿Cuáles criterios de evaluación de proyectos o métricas se utilizan en la institución?
6. ¿Cómo opera DINADECO en la fase de pre inversión del proyecto?
7. ¿Cómo opera DINADECO en la fase de ejecución del proyecto?
8. ¿Cómo opera DINADECO en la fase de operación del proyecto?

Apéndice B. Guía de entrevista semi estructurada a Jefe de Financiamiento

Comunitario

1. ¿Cómo se asigna el presupuesto de la institución para financiamiento de proyectos?
2. ¿Cuáles pasos tiene el flujo del dinero egresado para los proyectos? ¿Cómo se liquidan los proyectos?
3. ¿Cuánto tiempo dedica un funcionario a un proyecto?
4. ¿Cuáles son los requisitos de presentación de informes sobre el estado del proyecto?
5. ¿Con qué frecuencia y sobre cuáles temas se capacita a los funcionarios?
6. ¿Cuáles políticas y procedimientos aplican ante la gestión de los proyectos?
7. ¿Cómo se caracterizan los miembros de las Asociaciones de Desarrollo, a nivel de perfil profesional?

Apéndice C. Guía de entrevista estructurada a jefe de Recursos Humanos

1. ¿Cuál es la conformación de conformación del personal de la Dirección Técnica Operativa?
 - a. Ubicación
 - b. Grado profesional
 - c. Formación
2. ¿Cuál es el presupuesto para capacitaciones?
3. ¿Cuáles recursos físicos aporta la institución para las capacitaciones del personal?

Apéndice D. Guía de entrevista semiestructurada a funcionario de Auditoría Comunal

1. ¿Cuál es el papel de la Auditoría Comunal en los proyectos?
2. ¿Qué producto se genera de su gestión?
3. ¿Cómo considera que puede mejorarse la gestión de los proyectos?

Apéndice E. Guía de entrevista semiestructurada a funcionario del Departamento de Asesoría Jurídica

1. ¿Cuál es la normativa aplicable a la gestión de la institución, en relación con proyectos?
2. ¿La póliza indicada en el Reglamento para la Rendición de Garantías de los funcionarios de DINADECO, de conformidad con el artículo 13 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N.º 33802-G es de carácter administrativo o se relaciona con proyectos?
3. ¿Existe un sistema de control interno de la institución, de acuerdo con lo que estipula la ley de control interno?

Apéndice F. Cuestionario a Analistas de Sede Central.

29/9/2019

Solicitud de información

Solicitud de información

Agradezco su tiempo al llenar el siguiente cuestionario. La información se almacena sin asociarse con la persona que lo completa, y su carácter es totalmente académico y confidencial. La finalidad del cuestionario es la recolección de información para conocer la situación actual de la gestión de proyectos en DINADECO, como parte del Trabajo Final de Graduación que estoy desarrollando en la Maestría en Gerencia de Proyectos del TEC. Nuevamente, muchas gracias por su valioso aporte.

*Obligatorio

Pasa a la pregunta 1.

Competencias técnicas

En esta sección se busca conocer la aplicación y el conocimiento de procesos de gestión de proyectos en la institución. Si considera que es parcial, marque la opción 2. ¡Muchas gracias!

1. **Durante la CONCEPTUALIZACIÓN del proyecto, la necesidad, oportunidad o problema de la comunidad se confirma y se identifica la solución al problema y la viabilidad del proyecto: ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

2. **Durante la conceptualización del proyecto se desarrolla el CASO DE NEGOCIO. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

3. **La GESTIÓN DE BENEFICIOS identifica y controla la satisfacción de las necesidades de los interesados mediante INDICADORES previamente establecidos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

4. **Se identifican los diferentes GRUPOS DE INTERÉS del proyecto. Se planifican acciones de comunicación, negociación e influencia con estos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

5. **Los REQUERIMIENTOS del proyecto son claros. La satisfacción de estos es medible. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

6. **Se identifican RIESGOS del proyecto y se planifica la respuesta a estos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

7. **Se utilizan herramientas y técnicas para el desarrollo de ESTIMACIONES DE TIEMPO Y COSTO de los proyectos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

8. **Se hacen REVISIONES del proyecto a lo largo del ciclo para validar los productos, revisar los riesgos y controlar los cambios. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

9. **Existen MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS, es decir, prácticas estándar, para la gestión de proyectos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

10. **Se hacen REPORTEES en un formato estándar que incluye la comunicación formal del proyecto a los interesados. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

11. **Con respecto a las COMPRAS que se requiere en los proyectos, se controla que la selección de los proveedores y la gestión de los contratos sea documentada y elaborada conforme a políticas predefinidas. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

12. **Las necesidades, problemas u oportunidades durante la ejecución del proyecto se identifican y manejan de manera sistemática. Esto se denomina GESTIÓN DE VALOR. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

13. **Se VALIDAN los productos finales del proyecto de acuerdo con estándares de cumplimiento predefinidos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

14. **Se archiva la INFORMACIÓN del proyecto de manera accesible y las lecciones de proyectos anteriores se aplican en los siguientes proyectos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

Competencias de comportamiento

En esta sección se busca conocer la aplicación y el conocimiento de competencias relacionadas al comportamiento, relevantes para la buena gestión de proyectos. Si considera que es parcial, marque la opción 2. ¡Muchas gracias!

15. **Sobre la COMUNICACIÓN, el proceso en el cual se da, recibe, procesa e interpreta información se lleva a cabo de manera estandarizada y eficiente. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

16. **Sobre el LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS, se establece la visión y dirección hacia un propósito común y se trabaja sobre las diferencias. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

17. **Sobre el APRENDIZAJE Y DESARROLLO, se procura la mejora en las habilidades de las personas de la organización. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

Competencias contextuales

En esta sección se busca conocer la aplicación y el conocimiento de competencias del contexto, es decir, en el nivel organizacional. Si considera que es parcial, marque la opción 2. ¡Muchas gracias!

18. **Con respecto al FINANCIAMIENTO, se asegura el capital y está disponible cuando el proyecto lo requiere. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

19. **Los proyectos seleccionados colaboran al cumplimiento de los OBJETIVOS de la organización. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

Gestión de proyectos

20. **¿En qué suele acertar la gestión de los proyectos de DINADECO?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Cumplimiento de requisitos
- Cumplimiento de costo
- Cumplimiento de tiempo
- Cumplimiento de calidad
- Cumplimiento de beneficios esperados
- Comunicación entre las partes
- Otro: _____

21. **¿En qué puede mejorar la gestión de los proyectos de DINADECO?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Cumplimiento de requisitos
- Cumplimiento de costo
- Cumplimiento de tiempo
- Cumplimiento de calidad
- Cumplimiento de beneficios esperados
- Comunicación entre las partes
- Otro: _____

22. **¿Conoce modelos de gestión de proyectos?
¿Cuáles?**

23. **¿Conoce el documento "Diagnóstico Comunal para Promotores"?**

Marca solo un óvalo.

- Sí *Pasa a la pregunta 24.*
- No *Pasa a la pregunta 27.*

Sobre el Diagnóstico Comunal para Promotores

24. **¿Considera que los funcionarios regionales hacen uso del documento "Diagnóstico Comunal para Promotores"?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- A veces

25. **¿Considera que es una guía clara?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

26. **¿En qué considera que puede mejorar la formulación de los proyectos para tener mayor posibilidad de éxito en el desarrollo de las comunidades?**

Pasa a la pregunta 30.

Contenido del documento Diagnóstico Comunal para Promotores

El documento tiene como objetivo "Concientizar a los integrantes de una asociación de desarrollo y de su respectivo comité tutelar, sobre la necesidad de planear y formular sus acciones o proyectos a través de un diagnóstico comunal inclusivo (...) que refleje las necesidades de esa población, mediante el uso de metodologías que propicien la integración y la articulación." Incluye actividades que colaboran en la definición de proyectos por parte de las comunidades.

27. **¿Considera que este tipo de guías colaborarían en la mejor gestión de la Institución?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

28. **¿Considera que la formulación de los proyectos tiene oportunidad de mejora?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

29. **¿En qué considera que puede mejorar la formulación de los proyectos para tener mayor posibilidad de éxito en el desarrollo de las comunidades?**

Pasa a la pregunta 30.

Preguntas abiertas

Esta es la última sección del cuestionario. Aprovecho para agradecer nuevamente su disposición, y para finalizar, completar las preguntas abajo.

30. **¿Con qué equipo tecnológico cuenta? ¿Qué programas utiliza? ***

31. **Luego de analizar un expediente ¿Qué información se genera como salida? ¿Existe un formato estandarizado para esto?**

32. **¿Se valida y documenta el cumplimiento de información en las plantillas "Plan de Uso" y "Hoja de Ruta"?** *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

33. **¿Cuenta con base de datos de lecciones aprendidas para analizar los proyectos?** *

34. **¿Utilizan indicadores de desempeño de los proyectos? ¿Cuáles?**

35. **¿Cómo se documenta y comunica a la institución los beneficios de los proyectos?** *

Cierre

Muchas gracias por su tiempo.

36. **Si tiene algún comentario sobre alguno de los temas anteriores, utilice este espacio.**

Con la tecnología de
 Google Forms

Apéndice G. Cuestionario a funcionarios de sedes regionales

29/9/2019

Introducción

Introducción

Agradezco su tiempo al llenar el siguiente cuestionario. La información se almacena sin asociarse con la persona que lo completa, y su carácter es totalmente académico y confidencial. La finalidad del cuestionario es la recolección de información para conocer la situación actual de la gestión de proyectos en DINADECO, como parte del Trabajo Final de Graduación que estoy desarrollando en la Maestría en Gerencia de Proyectos del TEC. Nuevamente, muchas gracias por su valioso aporte.

*Obligatorio

1. Regional a la que pertenece

Marca solo un óvalo.

- Metropolitana
- Central Occidental
- Central Oriental
- Heredia
- Chorotega - Liberia
- Pacífico Central
- Huetar Caribe
- Huetar Norte - San Carlos
- Brunca- Pérez Zeledón
- Otro: _____

Pasa a la pregunta 2.

Competencias técnicas

En esta sección se busca conocer la aplicación y el conocimiento de procesos de gestión de proyectos en la institución. Si considera que es parcial, marque la opción 2. ¡Muchas gracias!

2. Durante la **CONCEPTUALIZACIÓN** del proyecto, la necesidad, oportunidad o problema de la comunidad se confirma y se identifica la solución al problema y la viabilidad del proyecto: *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

3. Durante la **conceptualización** del proyecto se desarrolla el **CASO DE NEGOCIO**. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

4. **La GESTIÓN DE BENEFICIOS identifica y controla la satisfacción de las necesidades de los interesados mediante INDICADORES previamente establecidos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

5. **Se identifican los diferentes GRUPOS DE INTERÉS del proyecto. Se planifican acciones de comunicación, negociación e influencia con estos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

6. **Los REQUERIMIENTOS del proyecto son claros. La satisfacción de estos es medible. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

7. **Se identifican RIESGOS del proyecto y se planifica la respuesta a estos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

8. **Se utilizan herramientas y técnicas para el desarrollo de ESTIMACIONES DE TIEMPO Y COSTO de los proyectos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

9. **Se hacen REVISIONES del proyecto a lo largo del ciclo para validar los productos, revisar los riesgos y controlar los cambios. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

10. **Existen MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS, es decir, prácticas estándar, para la gestión de proyectos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

11. **Se hacen REPORTEES en un formato estándar que incluye la comunicación formal del proyecto a los interesados. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

12. **Con respecto a las COMPRAS que se requiere en los proyectos, se controla que la selección de los proveedores y la gestión de los contratos sea documentada y elaborada conforme a políticas predefinidas. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

13. **Las necesidades, problemas u oportunidades durante la ejecución del proyecto se identifican y manejan de manera sistemática. Esto se denomina GESTIÓN DE VALOR. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

14. **Se VALIDAN los productos finales del proyecto de acuerdo con estándares de cumplimiento predefinidos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

15. **Se archiva la INFORMACIÓN del proyecto de manera accesible y las lecciones de proyectos anteriores se aplican en los siguientes proyectos. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

Competencias de comportamiento

En esta sección se busca conocer la aplicación y el conocimiento de competencias relacionadas al comportamiento, relevantes para la buena gestión de proyectos. Si considera que es parcial, marque la

opción 2. ¡Muchas gracias!

16. **Sobre la COMUNICACIÓN, el proceso en el cual se da, recibe, procesa e interpreta información se lleva a cabo de manera estandarizada y eficiente. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

17. **Sobre el LIDERAZGO Y GESTIÓN DE CONFLICTOS, se establece la visión y dirección hacia un propósito común y se trabaja sobre las diferencias. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

18. **Sobre el APRENDIZAJE Y DESARROLLO, se procura la mejora en las habilidades de las personas de la organización. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

Competencias contextuales

En esta sección se busca conocer la aplicación y el conocimiento de competencias del contexto, es decir, en el nivel organizacional. Si considera que es parcial, marque la opción 2. ¡Muchas gracias!

19. **Con respecto al FINANCIAMIENTO, se asegura el capital y está disponible cuando el proyecto lo requiere. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

20. **Los proyectos seleccionados colaboran al cumplimiento de los OBJETIVOS de la organización. ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	
Inexistente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Total

Gestión de proyectos

21. **¿En qué suele acertar la gestión de los proyectos de DINADECO?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Cumplimiento de requisitos
- Cumplimiento de costo
- Cumplimiento de tiempo
- Cumplimiento de calidad
- Cumplimiento de beneficios esperados
- Comunicación entre las partes
- Otro: _____

22. **¿En qué puede mejorar la gestión de los proyectos de DINADECO?**

Selecciona todos los que correspondan.

- Cumplimiento de requisitos
- Cumplimiento de costo
- Cumplimiento de tiempo
- Cumplimiento de calidad
- Cumplimiento de beneficios esperados
- Comunicación entre las partes
- Otro: _____

23. **¿Conoce modelos de gestión de proyectos?
¿Cuáles?**

24. **¿Conoce el documento "Diagnóstico Comunal para Promotores?"**

Marca solo un óvalo.

- Sí *Pasa a la pregunta 25.*
- No *Pasa a la pregunta 31.*

Sobre el Diagnóstico Comunal para Promotores

25. **¿Utiliza el documento "Diagnóstico Comunal para Promotores"?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- A veces

26. **¿Considera que es una guía clara?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

27. **¿Considera que es utilizado de manera generalizada en la institución?**

Marca solo un óvalo.

Sí

No

28. **¿Considera que necesita mayor cantidad o claridad en las herramientas de aplicación? (Es decir, que el documento se acompañe de formularios, plantillas o listas de chequeo que faciliten su uso?)**

Marca solo un óvalo.

Sí

No

29. **¿Cuál es su percepción del documento?**

30. **¿En qué considera que puede mejorar la formulación de los proyectos para tener mayor posibilidad de éxito en el desarrollo de las comunidades?**

Pasa a la pregunta 34.

Contenido del documento Diagnóstico Comunal para Promotores

El documento tiene como objetivo "Concientizar a los integrantes de una asociación de desarrollo y de su respectivo comité tutelar, sobre la necesidad de planear y formular sus acciones o proyectos a través de un diagnóstico comunal inclusivo (...) que refleje las necesidades de esa población, mediante el uso de metodologías que propicien la integración y la articulación." Incluye actividades que colaboran en la definición de proyectos por parte de las comunidades.

31. **¿Considera que este tipo de guías colaborarían en la mejor gestión de la Institución?**

Marca solo un óvalo.

Sí

No

32. **¿Considera que los proyectos llevados por las Asociaciones están formulados de manera correcta actualmente?**

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

33. **¿En qué considera que puede mejorar la formulación de los proyectos para tener mayor posibilidad de éxito en el desarrollo de las comunidades?**

Pasa a la pregunta 34.

Preguntas abiertas

Esta es la última sección del cuestionario. Aprovecho para agradecer nuevamente su disposición, y para finalizar, completar las preguntas abajo.

34. **¿Con qué equipo tecnológico cuenta? ¿Qué programas utiliza? ***

35. **Además del perfil que presentan las Asociaciones, ¿Se genera un documento que elaborado por funcionarios de DINADECO en que se sintetice en un lenguaje propio de la Institución la justificación y productos esperados al desarrollar el proyecto? De ser así, ¿cómo se documenta?**

36. **¿Se valida el cumplimiento de información en las plantillas "Plan de Uso" y "Hoja de Ruta"? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

37. **¿Cómo se documenta el control de la ejecución de las actividades indicadas en las plantillas mencionadas anteriormente?**

38. **¿Cuáles herramientas utiliza para la gestión del requisitos, cronograma y presupuesto?
¿Tienen bases de datos con información de proyectos previos para gestionar estas áreas?**
*

39. **¿Utilizan indicadores de desempeño de los proyectos? ¿Cuáles?**

40. **¿Los proyectos suelen cambiar mucho con respecto a lo planificado? ¿Cómo se gestionan y documentan estos cambios? ***

41. **¿Cuáles procedimientos se utilizan para el control y cierre del proyecto? ***

42. **¿Qué información se documenta cuando se liquida un proyecto?**

43. **¿Cómo se documenta y comunica a la institución los beneficios de los proyectos? ***

Cierre

Muchas gracias por su tiempo.

44. **Si tiene algún comentario sobre alguno de los temas anteriores, utilice este espacio.**

Con la tecnología de
 Google Forms

Apéndice H. Guía de observación de expedientes

7/9/2019

Lista de chequeo de expedientes

Lista de chequeo de expedientes

*Obligatorio

1. Nombre del proyecto *

2. Nombre de la Asociación *

3. Tipo de proyecto *

4. Proceso de inicio

Marca solo un óvalo.

- Caso de negocio
- Base de estimación de tiempo y costo
- Agenda/minuta de inicio de proyecto
- Documentación de aprobación del portafolio
- Plan de uso
- Otro: _____

5. Planificación

Marca solo un óvalo.

- Declaración del alcance
- Plan de comunicación
- Plan de riesgos
- Gestión del alcance
- Cronograma

6. Cierre

Marca solo un óvalo.

- Resumen del proyecto
- Agenda de reunión de cierre
- Formulario de aceptación de proyecto
- Almacenamiento de documentación del proyecto
- Procedimientos de almacenamiento de información del proyecto
- Lecciones aprendidas

7. Operación

Marca solo un óvalo.

- Control de objetivos
 - Control de beneficios
 - Reporte de interesados
-

Con la tecnología de
 Google Forms

Apéndice I. Cuadro ampliado sobre requisitos en la fase de anteproyecto

Las siglas bajo “Tipo de proyecto” indican compra de terreno (CT), infraestructura comunal (IC), infraestructura vial (IV) y compra de mobiliario y equipo (ME).

FASE CATEGORÍA INFORMACIÓN	Y DE	REQUISITO	TIPO DE PROYECTO						
			CT	IC	IV	ME	Socio productivos		
							CT	IC	ME
FASE ANTEPROYECTO									
Ficha general de la organización		Nombre de la organización	x	x	x	x	x	x	x
		Ubicación de la organización (Provincia, Cantón, Distrito)	x	x	x	x	x	x	x
		Número de cédula jurídica de la organización	x	x	x	x	x	x	x
		Número de código de registro de DINADECO	x	x	x	x	x	x	x
		Correo electrónico para notificaciones	x	x	x	x	x	x	x
		Reseña de las principales acciones, esfuerzos y logros de la organización comunal en pro de mejorar las condiciones de vida de la comunidad que representa.	x	x	x	x	x	x	x
Información de contacto		Nombre completo de presidente / Nombre completo de otra persona de contacto y cargo que esta ocupa	x	x	x	x	x	x	x
		Número de documento de identidad de ambos	x	x	x	x	x	x	x
		Correo electrónico personal de ambos para notificaciones	x	x	x	x	x	x	x
		Números telefónicos de ambos para notificaciones	x	x	x	x	x	x	x
Información del anteproyecto		Nombre del anteproyecto (tal y como quedó en el acta de asamblea)	x	x	x	x	x	x	x
		Monto solicitado a DINADECO (en colones)	x	x	x	x	x	x	x
		Necesidad comunal por resolver (Detalle claro de la situación que se pretende atender)	x	x	x	x	x	x	x
		Justificación (¿Cuál es la importancia de este proyecto para la comunidad? / ¿Por qué este proyecto es la mejor respuesta al problema que se pretende resolver? / ¿Por qué debería obtener el financiamiento?)	x	x	x	x	x	x	x

FASE CATEGORÍA INFORMACIÓN	Y DE	REQUISITO	TIPO DE PROYECTO							
			CT	IC	IV	ME	Socio productivos			
							CT	IC	ME	
		Área de influencia y beneficiarios (Comunidades beneficiadas / Cantidad de beneficiarios directos -indicar número, cantidad de beneficiarios indirectos -indicar número)	x	x	x	x	x	x	x	x
		Objetivos (realistas, coherentes, acordes con el problema / se deben redactar en infinitivo)	x	x	x	x	x	x	x	x
Sobre el terreno / localización		El terreno es propiedad de	x	x			x	x		
		Ubicación de terreno (Provincia, Cantón, Distrito), Dirección o localización	x	x	x		x	x		
		Descripción de la actividad socio productiva que se desea desarrollar							x	
		Descripción de lo solicitado (Área a intervenir en metros lineales, Área total de cunetas en metros lineales, Asfaltado, Losa de concreto, otros)			x					
		¿El terreno presenta gravámenes según certificación literal del Registro Público? ¿Cuáles?	x	x						
		Área según plano catastrado / Área según certificación literal		x						
		Información del plano catastrado (Número de plano, área en m2, número de matrícula)	x							
		Información de certificación literal del Registro Público (Número de plano, área en m2, número de matrícula)	x							
		Área por construir en m2		x						
		¿El terreno está segregado?	x							
Sobre el objetivo o fin / Administración		Opción correspondiente al objetivo que se pretende cumplir (Selección única: acueducto/tanques, infraestructura educativa/Capacitación comunal, Infraestructura Comunal, Socio productivo, Protección del ambiente, Cultura, Salud, CEN CINAI, Deporte y recreación, Seguridad comunitaria, Otro)	x	x						

FASE CATEGORÍA INFORMACIÓN	Y DE	REQUISITO	TIPO DE PROYECTO								
			CT	IC	IV	ME	Socio productivos				
							CT	IC	ME		
		Opción correspondiente a la modalidad seleccionada por la organización para ejecutar la obra (Selección única: llave en mano, administración propia)		x							
		Opción correspondiente al responsable final de la administración (Selección única: organización comunal solicitante del financiamiento, donación a otra entidad u organización pública)		x		x					
		En caso de donación, detalle de la entidad beneficiaria		x		x					
		Tiempo total previsto en meses que tardará la ejecución		x		x	x	x			
Uso y mantenimiento		Plan de uso del terreno a adquirir (¿Cuál es el uso que se le dará al terreno a adquirir? / ¿A quién corresponde su mantenimiento?)	x					x			
		Distribución que se efectuará en el terreno de acuerdo con el proyecto a desarrollar						x			
		Detalle el programa establecido para lograr cumplir con el objetivo o fin para el cual desea adquirir el terreno						x			
		Plan de uso de la infraestructura a construir (Actividad, Mes/Meses, Persona o entidad encargada)		x						x	
		Plan de uso del mobiliario y equipo a adquirir				x					
		Lugar en que se resguardará el mobiliario y equipo a adquirir				x					
		Hoja de ruta (detalle de los pasos a seguir para lograr el fin para el que se pretende adquirir el terreno: Actividad, responsable, Fecha de inicio, Fecha final)	x	x							
	Elaboración de presupuesto		Elaboración de presupuesto con base en las tablas de Excel disponibles en el sitio web		x	x					x
Tabla de aportes presupuestarios		En columnas: aporte solicitado a DINADECO, aporte de la organización, aporte de otras personas físicas o jurídicas / Detalle de otros rubros, especificación de nombre de las	x	x	x	x					

FASE CATEGORÍA INFORMACIÓN	Y DE	REQUISITO	TIPO DE PROYECTO							
			CT	IC	IV	ME	Socio productivos			
							CT	IC	ME	
		personas físicas que aportarán recursos para la ejecución del proyecto								
		Tiempo previsto en meses para la compra y traspaso del terreno	x							
Profesional responsable		Datos del profesional responsable, modalidad de contrato, información de contacto		x	x					

Apéndice J. Cuadro ampliado sobre requisitos en la fase de proyecto

Las siglas bajo “Tipo de proyecto” indican compra de terreno (CT), infraestructura comunal (IC), infraestructura vial (IV) y compra de mobiliario y equipo (ME).

FASE CATEGORÍA INFORMACIÓN	Y DE	REQUISITO	TIPO DE PROYECTO						
			CT	IC	IV	ME	Socio productivos		
							CT	IC	ME
FASE PROYECTO									
Número de expediente			x	x	x	x	x	x	x
Ficha general de la organización y perfil de proyecto	Nombre de la organización		x	x	x	x	x		
	Ubicación (Provincia, Cantón, Distrito)						x		
	Cédula jurídica de la organización						x		
	Código de registro de DINADECO						x		
	Correo electrónico de la organización						x		
Información de contacto	(Se aporta en caso de que varíe con respecto al perfil de anteproyecto)		x	x	x	x			
Declaraciones juradas	Formulario y procedimiento de la solicitud		x	x	x	x			
	Declaración sobre transferencia de recursos para el proyecto (en caso de obtener fondos de otras instituciones estatales)		x	x	x	x			
	Declaración de manejo de fondos públicos		x	x	x	x			
Organigrama de la organización solicitante	Nombre		x	x	x	x			
	Organigrama		x	x	x	x			
Cronograma de actividades	Actividades por cada etapa de ejecución del proyecto / Duración / Responsable		x	x	x	x			
Ubicación de las obras	Localización física				x				
Costos de operación y mantenimiento	Costos de impuestos, limpieza, mantenimiento, mejoras, pago de servicios, seguridad, seguros, otros								
Administración	Carta de administración de bienes inmuebles		x	x		x			
Dirección/supervisión del proyecto	Profesional director de obra (nombre, carné, información de contacto)				x				x

FASE Y CATEGORÍA DE INROMACIÓN	REQUISTO	TIPO DE PROYECTO						
		CT	IC	IV	ME	Socio productivos		
						CT	CT	CT
Aspectos de mercado	Descripción de producto (bienes o servicios) que genera el proyecto					X	X	X
	Demanda					X	X	X
	Oferta					X	X	X
	Precio o tarifa					X	X	X
	Medios de comercialización					X	X	X
	Requerimientos para la producción (Materia prima, Formas de abastecimiento, Proveedores de materia prima)					X	X	X
	Recursos requeridos (Recursos humanos, Equipo, Infraestructura)					X	X	X
Aspectos financieros del proyecto	Para inversiones productivas y para gastos por servicios profesionales, indicación en colones de: Aporte solicitado a DINADECO, Aporte de la organización comunal, Aporte de otras instituciones					X	X	X
	Tabla de costos de inversión (compra de terreno, infraestructura, maquinaria, equipo, costos de prevención y mitigación ambiental, otros)					X	X	X
	Ingresos que genera el proyecto por mes					X	X	X
	Reinversión de utilidades					X	X	X
Anexo 1 del formulario- Requisitos generales para el trámite de un proyecto	Constancias, personería vigente, requisitos administrativos según el tipo de proyecto	X	X	X	X	X	X	X
Anexo 2 del formulario - Requisitos específicos	Opción de compra venta de terreno	X						
	Demostración de posibilidad de recursos en caso de diferencia en avalúo	X						
	Descripción en prosa de especificaciones técnicas, firmado por el profesional responsable		X	X			X	
	Contar con un profesional responsable		X	X			X	
	Sección constructiva típica			X				
	Plano constructivo visado		X					
	Lista de materiales, firmada por el profesional director de obra		X	X				
	Aceptación de junta directiva de especificaciones técnicas		X	X				
	Tres cotizaciones apegadas a especificaciones técnicas		X	X	X			
	Bienes con proveedor único				X			
	Requisitos para terrenos donde se instalarán bienes fijos				X			

		TIPO DE PROYECTO						
		CT	IC	IV	ME	Socio productivos		
						CT	CT	CT
	Aval de la Unidad Técnica de Gestión Vial			x				
	Permiso municipal		x				x	
	Indicación de adaptabilidad para emergencia en caso de ser gimnasio, salón comunal o multiuso y formulario de análisis de riesgo.		x					
Anexo 2 - Proyectos socio productivos	Guía de acuerdo con el nivel de organización comunal, del 1 al 4					x	x	x
	Requisitos administrativos de acuerdo con el nivel de organización comunal, del 1 al 4					x	x	x

Apéndice K. Plantilla de Formulación de Proyecto

FORMULACIÓN DE PROYECTO

Para uso de la organización comunal

Nombre de la Asociación	
Versión	

SECCIÓN 1 – MATRIZ DE MARCO LÓGICO

1.1 . FIN <i>¿Qué impacto se espera a largo plazo?</i>		
Relación de la propuesta con el Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad		
<i>[PARA USO DEL FUNCIONARIO REGIONAL]</i>		
1.2. PROPÓSITO <i>¿Qué impacto se espera al implementar el proyecto?</i>		
Situación local esperada	Nombre del indicador	Supuestos

1.3. COMPONENTES <i>¿Qué se requiere producir?</i>	
Entregables del proyecto	Supuestos
1.4. ACTIVIDADES <i>¿Cómo se va a producir lo requerido?</i>	
Paquetes de trabajo	Supuestos

SECCIÓN 2 – DICCIONARIO DE INDICADORES

Nombre del indicador	Medio de verificación	Valor actual del indicador	Valor meta del indicador	Encargado y frecuencia de recopilación

SECCIÓN 3 – GUÍA Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.1. GUÍA PARA COMPLETAR LA MATRIZ

Contenidos de la matriz

FIN		
<i>Responde a objetivos de desarrollo a nivel regional</i>		
PROPÓSITO	Nombre del indicador	Supuestos
<i>Resultado hipotético que se logrará luego de la utilización de los entregables del proyecto.</i>	<i>Los indicadores deben ser medibles y provenir de los objetivos. Para definirlos, se debe tener claro qué se quiere medir, por qué es útil medirlo, y cómo esta medida evidencia el éxito del proyecto. Los medios de verificación pueden ser estadísticas existentes, publicaciones, inspección visual, encuestas de satisfacción o informes, entre otros.</i>	<i>Los supuestos son acontecimientos externos (fuera del alcance de la organización comunal) requeridos para el éxito de las actividades, componentes y el propósito planteado para el proyecto. Por ejemplo, que se contará con el recurso económico necesario para el mantenimiento del bien adquirido. Cada supuesto debe numerarse en esta plantilla, ya que se retomará en el perfil del proyecto.</i>
COMPONENTES		
1. Componente A 2. Componente B		
ACTIVIDADES		
1.1. Actividad 1 para lograr componente A 1.2. Actividad 2 para lograr componente A 2.1. Actividad 1 para lograr componente B 2.2. Actividad 2 para lograr componente B		
Orden para completar la matriz		
FIN		
<i>[PARA USO DEL FUNCIONARIO REGIONAL]</i>		
PROPÓSITO	Nombre del indicador	Supuestos
1	4	7
COMPONENTES		Supuestos
2		6
ACTIVIDADES		Supuestos
3		5
3.2. REVISIÓN DE LOS CONTENIDOS		
Al completar la matriz, se debe revisar la validez de la siguiente expresión: Las ACTIVIDADES son necesarias para completar los COMPONENTES , que permiten alcanzar el PROPÓSITO , el cual contribuye con la obtención del FIN en el largo plazo.		
VALIDACIÓN DE LOS CONTENIDOS		Para uso de la DTO

Apéndice L. Plantilla de Registro de Interesados

c

REGISTRO DE INTERESADOS

Para uso de la Organización Comunal

Nombre de la
Asociación

Nombre del
Proyecto

IDENTIDAD	EXPECTATIVAS	CANTIDAD Y CONFORMACIÓN	PODER	INFLUENCIA	ACCIONES REQUERIDAS / FASE	Para uso de la DTO
<i>Información del interesado.</i>	<i>Beneficios esperados</i>	<i>Cantidad de personas (si es un grupo), descripción de género y pertenencia a grupos vulnerables</i>	<i>Autoridad clasificada como alta, media, baja</i>	<i>Involucramiento clasificado como alto, medio bajo</i>	<i>Medidas requeridas, como informar, consultar, tramitar, entre otras.</i>	VERIFICACIÓN DE LA EJECUCIÓN
<i>Nombre</i>						
<i>Organización</i>						
<i>Contacto</i>						
<i>Nombre</i>						
<i>Organización</i>						
<i>Contacto</i>						
<i>Nombre</i>						
<i>Organización</i>						
<i>Contacto</i>						

Apéndice M. Plantilla de Caso de Negocio

CASO DE NEGOCIO

Para uso de la Organización Comunal

Nombre de la Asociación	
Versión	

SECCIÓN 1 – INFORMACIÓN DEL PROYECTO

1.1. NOMBRE DEL PROYECTO	
1.2. SITUACIÓN ACTUAL Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	
<i>Deben incluirse las mediciones actuales de los indicadores incluidos en el diccionario.</i>	
1.3. PRINCIPALES BENEFICIOS ESPERADOS / TIEMPO ESTIMADO PARA LOGRO DE BENEFICIOS	
1.4. GRUPOS CONSULTADOS	
SECCIÓN 2 - ESTIMACIONES	
2.1. TIEMPO ESTIMADO (en meses)	2.2. INVERSIÓN ESTIMADA (en colones)
2.3. ÁREA ESTIMADA (si aplica)	2.4. TIPOLOGÍA (Manual de valores base unitarios por tipología constructiva del Ministerio de Hacienda)

SECCIÓN 3	
FIRMA DEL REPRESENTANTE DE LA ORGANIZACIÓN COMUNAL	
SECCIÓN 4	
RESOLUCIÓN DE CONTINUIDAD	
<i>(Para uso de la Dirección Técnica Operativa)</i>	
<i>NOTA: El visto bueno de continuidad no implica la aprobación de recursos para el proyecto.</i>	
ACEPTACIÓN	RECHAZO
<i>Observaciones:</i>	<i>Observaciones:</i>
NOMBRE Y FIRMA DEL PROMOTOR	

Apéndice N. Plantilla de Gestión de Tiempo y Costo

SÍNTESIS DE GESTIÓN DE TIEMPO Y COSTO

Para uso de la Organización Comunal

Nombre de la Asociación	
Nombre del Proyecto	

ACTIVIDAD			COSTO	Para uso de la DTO			
<i>Mes (número de mes considerando como 01 el primero de ejecución)</i>	<i>Número identificador de acuerdo con la plantilla de formulación y nombre de la actividad</i>	<i>Porcentaje de avance estimado</i>	<i>Costo estimado</i>	VERIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN			
				<i>MES</i>	<i>ID</i>	<i>%</i>	<i>COSTO</i>

Apéndice Ñ. Plantilla de Gestión de Alcance

GESTIÓN DE ALCANCE

Para uso de la Organización Comunal

Nombre de la Asociación	
Nombre del Proyecto	

SECCIÓN 1- TRAZABILIDAD DE REQUISITOS						
NÚMERO ID	COMPONENTE	SOLICITANTE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	ACEPTACIÓN Y FECHA		
<i>Utilizar número identificador de acuerdo con la plantilla de formulación</i>		<i>Interesado solicitante</i>	<i>Indicar cómo se deberá revisar el entregable</i>	VERIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN		
				<i>ID</i>	<i>INTERESADO</i>	<i>CRITERIO</i>
				VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN ACEPTACIÓN Y FECHA		

SECCIÓN 2

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO

Incluye los componentes, subcomponentes y actividades, numerados por niveles según aplique (1; 1.1; 1.1.1)

SECCIÓN 3

OBSERVACIONES DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES

(Para uso de la Dirección Técnica Operativa. En caso de requerir subsanación, la entrada debe hacerse de la siguiente manera: Fecha con formato DD/MM/AA Número de Solicitud de Subsanación, Número y nombre de componente que requiere subsanación.)

La observación debe estar precedida por el código del entregable.

Apéndice O. Plantilla de Gestión de Calidad

GESTIÓN DE CALIDAD

Para uso de la organización comunal

Nombre de la Asociación	
Nombre del Proyecto	

MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE CALIDAD					
NÚMERO ID	COMPONENTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MEDIO DE VERIFICACIÓN	Para uso de la DTO	
<i>Utilizar número identificador de acuerdo con la plantilla de formulación</i>		<i>Indicador numérico de la meta de calidad</i>	<i>Inspección visual, prueba de laboratorio, etc.</i>	VERIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	
				<i>ID</i>	<i>INDICADOR</i>
				VERIFICACIÓN DE EJECUCIÓN ACEPTACIÓN Y FECHA	

Apéndice P. Plantilla de Gestión de Comunicación

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN

Para uso de la Dirección Técnica Operativa

Nombre de la
Asociación

Nombre del
Proyecto

MATRIZ DE COMUNICACIONES				
EVENTO	CONTENIDO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	EMISOR	RECEPTOR

Apéndice Q. Plantilla de Gestión de Riesgo

GESTIÓN DE RIESGOS

Para uso de la Organización Comunal

Nombre de la Asociación	
Nombre del Proyecto	

MATRIZ DE SUPUESTOS Y PLANES DE ACCIÓN				
NÚMERO ID <i>Utilizar número identificador de acuerdo con la plantilla de formulación</i>	SUPUESTO <i>(acontecimiento externo requeridos para el éxito)</i>	RIESGO <i>(situación contraria al supuesto)</i>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DEL RIESGO <i>(alta, media, baja)</i>	PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS CON PROBABILIDAD ALTA <i>(Ver nota)</i>
GUÍA DE VERIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN				
		<i>Para uso de la Dirección Técnica Operativa</i>		
<i>Número ID coincide con formulación de proyecto</i>	<i>Supuesto coincide con formulación de proyecto</i>	<i>Riesgo identificado tiene relación con supuesto</i>	<i>La probabilidad es lógica</i>	<i>Se establecen planes de respuesta a riesgos con probabilidad alta</i>

*Nota: Los planes de respuesta a los riesgos pueden diseñarse de las siguientes maneras:
 Mitigación - acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto.
 Transferencia - se traslada el riesgo a otros, por ejemplo mediante la compra de un seguro.
 Aceptación - no se actúa sobre el riesgo o bien se diseña un plan de contingencia para ejecutar en caso de incumplimiento de los supuestos.*

Apéndice R. Plantilla de Control y Evaluación de Línea Base

CONTROL Y EVALUACIÓN DE LÍNEA BASE

Para uso de la Dirección Técnica Operativa

Código objetivo
del PNDC

Nombre del
Proyecto

SECCIÓN 1 – MEDICIÓN DE RESULTADOS			
1.1 SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS			
<i>Indicador(es) situación actual</i>		<i>Indicador(es) meta(s)</i>	
<i>Medición 1 / fecha</i>	<i>Medición 2 / fecha</i>	<i>Medición 3 / fecha</i>	<i>Medición 4 / fecha</i>
			<i>La última medición debe coincidir con la fecha tentativa de obtención de beneficios.</i>
1.2 LÍNEA BASE DEL TIEMPO			
<i>Fecha de inicio:</i>		<i>Fecha tentativa de obtención de beneficios</i>	
<i>Fecha de finalización:</i>			
<i>Duración del proyecto:</i>			
<i>Indicador de eficiencia en tiempo / fecha</i>	<i>Indicador de eficiencia en tiempo / fecha</i>	<i>Indicador de eficiencia en tiempo / fecha</i>	<i>Indicador de eficiencia en tiempo / fecha</i>
1.3 LÍNEA BASE DEL COSTO			
<i>Línea base del costo del proyecto:</i>			
<i>Indicador de eficiencia en costo / fecha</i>	<i>Indicador de eficiencia en costo / fecha</i>	<i>Indicador de eficiencia en costo / fecha</i>	<i>Indicador de eficiencia en costo / fecha</i>

SECCIÓN 2 – FASE DE CIERRE		
EVALUACIÓN DE RESULTADOS		
BENEFICIOS	TIEMPO	COSTO
<i>Comparación de meta con beneficio obtenido</i>	<i>Comparación de fecha tentativa de finalización con fecha real de finalización</i> <i>Comparación de tiempo estimado con tiempo en que se materializó el proyecto</i>	<i>Costo final</i> <i>Variación de costo</i>
OBSERVACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS		

Apéndice S. Plantilla de Control de Riesgos

CONTROL DE RIESGOS

Para uso de la Dirección Técnica Operativa

Nombre de la
Asociación

Nombre del
Proyecto

MATRIZ DE CONTROL DE RIESGOS				
NÚMERO ID / SUPUESTO	NÚMERO DE REVISIÓN /FECHA/ ESTADO	NÚMERO DE REVISIÓN /FECHA/ ESTADO	NÚMERO DE REVISIÓN /FECHA/ ESTADO	NÚMERO DE REVISIÓN /FECHA/ ESTADO

Apéndice T. Plantilla de Control de Cambios

CONTROL DE CAMBIOS

Para uso de la Dirección Técnica Operativa

Código del
proyecto

SECCIÓN 1 - IDENTIFICACIÓN DEL CAMBIO						
Número de cambio						
Solicitante						
Descripción*						
Causa*						
Prioridad	Critico		Importante		Opcional	
SECCIÓN 2 - DEFINICIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DEL IMPACTO						
Alcance*						
Tiempo*						
Costo*						
Calidad*						
Otro*						
SECCIÓN 3 - AUTORIZACIÓN						
Resolución	Autorizado		Rechazado		Pospuesto	
Fecha decisión						
Fecha implementación						
Observaciones						
Firma						

* Para uso del solicitante

Apéndice U. Plantilla Solicitud de Subsanción

SOLICITUD DE SUBSANACIÓN

Para uso de la Dirección Técnica Operativa

Código del
proyecto _____

SECCIÓN 1 - TIPO DE SUBSANACIÓN						
Número de solicitud						
Documentos		Plantillas		Componentes		Otro
Especificar otro:						
SECCIÓN 2 - DETALLE DE SUBSANACIÓN						
Detalle de tipo de subsanación						
Solicitud						
Fecha						
Tiempo para subsanación						
Firma de funcionario						
Firma de representante de organización comunal						
SECCIÓN 3 - RESOLUCIÓN DE SUBSANACIÓN						
Entregable recibido						
Observaciones						
Fecha de recepción						
Firma de funcionario						

Apéndice V. Plantilla Evaluación de Proyecto

EVALUACIÓN DE PROYECTO

Para uso de la organización comunal

Nombre de la Asociación	
Nombre del Proyecto	

TABULACIÓN DE MÉTRICAS				
Nombre del indicador	Valor base del indicador	Valor meta del indicador	Valor obtenido	Observaciones <i>(para uso de la Dirección Técnica Operativa)</i>

Apéndice W. Cronograma de Implementación



Apéndice X. Estimación de viáticos y costo de capacitaciones para el plan de implementación

Estimación de viáticos y costo de capacitación por funcionario para el plan de implementación

1ER BLOQUE	Distancia en km (ida y vuelta)	Costo ida y vuelta	Hospedaje 1 noche	Alimentación (2 días por sesión)	Cantidad de sesiones*	Cantidad de funcionarios	Costo total de viáticos	Costo total de capacitación
Funcionario San José	0	₡ -	0		2	6	₡ -	₡ 1 200 000,00
REGION METROPOLITANA	0	₡ -	0	₡ -	2	1	₡ -	₡ 200 000,00
REGION CENTRAL OCCIDENTAL	54	₡ 8 532,00	0	₡ 25 000,00	2	1	₡ 67 064,00	₡ 200 000,00
REGION CENTRAL ORIENTAL	40	₡ 6 320,00	0	₡ 25 000,00	2	1	₡ 62 640,00	₡ 200 000,00
REGION HEREDIA	30	₡ 4 740,00	0	₡ 25 000,00	2	1	₡ 59 480,00	₡ 200 000,00
REGION CHOROTEGA	432	₡ 68 256,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	1	₡ 245 512,00	₡ 200 000,00
REGION PACIFICO CENTRAL	186	₡ 29 388,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	1	₡ 167 776,00	₡ 200 000,00
REGION BRUNCA	260	₡ 41 080,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	1	₡ 191 160,00	₡ 200 000,00
REGION HUETAR NORTE	202	₡ 31 916,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	1	₡ 172 832,00	₡ 200 000,00
REGION CARIBE	138	₡ 21 804,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	1	₡ 152 608,00	₡ 200 000,00
TOTALES						15	₡ 1 119 072,00	₡ 3 000 000,00
TOTAL VIÁTICOS Y CAPACITACIÓN							₡	4 119 072,00

2DO BLOQUE A	Distancia en km (ida y vuelta)	Costo ida y vuelta	Hospedaje 1 noche	Alimentación (2 días por sesión)	Cantidad de sesiones*	Cantidad de funcionarios	Costo total de viáticos	Costo total de capacitación
REGION METROPOLITANA	0	₡ -	0	₡ -	2	8	₡ -	₡ 1 600 000,00
REGION CENTRAL ORIENTAL	40	₡ 6 320,00	0	₡ 25 000,00	2	3	₡ 162 640,00	₡ 600 000,00
REGION PACIFICO CENTRAL	186	₡ 29 388,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	3	₡ 385 776,00	₡ 600 000,00
REGION BRUNCA	260	₡ 41 080,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	4	₡ 518 160,00	₡ 800 000,00
TOTALES						18	₡ 1 066 576,00	₡ 3 600 000,00
TOTAL VIÁTICOS Y CAPACITACIÓN							₡	4 666 576,00

2DO BLOQUE B	Distancia en km (ida y vuelta)	Costo ida y vuelta	Hospedaje 1 noche	Alimentación (2 días por sesión)	Cantidad de sesiones*	Cantidad de funcionarios	Costo total de viáticos	Costo total de capacitación
REGION CENTRAL OCCIDENTAL	54	₡ 8 532,00	0	₡ 25 000,00	2	4	₡ 217 064,00	₡ 800 000,00
REGION HEREDIA	30	₡ 4 740,00	0	₡ 25 000,00	2	3	₡ 159 480,00	₡ 600 000,00
REGION CHOROTEGA	432	₡ 68 256,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	5	₡ 681 512,00	₡ 1 000 000,00
REGION HUETAR NORTE	202	₡ 31 916,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	2	₡ 281 832,00	₡ 400 000,00
REGION CARIBE	138	₡ 21 804,00	₡ 29 500,00	₡ 25 000,00	2	2	₡ 261 608,00	₡ 400 000,00
TOTALES						16	₡ 1 601 496,00	₡ 3 200 000,00
TOTAL VIÁTICOS Y CAPACITACIÓN							₡	4 801 496,00

Montos, reglamento, tarifas y gastos de zonaje, kilometraje y viáticos de acuerdo con la Contraloría General de la República	
Hospedaje Área Metropolitana	₡ 29 500,00
Costo km**	₡ 158,00

Cursos de Administración de proyectos de CICAP (UCR)	
Capacitación por funcionario	₡ 200 000,00

* Las capacitaciones se proponen en cuatro días, distribuidos en dos bloques de dos días, con lo cual, cada bloque implica un rubro de transporte ida y vuelta, así como un rubro de hospedaje y un rubro de alimentación (desayuno, almuerzo y cena) para dos días.

** Al ser variables las condiciones de los medios de transporte de los funcionarios, se hace la estimación con base en el promedio de costo de vehículos rurales y livianos, con antigüedad de cinco años, considerando que el rubro "antigüedad" se valora de los cero a los diez años, obteniendo un valor por kilómetro recorrido de ₡158.

Anexo A. Resumen de criterios para la clasificación de anteproyectos de desarrollo comunal sometidos a consideración del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

DIRECCIÓN TÉCNICA OPERATIVA



3. VARIABLES PARA LA CLASIFICACIÓN

VARIABLE: SOCIECONÓMICA	REFERENCIA	PESO EN LA CLASIFICACIÓN	ASIGNACIÓN DEL PORCENTAJE DE LA VARIABLE
1. Zonas geográficas prioritarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, “Alberto Cañas Escalante” • Programa Tejiendo Desarrollo. • Programa Puente al Desarrollo. • Zonas con declaración de emergencia, casos de seguridad nacional o apoyo a iniciativas gubernamentales (infraestructura para Juegos Deportivos Nacionales, por ejemplo). • Registro de Asociaciones de Desarrollo Indígenas de DINADECO. 	20%	Distribución del puntaje: <ul style="list-style-type: none"> a) 20%: Los anteproyectos presentados por organizaciones comunales ubicadas en distritos o comunidades definidas como prioritarias por alguna de las referencias descritas. b) 15%: Los anteproyectos presentados por organizaciones comunales no ubicadas en distritos o comunidades definidas como prioritarias por alguna de las referencias descritas.
2. Índice de Desarrollo Social por Distrito (IDS).	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de Desarrollo Social Distrital según cada periodo de análisis (actual 2013), elaborado por el Ministerio de Planificación Nacional y 	15%	Distribución del puntaje: <ul style="list-style-type: none"> a) 15%: para los distritos ubicados en el primer quintil, en el rango de posiciones del IDS 480-385.

		Política Económica (MIDEPLAN).		<p>b) 14%: para los distritos ubicados en el segundo quintil, en el rango de posiciones del IDS 384-289.</p> <p>c) 13%: para los distritos ubicados en el tercer quintil, en el rango de posiciones del IDS 288-193.</p> <p>d) 12%: para los distritos ubicados en el cuarto quintil, en el rango de posiciones del IDS 192-97.</p> <p>e) 11%: para los distritos ubicados en el quinto quintil, en el rango de posiciones del IDS 96-1.</p>
3.	Relación del anteproyecto con los ejes y sub ejes regionales del Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad, 2016 – 2020: “Miriam Trejos Jiménez” 	15%	<p>Distribución del puntaje:</p> <p>a) 15%: Los anteproyectos relacionados a los ejes y sub ejes regionales del Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad.</p> <p>b) 10%: Los anteproyectos que no se relacionan a los ejes y sub ejes regionales del Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad.</p>

VARIABLE: EQUIDAD, COBERTURA Y ORGANIZACIÓN COMUNAL	REFERENCIA	PESO EN LA CLASIFICACIÓN	ASIGNACIÓN DEL PORCENTAJE DE LA VARIABLE
4.	<ul style="list-style-type: none"> Datos anuales de proyectos aprobados del Departamento de Financiamiento Comunitario. 	5%	<p>Distribución del puntaje:</p> <p>a) 5%: cero proyectos aprobados en los últimos tres periodos presupuestarios (años calendario).</p> <p>b) 3%: un proyecto aprobado en los últimos tres periodos presupuestarios (años calendario).</p> <p>c) 1%: dos o más proyectos aprobados en los últimos tres periodos presupuestarios.</p> <p>NOTA: A los proyectos de infraestructura correspondientes a segundas etapas, los que se presenten en el marco de declaraciones de emergencia, seguridad nacional o apoyo a iniciativas gubernamentales (infraestructura para Juegos Deportivos Nacionales por ejemplo), se les asignará el porcentaje total de esta variable, independientemente de que a la organización solicitante se le hayan aprobado otras iniciativas en los plazos indicados.</p>

5.	Anteproyecto rechazado en el período inmediatamente anterior.	<ul style="list-style-type: none"> Datos anuales de proyectos rechazados del Departamento de Financiamiento Comunitario. 	5%	<p>Distribución del puntaje:</p> <p>a) 5%: Las organizaciones a las que se les rechazó el anteproyecto en el período inmediatamente anterior a la nueva presentación.</p> <p>b) 3%: Las organizaciones comunales que presentan por primera vez el proyecto.</p> <p><i>NOTA: Podrán presentar anteproyectos aquellas organizaciones comunales que tengan más de 6 meses de haberse inscrito legamente ante Dinadeco, según artículo 11 del Reglamento a la Ley 3859.</i></p>
6.	Aporte de la organización comunal al proyecto (monto de contrapartida).	<ul style="list-style-type: none"> Datos del presupuesto general en el perfil del anteproyecto. 	10%	<p>Distribución del puntaje:</p> <p><u>Para anteproyectos tipo compra mobiliario y equipo, compra de terreno, socioproductivos e infraestructura comunal:</u></p> <p>a) 10%: aporte de la organización por un porcentaje mayor o igual al 10% del monto total del proyecto.</p> <p>b) 5%: aporte de la organización por un porcentaje inferior al 10% y superior o igual al 5% del monto total del proyecto.</p>

			<p>c) 1%: aporte de la organización por un porcentaje inferior al 5% y superior o igual al 0% del monto total del proyecto.</p> <p><u>Para anteproyectos tipo infraestructura vial:</u></p> <p>d) 10%: aporte de la organización por un porcentaje mayor o igual al 50% del monto total del proyecto.</p> <p>e) 5%: aporte de la organización por un porcentaje inferior al 50% y superior o igual al 25% del monto total del proyecto.</p> <p>f) 1%: aporte de la organización por un porcentaje inferior al 25% y superior o igual al 0% del monto total del proyecto.</p> <p>NOTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>El Consejo Nacional podrá tomar la decisión de financiar de manera no reembolsable las solicitudes de recursos hasta por el 90% del total del proyecto. A excepción de los anteproyectos tipo infraestructura vial.</i> ○ <i>No se aceptarán como aporte, recursos provenientes del Fondo de Proyectos</i>
--	--	--	--

			<p><i>otorgados por Dinadeco, en periodos presupuestarios anteriores.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Se considerarán como aporte de contrapartida de la organización, entre otros: materiales, recursos económicos, recursos técnicos (pago de profesionales), pago de trámites administrativos (honorarios de abogados entre otros.), ya sea asumidos por la propia organización o conseguidos como contrapartida por parte de otras instituciones públicas, privadas, nacionales o internacionales, siempre y cuando se demuestre que esos recursos existen y que se pueden utilizar en la ejecución del proyecto.</i> ○ <i>El aporte de contrapartida, será verificado tanto en la fase de presentación de requisitos de proyectos, como durante el proceso de ejecución de la obra financiada, de manera que se cumpla con los aportes establecidos.</i>
--	--	--	---

VARIABLE: IMPACTO AL DESARROLLO	REFERENCIA	PESO EN LA CLASIFICACIÓN	ASIGNACIÓN DEL PORCENTAJE DE LA VARIABLE
7. Análisis del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> Resultado de las discusiones en sesiones de los miembros del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad. 	30%	Distribución del puntaje: <ul style="list-style-type: none"> a) 30% a 25%: para los anteproyectos que el CNDC considere de alto impacto para el desarrollo de la comunidad. b) 24% a 15%: para los anteproyectos que el CNDC considere de mediano impacto para el desarrollo de la comunidad. c) 14% a 5%: para los anteproyectos que el CNDC considere de bajo impacto para el desarrollo de la comunidad.

Anexo B. Formulario de anteproyecto de infraestructura comunal

FORMULARIO DE ANTEPROYECTO PARA INFRAESTRUCTURA COMUNAL



FORMULARIO DE ANTEPROYECTO PARA INFRAESTRUCTURA COMUNAL

La información suministrada en el siguiente formulario corresponde a los requisitos de la Fase 1 - Anteproyecto.

Solamente los anteproyectos avalados por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad pasarán a la fase 2 de proyecto (publicado en el alcance N° 65 del Diario Oficial La Gaceta N°81 del jueves 28 de abril de 2016).

En caso de brindarse el aval del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad de este anteproyecto, dicho acto no representa obligación de financiar los recursos solicitados.

Al llenar la solicitud el interesado deberá:

- Redactar de forma clara y legible en los espacios designados.
- Seguir las instrucciones y las orientaciones de cada apartado, así como leer cuidadosamente lo que se le solicita.
- Completar la totalidad del formulario sin dejar espacios en blanco, a excepción que no aplique para la solicitud que está presentando.
- Suministrar la información en este formulario de manera verás y constatable.

Además de este formulario, se deberán presentar todos los requisitos generales y específicos establecidos en el alcance N° 65 del Diario Oficial La Gaceta N°81 del jueves 28 de abril de 2016. (Ver guía de requisitos en la página web de Dinadeco)

1. FICHA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL ANTEPROYECTO

1.1 Información sobre la organización comunal.

1.1.1. Nombre de la organización:			
1.1.2 Ubicación de la organización:	Provincia:	Cantón:	Distrito:
1.1.3 Número de cédula jurídica de la organización:	1.1.4 Número de código de registro de Dinadeco:		
1.1.5 Correo electrónico de la organización para notificaciones:			

1.1.6 Reseña de las principales acciones, esfuerzos y logros de la organización comunal en pro de mejorar las condiciones de vida de la comunidad que representa.

Elabore un listado de las principales actividades que organiza y realiza la organización comunal para recaudar fondos (especialmente aquellas que ya son tradicionales), proyectos desarrollados, gestiones efectuadas ante diferentes entidades y otros.

1.2 Información de contacto.	Presidente	Otro miembro de la junta directiva para contacto. _____ Cargo que ocupa
1.2.1 Nombre completo:		
1.2.2 Número de documento de identidad:		
1.2.3 Correo electrónico personal para notificaciones:		
1.2.4 Números telefónicos para contactar.		

1.3 Información del anteproyecto.	
1.3.1 Nombre del anteproyecto: <i>Transcribir el nombre tal como quedó en el acta de asamblea.</i>	
1.3.2 Monto solicitado a Dinadeco (en colones):	€
1.3.3 Necesidad comunal a resolver: <i>Detallar claramente la situación que se pretende atender, para lo cual se propone el anteproyecto.</i>	
1.3.4 Justificación	
<i>¿Cuál es la importancia de este proyecto para la comunidad?</i>	
 <i>¿Por qué este proyecto es la mejor respuesta al problema que se pretende resolver?</i>	
 <i>¿Por qué debería obtener el financiamiento?</i>	

1.3.5 Área de influencia y beneficiarios:

Esta información la puede obtener en la municipalidad de su cantón, EBASIS de la comunidad, ASADA (asociación administradora de acueductos) o el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre otros.

Comunidades beneficiadas:

Cantidad de beneficiarios directos (indicar el número):

Cantidad de beneficiarios indirectos (indicar el número):

****Debe indicar la fuente de información.**

1.3.6 Objetivos:

*Deben ser realistas, coherentes y acordes con el problema a resolver.
Los objetivos se redactan utilizando un verbo en infinitivo (terminación ar -, er -, ir -).*

Objetivo general:

Objetivos específicos:

2. FICHA TÉCNICA PARA UN ANTEPROYECTO DE INFRAESTRUCTURA COMUNAL

2.1 Sobre el terreno donde se construirá la obra.

2.1.1 El terreno es propiedad de:

--

2.1.2 Dirección exacta del terreno donde se construirá la obra

--

2.1.3 El terreno posee gravámenes según certificación literal del Registro Público ¿Cuáles?

--

2.1.4 Indicar metros cuadrados según plano catastrado y certificación literal del Registro Público

Área según plano catastrado: _____

Área según certificación literal: _____

2.1.5 Indicar el total de área a construir en metros cuadrados (m²)

--

2.2 Administración de la infraestructura solicitada.

2.2.1 Marque la opción que corresponde al objetivo que se pretende cumplir con la infraestructura a construir:

<input type="checkbox"/> Alcantarillado, acueducto, tanques	<input type="checkbox"/> Protección del Ambiente	<input type="checkbox"/> CEN CINAI
<input type="checkbox"/> Cultura	<input type="checkbox"/> Deporte y recreación	<input type="checkbox"/> Infraestructura educativa/ Capacitación
<input type="checkbox"/> Electrificación e iluminación	<input type="checkbox"/> Infraestructura comunal	<input type="checkbox"/> Salud
<input type="checkbox"/> Seguridad comunitaria	<input type="checkbox"/> Socio productivo	Otro: _____

2.2.2 Marque la opción que corresponde a la modalidad seleccionada por la organización para ejecutar la obra:

Llave en mano: La organización contrata a una empresa o persona física para que asuma la ejecución de la construcción y la organización recibe la obra terminada.

Administración propia: La organización se hace cargo de toda la ejecución de la obra, según corresponda (compra de materiales, pago de mano de obra y demás).

2.2.3 Marque la opción que corresponde al responsable final de la obra que se pretende construir.

La organización comunal solicitante del financiamiento, constituida mediante la ley N° 3859. Si marcó esta opción pase al punto 2.5.

Para donar a otra entidad/institución u organización pública.

2.2.4 En caso de donación marque la opción que corresponde a la entidad beneficiaria e indique el nombre:

Para hacer efectiva la donación, la organización solicitante debe asegurar que la beneficiaria cumple con los requisitos establecidos para donación.

Asociación administradora de acueducto rural (ASADA), debe tener convenio de delegación firmado con el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados:

Comité Local activo de la Cruz Roja Costarricense:

2.3 Uso y mantenimiento del inmueble.			
2.3.1 Plan de uso de la infraestructura a construir.			
<i>Indique detalladamente las actividades que se llevarán a cabo en la infraestructura a construir. Debe coincidir con la justificación y objetivos señalados en el perfil general del anteproyecto.</i>			
#	Actividad a realizar	Mes / Meses	Persona o Entidad Encargada
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

2.3.2 Hoja de ruta.

Describe la planificación para ejecutar paso a paso la obra. Actividades que se prevén entre la presentación del anteproyecto y la construcción de la obra, en caso se otorgarse los recursos.

#	Actividad	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Final
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				

3. Presupuesto

3.1 El profesional responsable debe elaborar el presupuesto con base en las tablas de Excel disponibles en la página web www.dinadeco.go.cr

3.2 Tabla de aportes presupuestarios.

Todos los aportes deben tener la carta de compromiso de la persona competente y en el caso de aporte de la organización comunal deberá demostrar que se tiene los recursos y que con acuerdo de Junta Directiva se destinarán para ese fin.

Tipo de aporte	Materiales	Mano de obra	Equipo y maquinaria	Transporte	*Otros rubros	Totales
Aporte solicitado a Dinadeco	¢	¢	¢	¢	¢	¢
Aporte de la organización comunal	¢	¢	¢	¢	¢	¢
Aporte de otras personas físicas o jurídicas	¢	¢	¢	¢	¢	¢
Totales	¢	¢	¢	¢	¢	¢

*Detalle Otros Rubros:

Especificar el nombre de la(s) persona(s) física(s) o jurídica(s) que aportará recursos para la ejecución de este proyecto:

1. _____

2. _____



4. Profesional Responsable.

El/la suscrito(a): _____, portador de la cédula de identidad número: _____, es el/la profesional competente designado(a) por la organización comunal para ejercer la dirección técnica de la obra. Velará por la correcta ejecución del proyecto, en caso de financiarse el proyecto, según las especificaciones del estudio técnico adjunto a esta solicitud y de acuerdo a la modalidad seleccionada por la organización comunal, la cual es:

() Llave en mano. () Administración propia.

Número de documento de identidad del profesional:	Número de carné CFIA del profesional designado:	Número de teléfonos para notificaciones:
Correo electrónico del profesional:		
Firma del profesional responsable:		

Dando fe que la información suministrada en este formulario es fiel, cierta y se ajusta a la solución de la necesidad comunal planteada, firmo el día _____.

Firma del presidente de la junta directiva y sello de la organización comunal:¹	Firma:	Sello:
---	--------	--------

¹ Este formulario constituye la solicitud firmada del interesado, de conformidad con lo establecido en las circulares de la Contraloría General de la República, números 14298 (DFOE-187), 14929 (DFOE-188) y 14300 (DFOE-189) de diciembre de 2001 y sus modificaciones, en relación con las "regulaciones sobre fiscalización y control de beneficios patrimoniales, gratuitos o sin contraprestación alguna, otorgados a sujetos privados".

Dichas circulares son enfáticas: "La asignación de beneficios patrimoniales, gratuitos o sin contraprestación alguna, de una entidad u órgano público en favor de un sujeto privado, deberá responder a un proceso planificado y suficientemente fundamentado, del cual se forme un expediente del sujeto privado".

Anexo C. Puestos y salarios de DINADECO



Puestos y Salarios de DINADECO

Actualizado al 05/05/2017

Clasificaciones en DINADECO	Salario Base	Carrera Profesional	Prohibición	Dedicación Exclusiva	Anualidades
Misceláneo Servicio Civil 1 	255.700,00	No	No	No	¢ 6.662,00
Misceláneo Servicio Civil 2 	270.800,00	No	No	No	¢ 6.855,00
Conductor Servicio Civil 1 	276.550,00	No	No	No	¢ 6.855,00
Oficial Seguridad Servicio Civil 1 	276.550,00	No	No	No	¢ 6.855,00
Oficinista Servicio Civil 1 	282.550,00	No	No	No	¢ 6.855,00
Oficinista Servicio Civil 2 	307.500,00	No	No	No	¢ 6.685,00
Técnico Informática Dinadeco 	307.500,00	No	Sí	No	¢ 6.685,00
Técnico Servicio Civil 1 	320.350,00	No	No	No	¢ 6.685,00
Secretaria Servicio Civil 2 	332.650,00	No	No	No	¢ 6.685,00
Técnico Servicio Civil 3 	409.750,00	No	No	No	¢ 8.013,00
Profesional de Servicio Civil 1A	499.250,00	Sí	No	Sí	¢ 9.760,00
Profesional en Informática 1 A 	499.250,00	Sí	Sí	No	¢ 9.760,00
Profesional de Servicio Civil 1B 	588.050,00	Sí	No	Sí	¢ 6.162,16
Profesional en Informática 1 B 	588.050,00	Sí	Sí	No	¢ 10.858,00
Profesional Servicio Civil 2 	667.450,00	Sí	No	Sí	¢ 6.162,18
Profesional Servicio Civil 3 	726.100,00	Sí	No	No	¢ 6.162,19
Profesional Jefe Informática 1 B 	799.350,00	Sí	Sí	No	¢ 15.628,00
Profesional Jefe Servicio Civil 1 	799.350,00	Sí	No	Sí	¢ 15.628,00
Profesional Jefe Servicio Civil 2 	850.200,00	Sí	No	Sí	¢ 16.622,00
Director Nacional 	1.419.950,00	Sí	Sí	No	¢ 28.286,00

Nota:

El concepto por Carrera profesional equivale a 1 punto por cada 80 horas por cursos de participación, 40 de aprovechamiento, cursos impartidos en instituciones de enseñanza superior el monto de dicho punto es de **¢ 2.216,00**

El porcentaje correspondiente a la prohibición es de 30% para los bachilleres, 65% para los licenciados (incorporados al respectivo colegio)

En el caso de los profesionales en administración se trata de dedicación exclusiva y se tiene un 20% para los bachilleres y 55% para los Licenciados

Al hacer Click sobre la flecha se redireccionará al manual de puestos actualizado de la Dirección General del Servicio Civil de Costa Rica.

