

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



Propuesta de una guía metodológica de trabajo para la formulación de proyectos en Instituto Paz, organización enfocada en el desarrollo de proyectos de carácter social

**Proyecto Final de Graduación para optar por el título de
Máster en Gerencia de Proyectos en el Énfasis de Proyectos Empresariales con el
grado académico de Maestría**

Realizado por:

Gabriela Arias Solís

Cartago, Octubre, 2023

DEDICATORIA

A mi familia...

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a mis padres Luis y Marielena, por siempre haberme motivado a crecer académicamente e inculcarme los valores que me han permitido ser constante a pesar de las circunstancias, por ser ese apoyo incondicional y por siempre estar presentes aún en la distancia.

A Laura y Ever, mis hermanos, por caminar conmigo en este proceso y siempre tener palabras de apoyo y motivación.

A Donald, mi tutor, por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese logrado llegar a esta meta, fue una excelente elección y siempre le estaré muy agradecida por aceptar acompañarme.

A Rebeca y Ana, dos grandes amigas y colegas, gracias por una vida compartida y por encontrar siempre la forma de estar presentes.

A mis compañeros (as) y grandes amigos (as) que me deja la maestría, pero muy especialmente a Sara, por ser mi compañera desde el día uno en este viaje y convertirse en una gran amiga y soporte para sacar adelante este proceso, y a Carlos y Beatriz mi gran equipo de trabajo.

Por último, quiero reconocerme a mí misma, por no rendirme, por esforzarme, por sentirme capaz y enfocarme en conseguir la meta, no fue fácil, pero me genera mucha satisfacción saber que los esfuerzos han generado grandes resultados.

EPÍGRAFE

“La sabiduría consiste en saber cuál
es el siguiente paso; la virtud,
en llevarlo a cabo”

William Shakespeare

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
EPÍGRAFE	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 Generalidades de la investigación	3
1.1 Marco de referencia organizacional	3
1.1.1 Estructura y marco estratégico.....	4
1.1.2 Proyectos en la organización.....	7
1.2 El problema y su impacto	12
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 Alcance y limitaciones	18

1.4.1	Alcance.....	18
1.4.2	Limitaciones.....	20
Capítulo 2 Marco teórico.....		21
2.1	Proyectos.....	21
2.1.1	Tipos de proyectos de inversión.....	22
2.1.2	Proyectos de carácter social y sus principales características.....	23
2.1.3	Factores ambientales de los proyectos de carácter social.....	24
2.2	Marco legal y normativo.....	25
2.2.1	Proyectos de cooperación internacional.....	25
2.2.2	Marco Legal Vinculante.....	27
2.3	Formulación.....	28
2.3.1	Elementos de la formulación de proyectos.....	28
2.3.2	Buenas prácticas en la formulación de proyectos.....	30
Capítulo 3 Marco metodológico.....		33
3.1	Categorías de la investigación.....	33
3.2	Población y muestra – Sujetos de investigación.....	36
3.3	Fuentes de información.....	38
3.4	Técnicas y herramientas para la recopilación de datos.....	39
3.5	Procesamiento y productos de la investigación.....	42
3.5.1	Productos de la investigación.....	43
3.5.2	Técnicas de procesamiento.....	45
Capítulo 4 Análisis de Resultados.....		48
4.1	Procesos Actuales.....	48

4.1.1	Procesos y Herramientas.....	49
4.1.2	Normativa Asociada.....	59
4.1.3	Conocimiento del Equipo de Trabajo.....	60
4.2	Marcos de referencia	61
4.2.1	Buenas prácticas en la formulación de proyectos recomendadas por expertos.....	61
4.2.2	Prácticas en formulación desde la revisión de literatura y normativa.	64
4.2.3	Procesos aplicables a la organización.....	71
Capítulo 5 Propuesta de Solución.....		74
5.1	Guía metodología para la formulación de proyectos en IP.....	74
5.2	Sección I: Aspectos Generales de la propuesta de guía metodológica para la formulación de proyectos, aplicable a la organización.....	75
5.2.1	Objetivo.....	75
5.2.2	Lineamientos Generales.....	76
5.2.3	Roles y Responsabilidades.....	76
5.2.4	Definiciones	79
5.3	Sección II: Descripción de la propuesta metodológica por niveles.....	79
5.3.1	Primer Nivel: Perfil de la propuesta.	80
5.3.2	Según Nivel: Estudio de Prefactibilidad.....	103
5.3.3	Tercer Nivel: Diseño de la Propuesta.....	135
5.3.4	Glosario de entradas, herramientas, técnicas y salidas.....	141
5.4	Sección III: Estrategia de Implementación.....	144
5.4.1	Presentación de la Propuesta.	145
5.4.2	Capacitación.	145
5.4.3	Implementación de la Propuesta.	146
5.4.4	Cronograma	148

5.4.5	Presupuesto para la implementación de la propuesta.....	149
5.4.6	Plan de gestión del cambio.....	150
5.5	Herramienta informática que integra las plantillas propuestas.....	151
Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones.....		152
6.1	Conclusiones.....	152
6.2	Recomendaciones.....	154
Capítulo 7 Referencias bibliográficas.....		156
Capítulo 8 Apéndices.....		160
8.1	Apéndice A: Ficha de Revisión Documental.....	160
8.2	Apéndice B: Guía de Entrevista A.....	161
8.3	Apéndice C: Guía de Entrevista B.....	163
8.4	Apéndice D: Guía de Entrevista C.....	164
8.5	Apéndice E: Guía de Entrevista D.....	166
8.6	Apéndice F: Cuestionario A.....	167
8.7	Apéndice G: Cuestionario B.....	169
8.8	Apéndice H: Guía de Revisión Bibliográfica.....	171
Capítulo 9 Anexos.....		173
9.1	Anexo 1: Revisión Documental.....	173
9.2	Anexo 2: Resultados de Entrevistas.....	175
9.3	Anexo 3: Resultados de Cuestionarios Aplicados.....	181
9.4	Anexo 4: Revisión Bibliográfica.....	183

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Organigrama de Instituto Paz	5
Figura 2-1 Etapas Según el Nivel de Desarrollo de la Propuesta	32
Figura 3-1 Flujo de Trabajo.....	43
Figura 4-1 Equipo de Trabajo	49
Figura 4-2 Prácticas Asociadas a la Formulación de Proyectos.....	63
Figura 4-3 Elementos Conceptuales.....	65
Figura 4-4 Etapas de la Fase de Pre-Inversión	69
Figura 4-5 Pasos Para el Diseño del Marco Lógico	70
Figura 5-1 Estructura de la Guía Metodológica.....	75
Figura 5-2 Propuesta Metodológica por Niveles.....	80
Figura 5-3 Flujo de Proceso: Identificación de Problema.....	82
Figura 5-4 Diagrama de Ishikawa.....	84
Figura 5-5 Flujo de Proceso: Identificación del Área de Impacto.....	87
Figura 5-6 Flujo de Proceso: Plan de Intervención.....	93
Figura 5-7 Flujo de Procesos: Estudio de Riesgos.....	105
Figura 5-8 Categorización de los Riesgos.....	106
Figura 5-9 Flujo de Procesos: Estudio Técnico.....	113
Figura 5-10 Flujo de Proceso: Estudio Organizacional.....	118
Figura 5-11 Organigrama Funcional.....	119
Figura 5-12 Flujo de Procesos: Estudio Financiero.....	127
Figura 5-13 Flujo de Proceso: Estudio Legal.....	133
Figura 5-14 Flujo de Procesos: Caso de Negocio.....	137
Figura 5-15 Estrategia de Implementación.....	145
Figura 5-16 Fases de Capacitación.....	146
Figura 5-17 Cronograma de Implementación.....	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 <i>Historial de Proyectos en IP</i>	13
Tabla 4.1 <i>Ficha de Presentación del Proyecto</i>	66
Tabla 5.1 <i>Puntaje para Análisis de Alternativas</i>	97
Tabla 5.2 <i>Valoración de Criterios</i>	97
Tabla 5.3 <i>Porcentajes Asignados al Criterio</i>	98
Tabla 5.4 <i>Valoración Porcentual de Criterios</i>	99
Tabla 5.5 <i>Priorización de Alternativas</i>	100
Tabla 5.6 <i>Probabilidad de Riesgo</i>	107
Tabla 5.7 <i>Evaluación de Riesgo en Cuanto a Impacto</i>	107
Tabla 5.8 <i>Escala de Nivel de Riesgo para Tiempo y Costo</i>	109
Tabla 5.9 <i>Escala de Nivel de Riesgo para Alcance</i>	109
Tabla 5.10 <i>Matriz de Análisis de Riesgo Residual</i>	110
Tabla 5.11 <i>Plantilla Presupuesto Base</i>	130

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1-1 <i>Proyectos en fase de ejecución en Instituto Paz</i>	9
Cuadro 3-1 <i>Categorías de la Investigación</i>	34
Cuadro 3-2 <i>Sujetos de Investigación</i>	36
Cuadro 3-3 <i>Fuentes de Información</i>	38
Cuadro 3-4 <i>Productos de la Investigación</i>	44
Cuadro 3-5 <i>Técnicas de Procesamiento</i>	45
Cuadro 4-1 <i>Marco Lógico de Proyecto FENIX</i>	54
Cuadro 4-2 <i>Planteamiento de Marco Lógico</i>	57
Cuadro 4-3 <i>Estructura y Elementos para la Formulación de Proyectos</i>	67
Cuadro 5-1 <i>Matriz RACI</i>	78
Cuadro 5-2 <i>Definiciones</i>	79
Cuadro 5-3 <i>Caracterización de la Problemática</i>	85
Cuadro 5-4 <i>Identificación del Área de Impacto</i>	91
Cuadro 5-5 <i>Plan de Intervención</i>	102
Cuadro 5-6 <i>Estrategia de Tratamiento de Riesgo</i>	108
Cuadro 5-7 <i>Guía de Estudio Técnico</i>	116
Cuadro 5-8 <i>Plantilla de Descripción del Puesto</i>	122
Cuadro 5-9 <i>Guía de Estudio Organizacional</i>	124
Cuadro 5-10 <i>Guía de Estudio Financiero</i>	131
Cuadro 5-11 <i>Guía de Estudio Legal</i>	134
Cuadro 5-12 <i>Plantilla de Caso de Negocio</i>	140
Cuadro 5-13 <i>Glosario de Entradas</i>	142
Cuadro 5-14 <i>Glosario de Técnicas y Herramientas</i>	143
Cuadro 5-15 <i>Glosario de Salidas</i>	144
Cuadro 5-16 <i>Matriz RACI</i>	148
Cuadro 5-17 <i>Plan de Gestión del Cambio</i>	150

LISTA DE ABREVIATURAS

BP: *Buenas prácticas.*

CONST: *Constitución Política de la República de Costa Rica.*

EE. UU: *Embajada de los Estados Unidos de Norte América.*

GAM: *Gran Área Metropolitana.*

IDICSO: *El Instituto de Investigación en Ciencias Sociales*

IP: *Instituto Paz.*

MEP: *Ministerio de Educación Pública.*

ONG: *Organización no Gubernamental.*

PMBok®: *Project Management Body of Knowledge.*

PMI®: *Project Management Institute.*

SAPJ: *Programa de Sanciones Alternativas Penal Juvenil.*

CV: *Currículo vitae.*

MIDEPLAN: *Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.*

VAN: *Valor Actual Neto*

RESUMEN

Instituto Paz es una organización costarricense privada, sin fines de lucro, creada en el 2006 para apoyar a jóvenes en contextos de vulnerabilidad social, trabaja desarrollando proyectos enfocados en tres líneas específicas de acción: permanencia estudiantil exitosa, empleabilidad y la promoción de la convivencia y cultura de paz, buscando la inclusión social de personas jóvenes en contextos conflictivos.

La necesidad de este proyecto surge a partir de la problemática planteada por funcionarios directivos de IP, quienes señalaban una disminución en la captación de fondos que se ha traducido en pérdidas de propuestas presentadas, lo que se origina desde los procesos de formulación.

A partir de esta situación identificada, se estableció como objetivo principal el apoyar con el diseño de una propuesta de solución para la formulación de proyectos en IP que se fundamente en buenas prácticas, para ello se desarrolla una investigación formal de las prácticas actuales de la organización y un proceso de análisis y revisión documental para identificar marcos aplicables que pudieran fortalecer los procesos de formulación que se desarrollan en la actualidad.

Con la información recabada se diseñó una guía metodológica enfocada en fortalecer el proceso de formulación para IP, incorporando un perfil de la propuesta, un estudio de prefactibilidad que incluye el estudio técnico, organizacional y financiero, posteriormente se diseñó el plan para el estudio de riesgos y se finaliza con el plan de diseño.

Por último, se plantea una estrategia de implementación de la propuesta, compuesta por tres fases que incluirán la presentación de la propuesta, capacitación e implementación.

Palabras Clave: Formulación de proyectos, Guía metodológica, Proyectos sociales, Estudio técnico, Estudio organizacional, Estudio financiero, Estudio de riesgos, Implementación y Capacitación.

ABSTRACT

Peace Institute is a private, non-profit Costa Rican organization, created in 2006 to support young people in contexts of social vulnerability. It works developing projects focused on three specific lines of action: successful student retention, employability and the promotion of coexistence and culture of peace, seeking the social inclusion of young people in conflictive contexts.

The need for this project arises from the problem raised by IP management officials, who pointed out a decrease in fundraising that has resulted in losses of proposals presented, which originates from the formulation processes.

Based on this identified situation, the main objective was established to support the design of a solution proposal for the formulation of IP projects that is based on good practices, for which a formal investigation of the current practices of the organization is developed. and a process of analysis and documentary review to identify applicable frameworks that could strengthen the formulation processes that are currently being developed.

With the information collected, a methodological guide was designed focused on strengthening the formulation process for IP, incorporating a profile of the proposal, a pre-feasibility study that includes the technical, organizational and financial study, later the plan for the risk study was designed. and ends with the design plan.

Finally, an implementation strategy of the proposal is proposed, composed of three phases that will include the presentation of the proposal, training and implementation.

Keywords: Project formulation, Methodological guide, Social projects, Technical study, Organizational study, Financial study, Risk study, Implementation and Training.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto final de graduación desarrolla la investigación realizada en el Instituto Paz, con el principal objetivo de fortalecer los procesos de formulación en la organización mediante una guía metodológica para establecer el proceso y las herramientas necesarias para el diseño de una propuesta.

Para la alta dirección de la organización, la importancia de esta investigación se centra en que proporciona una propuesta de guía metodológica para el proceso de formulación de proyectos basado en buenas prácticas, permitiendo estandarizar y ordenar los procesos actuales que se desarrollan en esta línea y con esto se espera obtener como beneficio un aumento en la probabilidad de éxito de los proyectos, mayores propuestas ganadas para la adquisición de fondos y mejora en los procesos de formulación de proyectos dentro de la organización con herramientas estandarizadas acorde a la particularidad de IP.

El capítulo uno expone las generalidades de la organización, en la cual se contemplan el marco de referencia organizacional, su historia, su estructura y marco estratégico, los actuales proyectos a nivel organizacional, el planteamiento del problema, su justificación, el objetivo general, los objetivos específicos, los alcances y limitaciones. A partir de la información brindada se pretende generar un acercamiento al lector para que pueda conocer a detalle la organización y los objetivos a desarrollar en el proceso de investigación.

En el capítulo dos se desarrolla el marco teórico con el que se pretende acercar al lector al conocimiento básico sobre proyectos de carácter social, principales elementos de la formulación

de proyectos y una serie de fundamentos y conceptos teóricos, así como los marcos de referencia aplicados en este proceso.

El tercer capítulo desarrolla un marco metodológico para el proceso de la investigación, en el cual se integran las categorías y variables de la investigación, haciendo una descripción del proceso para recolectar la información mediante técnicas y herramientas utilizadas para investigación, así como el detalle sobre el análisis y el procesamiento de los datos obtenidos.

Para el capítulo cuatro se realiza una descripción detallada del análisis de los resultados obtenidos del proceso de investigación, que se compone por el diagnóstico de la situación actual y el marco de referencia. Adicionalmente se detallan las buenas prácticas aplicables que se desarrollan en la propuesta para la formulación de proyectos en IP.

El capítulo cinco desarrolla la propuesta de solución para la organización, en la cual se detallan la guía metodológica para los procesos de formulación de proyectos, que integra tres niveles de trabajo: perfil de la propuesta, estudio de pre-factibilidad y plan de diseño. Posteriormente se plantea la propuesta de implementación y se incorpora la herramienta de Excel que servirá de apoyo para este proceso de implementación.

Finalmente, en el capítulo seis se exponen las conclusiones que se extraen de las distintas fases de la investigación, así como las recomendaciones dirigidas a la organización para ser consideradas adicionalmente a esta propuesta de para la formulación de proyectos.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación.

En este capítulo se presenta el marco de referencia del Instituto Paz, organización donde se elabora el presente estudio, así como el planteamiento del problema, objetivos propuestos, el alcance de la investigación y las limitaciones encontradas.

1.1 Marco de referencia organizacional

Instituto Paz es una organización costarricense privada, sin fines de lucro, creada en el 2006 para apoyar a jóvenes en contextos de vulnerabilidad social, con el objetivo de brindarles oportunidades reales que les permitan transformar sus vidas. Durante sus 17 años de experiencia, ha logrado impactar a más de 24 136 jóvenes en situaciones de vulnerabilidad social, mediante la implementación de una serie de proyectos enfocados en tres líneas específicas de acción. Una, es la permanencia estudiantil exitosa, en la que se trabaja identificando retos y proponiendo soluciones en conjunto con las comunidades, desde otra línea se trabaja en el desarrollo de proyectos con un enfoque en empleabilidad, en los que se busca brindar herramientas y propiciar el desarrollo de capacidades para que las personas participantes puedan adaptarse a los retos del mercado laboral y, como última línea de acción, se desarrollan proyectos enfocados en la promoción de la convivencia y cultura de paz, buscando la inclusión social de personas jóvenes en contextos conflictivos.

IP tiene experiencia en la implementación de proyectos de la Embajada de los Estados Unidos y posee fuertes alianzas con entidades del Gobierno de Costa Rica, como el Ministerio de Educación Pública, Ministerio de Seguridad Pública, Ministerio de Justicia y Paz, Instituto Nacional de Aprendizaje, Ministerio de Trabajo, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y el sector privado.

El trabajo se desarrolla en las siete 7 provincias de Costa Rica, vinculando distintos proyectos a las zonas, según las necesidades identificadas y el contexto en cada comunidad.

IP se financia a través de los aportes de una variedad de donantes y aliados, entre los que destacan fondos de cooperación y donantes internacionales, como la Embajada de los EE. UU., fundaciones como Fundación Miguel Yamuni y Fundación Strachan, fondos de Responsabilidad Social Empresarial de empresas nacionales y multinacionales, donaciones individuales y eventos de recaudación de fondos.

En relación con la medición de resultados de cada intervención, esta se realiza mediante la comparación del resultado final, con el punto de partida de la población participante. Por ejemplo, para medir el impacto de los proyectos de IP para reducir la exclusión estudiantil, se elabora una línea base de la matrícula estudiantil al principio de año, a mediados del año se vuelve a medir y la última medición se realiza al final del año lectivo. Las cifras de exclusión obtenidas se comparan con datos oficiales antes del inicio de labores de IP y a partir de esto se visualizan los avances, según los logros obtenidos, además para cada proyecto se diseñan los indicadores claves de desempeño y con esto se establece el avance y alcance obtenido.

1.1.1 Estructura y marco estratégico.

A continuación, se presenta la estructura organizacional y marco estratégico de Instituto Paz.

1.1.1.1 Estructura organizacional.

En el organigrama representado en la Figura 1.1 se muestra la estructura organizacional de Instituto Paz, que detalla los diversos niveles que posee la organización a lo interno.

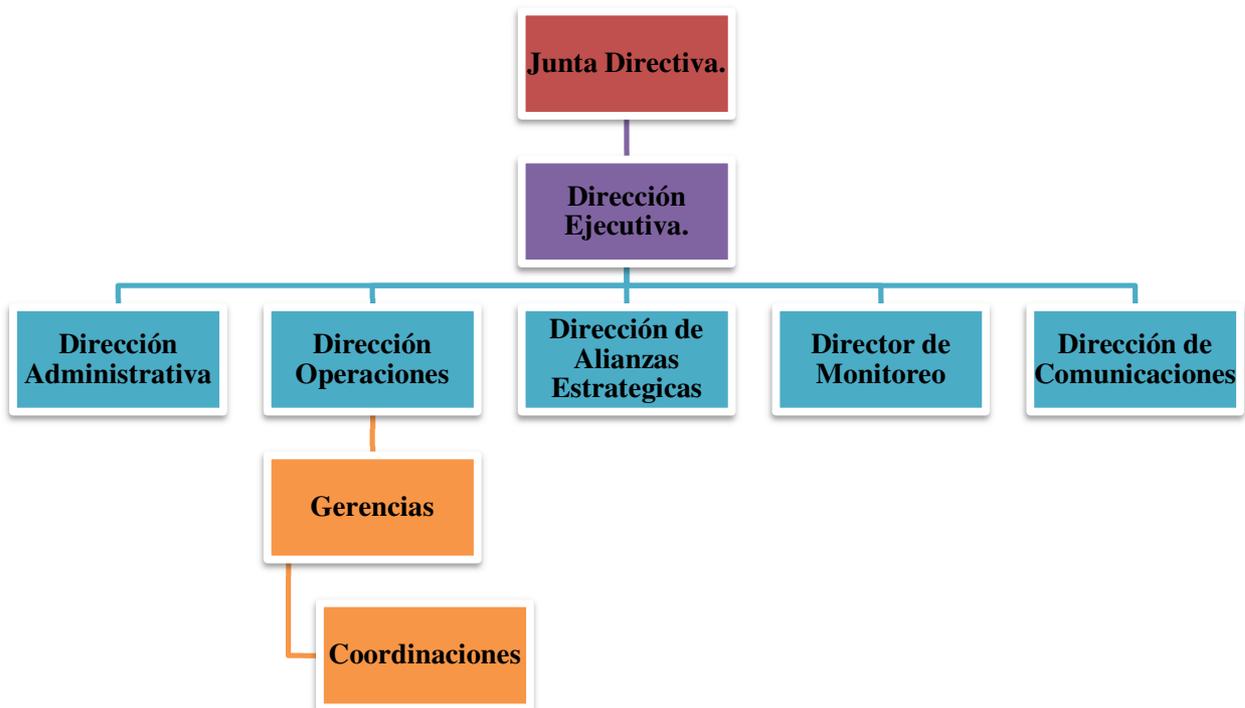
Conformada de la siguiente manera:

1. **Nivel Directivo:** Conformado por una junta administrativa, Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativa, Dirección de Alianzas Estratégicas, Dirección de

Planificación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje, Dirección de Operaciones y Dirección de Comunicaciones.

2. **Nivel Operativo:** En el que se incluyen las gerencias de cada proyecto, así como los equipos encargados de la coordinación y ejecución de estos.

Figura 1-1 Organigrama de Instituto Paz



Nota. La figura 1.1 muestra el organigrama de Instituto Paz, construido a partir de los datos brindados por la empresa.

En el siguiente apartado se presenta el marco estratégico del Instituto Paz.

1.1.1.2 Marco estratégico.

La filosofía medular del Instituto Paz está compuesta por su misión, su visión, sus valores y su objetivo estratégico; todos expresados en Filosofía medular 2021.

- ***Misión.***

El Instituto Paz ha establecido su misión de la siguiente manera: “Conectar jóvenes en situación de vulnerabilidad social con oportunidades reales para transformar sus vidas por medio de la inclusión social y el desarrollo de trayectorias educativas y laborales exitosas.” (Filosofía Medular Instituto Paz, 2021).

- ***Visión.***

La visión de Instituto Paz es: “Una sociedad en la que las personas jóvenes cuenten con oportunidades de desarrollo, que les permitan transformar sus vidas y convertirse en agentes de cambio positivo.” (Filosofía Medular Instituto Paz, 2021).

- ***Valores.***

A continuación, se exponen los valores del Instituto Paz (Filosofía Medular Instituto Paz, 2021):

Solidaridad: Actuamos con entrega, respeto y empatía en pro de causas justas por personas jóvenes en condición de vulnerabilidad, generando oportunidades reales.

Transparencia: Gestionamos con claridad los recursos. Nuestras finanzas son auditadas externamente y publicadas cada seis meses para que así cualquier persona pueda consultarlas.

Innovación: Generamos ideas y metodologías novedosas para impactar positivamente las necesidades que enfrentan las personas jóvenes en condición de vulnerabilidad.

Mejora Continua: Creemos que, por medio de evaluaciones constantes, podemos generar un proceso de retroalimentación que haga más eficiente nuestra metodología.

Credibilidad técnica: Alcanzamos objetivos retadores dado que fundamentamos nuestros abordajes en análisis de datos, conocimientos y experiencia trabajando con juventud.

- ***Objetivos Estratégicos.***

El objetivo estratégico del Instituto Paz es (Filosofía Medular IP, 2021): Generar un impacto positivo en la juventud por medio de oportunidades reales, por considerar esta etapa como crucial en la vida de todas las personas.

1.1.2 Proyectos en la organización.

De acuerdo con los datos aportados por IP, la naturaleza de los proyectos que se ejecutan a nivel de la organización son proyectos de carácter social, enfocados en mejorar las condiciones de vida de la población beneficiaria, mediante el desarrollo de propuestas con impacto social en áreas específicas, como la educación, el empleo, el fortalecimiento de habilidades blandas y de la cultura para la paz.

Durante 17 años, la organización ha logrado tener apertura de proyectos en distintas zonas del país, particularmente en comunidades que presentan situaciones específicas que hacen de sus habitantes, poblaciones vulnerables que requieren acompañamiento desde distintas líneas de trabajo para mejorar su calidad de vida, tener mayor acceso a información y aumentar sus oportunidades. Es así, como se desarrollan proyectos en zonas costeras y comunidades fronterizas, además de distintas comunidades de la Gran Área Metropolitana.

Cabe recalcar que el enfoque de atención de IP se ha centrado en la atención de niñez y adolescencia y algunos de los proyectos han requerido, además, el trabajo en paralelo con funcionarios y funcionarias de distintas entidades públicas y privadas, que tienen un grado de injerencia en la atención de la población y que son actores claves para garantizar el acceso a los derechos de la población beneficiaria.

En relación con la sostenibilidad que tiene la población en términos financieros, cada uno de estos proyectos es financiado por distintos entes cooperantes, donde resalta la colaboración de

fondos internacionales que son de las principales fuentes de financiamiento, en la actualidad, para IP.

En el cuadro 1.1 se muestra el detalle de seis proyectos que se encuentran actualmente en proceso de ejecución en IP y que responden a las tres líneas de acción que se desarrollan en la organización, describiendo datos como la figura cooperante, el nombre del proyecto, una breve descripción, su ubicación geográfica, el eje estratégico al que responde, así como el periodo de tiempo para su ejecución y su estado actual, en cuanto a vigencia.

Cuadro 1-1 *Proyectos en fase de ejecución en Instituto Paz.*

Proyectos Vigentes en Instituto Paz								
#	Donante	Nombre	Descripción	Ubicación Geográfica	Eje	Año de inicio	Año de cierre	Vigencia
1.	US Department of State and Georgetown University	Central America Youth Ambassadors	El proyecto se centró en proporcionar herramientas para que los adolescentes y jóvenes puedan acceder a más y mejores oportunidades de vida como una estrategia para la implementación de factores de protección frente a diferentes tipos de violencia, esto por medio de un intercambio.	Nacional	Empleabilidad	Anual		Sí
2.	Fundación Cummins	Talleres de Mecánica, Proyecto Fénix	Brindar herramientas en temas de mecánica básica para una preparación profesional de las personas participantes en el proceso de Talleres de Cummins del Proyecto Fénix.	San José	Cultura de Paz	2022	2023	Sí

Proyectos Vigentes en Instituto Paz								
#	Donante	Nombre	Descripción	Ubicación Geográfica	Eje	Año de inicio	Año de cierre	Vigencia
3.	UNICEF CR	Elaboración de un manual de procedimientos para la prestación de servicios internos del MEP a los centros educativos priorizados según riesgos de exclusión educativa	Elaboración de un manual de procedimientos para la prestación de servicios internos del MEP a los centros educativos priorizados según riesgos de exclusión educativa	Nacional	Permanencia estudiantil	2021	2022	Sí
4.	ICD	Apoyo a la Empleabilidad Juvenil y a la Intermediación Laboral en Zonas de alta Vulnerabilidad: Generación de oportunidades y prevención de riesgos asociados al fenómeno de las drogas 2022.	Desarrollar competencias enfocadas en la empleabilidad y el liderazgo para adolescentes y jóvenes, transmitiendo conocimiento y herramientas que fortalezcan sus habilidades para la vida y su conocimiento sobre el mercado laboral.	Nacional	Empleabilidad	2022	2023	Sí

Proyectos Vigentes en Instituto Paz								
#	Donante	Nombre	Descripción	Ubicación Geográfica	Eje	Año de inicio	Año de cierre	Vigencia
5.	UNICEF CR	Espacios Seguros	Instalar el Modelo de Espacios Seguros para la Niñez y la Adolescencia Migrante en Costa Rica desarrollado por UNICEF en 14 comunidades de acogida, apoyando la integración de los servicios y programas institucionales dirigidos a la inclusión social y la integración de la población migrante.	35 localidades	Cultura de Paz	2022	2023	Sí
6.	Embassy of the United States in Costa Rica	Modelo de Gestión de la Información y el Conocimiento para fortalecer la gobernanza en el abordaje del fenómeno de la exclusión en el sistema educativo público	Fortalecer la gobernanza del Ministerio de Educación Pública (MEP) para dar una respuesta rápida y pertinente al fenómeno de la exclusión educativa, a través del pilotaje y consolidación de un Modelo de Gestión de la Información y el Conocimiento.	Puntarenas San Carlos y Coto	Permanencia estudiantil	2022	2024	Sí

Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos de documentación interna del Instituto Paz.

1.2 El problema y su impacto

Instituto Paz es una organización financiada a través de diversos aportes y excepto por las donaciones, los mecanismos restantes por los que la organización logra su financiamiento demanda la participación continua en concursos formales o bien, que se realice una propuesta al ente cooperante, velando a detalle que estas sean de interés público y que además responda a los ejes estratégicos de la organización, por lo que todos los procesos ligados a la formulación de proyectos deben llevarse a cabo siguiendo los lineamientos necesarios, con el objetivo primordial de lograr la captación de fondos para el desarrollo continuo de proyectos.

En esta línea, se ha logrado identificar que actualmente la organización presenta una disminución de proyectos captados en el último lustro de trabajo, lo que se traduce en una disminución en los fondos para el financiamiento de proyectos y es sobre lo que se enmarca la problemática principal.

Bajo este escenario resulta de interés comprender que en IP, para la formulación de los proyectos, actualmente hay funcionarios del equipo de trabajo que asumen las funciones necesarias para la presentación de propuestas, en el periodo de tiempo establecido por la contraparte, las cuales incluyen una revisión detallada de los términos de referencia que aporta el posible cooperante; posteriormente, se realiza una sesión de trabajo a partir de la cual se plantean ideas para la posible propuesta y según la cantidad de trabajo que implica su preparación, se dividen responsabilidades entre dos o cuatro personas quienes se encargan de realizar la revisión de documentación necesaria para justificar la propuesta y presentar una formulación preliminar del proyecto.

Acto seguido, la propuesta pasa a revisión por parte del Director Ejecutivo y el Director de Operaciones quienes se encargan de hacer algunas devoluciones, recomendaciones y si son incorporadas, la propuesta es presentada al posible ente cooperante.

Toda esta línea de trabajo le ha permitido a Instituto Paz mantenerse en el mercado durante los últimos 17 años, logrando la asignación de diversos proyectos y la creación de alianzas estratégicas importantes para su funcionamiento, como lo es el convenio con el Ministerio de Educación Pública.

Sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado un declive en el historial de proyectos ganados, pues para el 2022 se determinó que apenas se estaban desarrollando seis proyectos, mientras que, en el 2019 se contaba con un total de 18 proyectos, lo que significó un descenso de 66% en los proyectos ejecutados; tal como se visualiza en la Tabla 1.1 Historial de Proyectos IP.

Tabla 1.1 *Historial de Proyectos en IP.*

Historial de Proyectos Instituto Paz					
Estado de la propuesta	Año				
	2019	2020	2021	2022	2023
Total	29	22	24	15	3
Ganada	18	11	9	6	1
Perdida	11	11	15	7	1
Negociación	0	0	0	1	1
En espera	0	0	0	1	0
Porcentaje de éxito	62%	50%	38%	40%	33%

Nota: Elaborado a partir de datos obtenidos de documentación interna del Instituto Paz.

Como se puede evidenciar en la Tabla 1.1, la cantidad de proyectos que se ejecutaban para el 2022 representó una diferencia marcada comparándola con los datos de años anteriores, mostrando una disminución en la captación de fondos para la ejecución de proyectos.

Ahora bien, otro dato interesante que se visualiza en la Tabla 1.1 es que en la actualidad la oportunidad de acceder a fondos de financiamiento para la ejecución de proyectos ha sido de 15 propuestas, nueve menos que para el 2021. De estas, únicamente se logró captar seis, menos de la mitad de lo que fue presentado; lo que ha significado una baja en el trabajo que se realiza en la organización.

Ahora bien, una de las causas del problema se identifica en el proceso de formulación. El proceso que usualmente se realiza en IP para la formulación de proyectos se desarrolla bajo el criterio del personal, no involucra métodos estandarizados, ni técnicas actualizadas que se consideren buenas prácticas en el campo de formulación, puesto que aunque existe conocimiento previo en materia de formulación y gestión de proyectos, empírica para una parte del equipo y académica para otra, no existe una cultura o política a lo interno que desarrolle las competencias del equipo en esta línea, lo que debilita los procesos de formulación.

Otra de las causas que se identifican es la debilidad en el modelo de gobernanza y estructura, dado que en la actualidad no se cuenta con un área de gestión en la organización y las personas que asumen estas tareas tienen una sobrecarga de trabajo, pues deben desempeñar otras funciones ligadas a su puesto. Es así que cuando se presenta una oportunidad de financiamiento, el equipo debe dividir su tiempo entre la formulación y la atención de otras áreas y/o proyectos, limitando la posibilidad de robustecer la formulación de una propuesta de manera más óptima en comparación a los procesos que se realizan en la actualidad. (K. Rojas, comunicación personal, 17 de febrero, 2023).

Se podría considerar, además, que una posible causa de la problemática también vendría a ser la presentación de ofertas que no resultan de interés para los entes cooperantes, ya sea por la falta de datos que respalden la oferta, por la falta de innovación, cambios en las políticas, intereses

o condiciones de los entes cooperantes. Bajo esta línea (K. Rojas, comunicación personal, 17 de febrero, 2023) señala que es necesario que se definan rutas más específicas para el desarrollo de propuestas, donde se trabaje a lo interno de manera periódica en recabar insumos que permitan generar información que sirva para respaldar y fundamentar las propuestas, además de ampliar el margen de trabajo que se tiene en la actualidad, puesto que se han presentado oportunidades de adquirir fondos para trabajar en el desarrollo de proyectos ambientales, pero no se cuenta con la capacidad para gestionar proyectos en esta línea.

Como ejemplo de este caso, en el 2022 se logró identificar la oportunidad de adquirir un financiamiento para desarrollar un proyecto con la Fundación Tinker, en la línea de medio ambiente, promoviendo prácticas de gestión sostenible y eficaz de los recursos en diversas comunidades, sin embargo, no fue posible concursar con una propuesta puesto que no existe en la organización una experiencia previa en temas ambientales, ni existe una estructura que de soporte a proyectos de tipo ambiental, así como la carencia de datos a lo interno que pudiesen servir para la presentación de una propuesta.

Esta situación se considera que recae desde los procesos de formulación que se tienen dentro de la organización, puesto que no se toma en consideración previa al diseño de una propuesta, el desarrollo de una evaluación del mercado o bien la aplicación de técnicas que permitan obtener datos de interés o necesidades de los posibles beneficiarios para, de esta manera, sustentar con criterio experto la presentación de datos y la relevancia que tendría para un ente cooperante el apoyar una iniciativa de impacto social que responda, no sólo a sus intereses, sino también a la realidad actual.

Al respecto E. Chavarría (comunicación personal, 17 de febrero, 2023) indica que en IP los procesos de formulación podrían ser más completos e incluir dentro de la propuesta elementos

que contribuyan en aportar datos a las tres líneas de acción que se tienen en la organización y no centrada únicamente en los intereses del posible donante, logrando beneficiarse al garantizar, por ejemplo, la adquisición de datos que puedan robustecer futuras propuestas.

Todas estas situaciones descritas a detalle han generado efectos en el desempeño de la organización resaltando la necesidad de prescindir de los servicios de profesionales, con una larga trayectoria de trabajo en la organización, a quienes no se les logró extender el contrato dada la carencia de fondos para cubrir los salarios, además estos despidos han generado una rotación continua del personal pasando de tener, en el 2019, un equipo conformado por 22 colaboradores en planilla; a contar en la actualidad con 12 integrantes, de los cuales, alrededor del 8,4% trabaja por servicios profesionales, pues únicamente cuando se logra la adjudicación de un proyecto se realiza la contratación de personal por un periodo determinado que puede ir de un mes a un año, generando una sensación de inestabilidad laboral para el equipo de trabajo.

Otro elemento a destacar es que en años anteriores la adjudicación de fondos para darle continuidad a algunos proyectos era una particularidad del trabajo, por lo que las comunidades lograban contar con un apoyo extendido de entre dos a cuatro años, según las necesidades de la población beneficiada y las características de los proyectos; pero al reducirse los ingresos, en la actualidad, las poblaciones se benefician por un periodo de entre seis meses a un año y ha habido poblaciones que han requerido mantener el acompañamiento, pero esto no ha sido posible dada la falta de nuevos fondos que así lo permitan, tal es el caso del proyecto FENIX, que tenía como objetivo principal el fortalecer el SAPJ del Ministerio de Justicia y Paz, apoyando los procesos institucionales de prevención del delito, acompañamiento y cese de jóvenes en libertad asistida.

Este proyecto atendía a jóvenes que se encontraban en un proceso de sanción alternativa y requerían cumplir con lineamientos básicos establecidos por el juzgado para mantener la libertad

asistida, los cuales incluían el mantenerse estudiando o trabajando, situación que se volvía desafiante para la mayoría de participantes, pues aunque tenían la mayoría de edad, sólo 1 de 20 participantes contaba con estudios avanzados, en su mayoría no contaban con la primaria completa e incluso se presentaban casos de jóvenes analfabetas, por lo que con el proyecto se les brindaban las herramientas necesarias para que lograran reforzar sus habilidades de empleabilidad, se les brindaba una orientación y acompañamiento para ubicarse en el mercado laboral o en su defecto retomar los estudios y de manera paralela se les brindaba contención emocional dado que por sus historias de vida eran jóvenes que percibían un grado de discriminación en sus comunidades, no contaban con redes de apoyo sólidas y se encontraban en un alto riesgo de reincidir. Este proyecto cerró en el 2021 y aunque la población beneficiaria ha manifestado su interés y necesidad de que se retome, así como la anuencia por parte de los aliados vinculados, el financiamiento no ha sido posible.

Tomando en consideración todos los elementos anteriormente descritos, la problemática de Instituto Paz se podría orientar a una disminución en la captación de fondos que se traduce en pérdidas de las propuestas presentadas y esto se origina, desde los procesos de formulación donde se devela una ausencia de estandarización metodológica, una debilidad en el modelo de gobernanza y estructura y una sobrecarga al equipo de trabajo que asume una duplicidad de funciones al momento de presentarse la oportunidad de adquirir un fondo de financiamiento, lo que ha reducido la asignación de fondos, dada la falta de herramientas y rutas de acción específicas para la incorporación de nuevos proyectos a la organización.

1.3 Objetivos

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

1.3.1 Objetivo general.

Diseñar una propuesta de solución para la formulación de proyectos en el Instituto Paz, que se fundamente en buenas prácticas que permita una mayor adjudicación de nuevos proyectos.

1.3.2 Objetivos específicos.

1.3.2.1 Identificar los procesos actuales para la formulación de proyectos en la organización, mediante el uso de herramientas de investigación, que permita la generación de un diagnóstico del estado actual.

1.3.2.2 Determinar prácticas aplicables a la formulación de los proyectos de la organización, mediante el estudio de marcos existentes y análisis de campo con expertos para la definición de un marco de referencia, según las características y necesidades de la organización.

1.3.2.3 Desarrollar los elementos necesarios, mediante la aplicación del marco de referencia para la consolidación de los procesos de formulación e integración de la propuesta de solución.

1.3.2.4 Elaborar una estrategia de implementación de la propuesta de solución, considerando los recursos de la organización, para su incorporación en la formulación de proyectos.

1.4 Alcance y limitaciones

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

1.4.1 Alcance

El presente proyecto final de graduación tiene como principal entregable una propuesta de solución enmarcada en el área de la formulación de proyectos, dentro del Instituto Paz que es donde se ha logrado identificar la principal problemática; con la cual se pretende integrar buenas

prácticas en la formulación de proyectos, para la obtención de los beneficios esperados por la organización.

La solución tiene como alcance organizacional, en primera instancia la identificación de los procesos que se siguen para la formulación de proyectos en la organización, para lo cual se realiza un diagnóstico del estado actual en términos de formulación de proyectos, que describe los diversos procedimientos, estrategias, prácticas, conocimientos e instrumentos que son utilizados para desarrollar una propuesta de proyecto, así como las personas involucradas y los diversos roles y responsabilidades que asumen en este proceso.

Con el segundo objetivo, se realiza la identificación de prácticas aplicables, mediante el uso de marcos existentes en otras organizaciones, de los cuales extrajeron metodologías, modelos, herramientas y estándares, que aportan a la definición y creación de un modelo propio y adaptable a las particularidades de la organización y que brindan un marco de referencia para aplicar buenas prácticas en los procesos de formulación de proyectos.

Posteriormente, se trabajó en la creación de una serie de elementos que responden al tercer entregable, en el que se consolida toda la información recabada anteriormente, la cual permitió elaborar una propuesta acorde a las necesidades que tiene la organización para consolidar todos los procesos de formulación e integración de la propuesta de solución, mediante la aplicación del marco de referencia.

Como resultado final, se diseña una propuesta de estrategia para la implementación de la solución tomando en consideración las particularidades de la organización, dicha propuesta incluye una definición a detalle de cada una de las acciones requeridas para la incorporación de la solución en la formulación de proyectos.

No forma parte del alcance de este proyecto, la implementación de la propuesta generada en el cuarto objetivo específico; la misma quedará desarrollada solamente a nivel de propuesta y dependerá de la organización su puesta en marcha.

1.4.2 Limitaciones.

- La empresa solicitó confidencialidad para el desarrollo de la investigación.
- No se contó acceso a los datos relacionados al presupuesto de cada proyecto en ejecución, dada la confidencialidad que se firma con los donantes.

Capítulo 2 Marco teórico

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos básicos necesarios para el entendimiento de la temática que se investiga. Para ello, se abordan las aristas vinculadas a proyectos y tipos de proyectos incluyendo los proyectos de carácter social, con la finalidad de que el lector puede tener mayor claridad de la línea de trabajo que desarrolla la organización, aunado a esto se detalla el marco normativo y marco legal vinculante a considerar para el desarrollo de los diversos proyectos. Posteriormente se plantean los lineamientos relevantes en relación a la formulación de proyectos, con el fin de comprender el contexto y los alcances, que, desde esta línea de trabajo, se pueden obtener con la investigación.

2.1 Proyectos

El Project Management Institute (PMI, 2017) establece que un proyecto consiste en “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, con el objetivo de cumplir determinadas metas dentro de una organización que pueden incluir el alcanzar una posición estratégica deseada, un fin último, un determinado resultado a obtener, o bien la elaboración de un producto o un servicio a prestar.

Para Otero, Barrios, y Artiles (2004) este concepto podría tener diversas definiciones entre las que destacan:

- Conjunto de acciones destinadas a solucionar un problema previamente identificado, priorizado y explicado en un espacio de investigación de problemas.
- Acumulado específico de actividades en las que se invierten recursos con el interés de obtener beneficios.
- Conjunto de tareas o actividades que se realizan a partir de una situación actual identificada con el objetivo de obtener una determinada situación futura deseada o esperada.

- Es un proceso único, consistente en un conjunto de actividades controladas, con fecha de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluidas las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Para efectos de la presente investigación se entenderá como proyecto aquel proceso de planificación direccionado por un conjunto de objetivos que se encuentran interrelacionados y coordinados con el fin de satisfacer ciertas necesidades o resolver problemas específicos dentro de una organización.

2.1.1 Tipos de proyectos de inversión

Considerando el área de trabajo en el que se plantea el desarrollo de la propuesta, resulta de interés indagar a mayor detalle la clasificación que se le asigna a los proyectos de inversión, dado que IP desarrolla proyectos de carácter social, por lo que es importante comprender su clasificación y diferenciación de los otros proyectos.

Meza (2013) indica que los proyectos pueden ser clasificados en tres campos específicos y es importante resaltar en este punto, que esa clasificación no los vuelve mutuamente excluyentes, pues es posible que se desarrollen, por ejemplo, proyectos de construcción de carácter social o bien un proyecto agropecuario de interés social, lo que implica que conformen se mezclen estas clasificaciones, el grado de complejidad de los mismos puede ser aún mayor. Teniendo en cuenta este elemento la clasificación es la siguiente:

- **Según la categoría:**

En este campo se incorporan los proyectos de producción de bienes y de prestación de servicios, orientados a la transformación de recursos primarios en productos para el consumo y de prestación de servicios que satisfagan las necesidades humanas.

- **Según la actividad económica:**

En este campo los proyectos son clasificados según el sector económico que atienden, teniendo entonces proyectos agropecuarios, industriales, de servicios, pecuarios, agroindustriales, industriales, turísticos, comerciales, entre otros.

- **Según su carácter y entidad que los promueve:**

En este caso en particular la clasificación se realiza en proyectos de inversión privados (con ánimo de lucro) y proyectos de carácter social. Los privados son aquellos proyectos que se implementan cuando existe certeza de una demanda en el mercado, por lo que se les otorga a las entidades que lo promueven una rentabilidad que sirva para satisfacer las expectativas mínimas de rendimiento y en el caso de los proyectos de carácter social o de inversión pública, estos tienen como finalidad el mejorar el bienestar de una comunidad a través de la prestación de un servicio o del suministro de un bien.

2.1.2 Proyectos de carácter social y sus principales características

Los proyectos de carácter social, entendidos como toda acción organizada y enfocada en afectar de manera positiva al ser humano en sus condiciones de vida, sistema de valores, interacción con los otros individuos, entre otros (Instituto de Investigación en Ciencias Sociales. [IDICSO], 2004) establecen como punto de partida la necesidad prioritaria de revertir situaciones desventajosas que impiden el desarrollo social de una determina población, lo cual se conceptualiza como la capacidad endógena de crear bienestar económico y social.

El Instituto de Investigación en Ciencias Sociales (IDICSO, 2004) señala que los proyectos estrictamente sociales, pueden ser clasificados de acuerdo con cómo buscan satisfacer la, o las necesidades de la población a la que van dirigidos, destacando:

1. Proyectos que se centran en satisfacer de manera directa una determinada carencia en base a estándares sociales, por lo que labor supone la transferencia directa de recursos según las necesidades identificadas.
2. Proyectos que buscan facilitar indirectamente la satisfacción de una necesidad específica, por ejemplo, la construcción de una escuela.
3. Proyectos que introducen nuevos sistemas productivos enfocados en mejorar situaciones sociales desfavorables para una parte de la población; como lo sería la implementación de proyectos dirigidos a generar empleo.
4. Los que afectan la distribución de ingresos, que vendrían a ser, por ejemplo, los proyectos de reforma agraria.
5. Proyectos enfocados en atender situaciones que se apartan de una normalidad socialmente definida, como lo son, aquellos proyectos que se ocupan de la atención de menores en situación de abandono, drogadicción, delincuencia juvenil y distintas situaciones de vulnerabilidad social.
6. Los que apuntan a introducir tecnologías organizativas para producir cambios en las situaciones sociales, como lo serían las cooperativas de trabajo.

Esta clasificación atañe al concepto clave de necesidad para determinar la tipología del proyecto, tomando en consideración que, aunque las necesidades básicas del individuo se basan en la salud, educación, empleo y vivienda digna, todas estas esferas integran necesidades más específicas y a partir de ellas es que se diseñan diversas oportunidades de proyectos.

2.1.3 Factores ambientales de los proyectos de carácter social.

Una particularidad de los proyectos de carácter social es que su viabilidad se ve influenciada por múltiples factores que determinarán su éxito o fracaso, por lo que resulta importante que en los procesos de formulación se realice un análisis de factores tanto de orden

social, como económico, político y ambiental, entre otros, que permitan valorar el entorno y las circunstancias que podrían mediar al momento de la puesta en marcha de un proyecto.

Cuando los proyectos se enmarcan en la línea social y buscan dar respuesta a los problemas de una comunidad o territorio, Baca y Herrera (2016) afirman que “desde un inicio la población deba tener una participación muy activa en el proyecto, pues los ciudadanos son quienes conocen de forma cercana sus problemáticas y necesidades más sentidas.” si la propuesta de un proyecto se realiza sin tomar en consideración este factor clave, las propuestas podrían no ser tan cercanas a la realidad y vivencia de las comunidades, no despertando su interés en participar del mismo, lo que en consecuencia podría implicar el fracaso de un proyecto.

Dentro de los procesos de planeación es primordial que se incorporen acciones que motiven a la participación activa, y según los objetivos de la propuesta las comunidades puedan asumir un rol de autogestión que no solo garantice la sostenibilidad de los resultados, sino que también fortalezca los procesos de vinculación con la organización, pensando en la participación de futuros proyectos y la continuidad del trabajo con la comunidad.

2.2 Marco legal y normativo.

A continuación, se describe el marco legal y normativo que rige el desarrollo de proyectos de carácter social en Costa Rica.

2.2.1 Proyectos de cooperación internacional.

En Costa Rica el Artículo 2° del Decreto Ejecutivo 35056 PLAN-RE, del 12 de noviembre de 2008, define la Cooperación Internacional como

Conjunto de acciones de carácter internacional orientadas al intercambio de experiencias y recursos entre países desarrollados y en vías de desarrollo, así como entre estos últimos, para alcanzar metas comunes de desarrollo basadas en criterios de solidaridad, equidad,

eficacia, interés mutuo y sostenibilidad. (Poder Judicial de Costa Rica. Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales. 2017)

En este se definen, las modalidades de cooperación internacional aplicables a Costa Rica, entre las que se mencionan:

- **Cooperación Financiera No Reembolsable**, ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país, mediante la asignación de recursos financieros que no se reintegran, y esto se realiza con el objetivo de apoyar proyectos de desarrollo en el país.
- **Cooperación Financiera Reembolsable** entendida como la cooperación ofrecida por Fuentes Bilaterales y Multilaterales a un país, pero en forma de préstamos o créditos blandos, los cuales se establecen bajo condiciones de interés y tiempos favorables para ambas partes.
- **Cooperación Técnica Internacional** con esta cooperación se busca la adaptación y adopción de conocimientos, habilidades, capacidades, recursos y nuevas o mejores técnicas y tecnologías que en la actualidad el país no posee o en su defecto no puede movilizar y estos son aportes no reembolsables para emprender actividades de desarrollo.
- **Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (CTPD)**, con esta modalidad se busca el intercambio de experiencias técnicas, conocimientos, tecnologías y habilidades entre países en desarrollo, como apoyo y complemento a sus objetivos de desarrollo nacional, regional, sectorial e institucional. (Decreto Ejecutivo 35056 PLAN-RE, 2008, Artículo 2º)

Este elemento es relevante para la investigación, considerando que IP en ocasiones opta por ser partícipe de fondos provenientes de cooperación internacional, específicamente de aquellos que son caracterizados como fondos no reembolsables, por lo que de forma continua la organización debe trabajar en la identificación de oportunidades que se ofrecen al país bajo este lineamiento.

2.2.2 Marco Legal Vinculante

Instituto Paz es una organización privada que se rige bajo el lineamiento establecido para las fundaciones en Costa Rica, las mismas son definidas como “personas jurídicas de carácter privado, que se crean para desarrollar actividades educativas, artísticas, literarias, culturales o científicas que signifiquen bienestar social y utilidad general” (García, C. 2002, p. 1).

En Costa Rica cada fundación debe inscribirse por escritura pública o por testamento en la Sección Personas del Registro Público, y en él incluir su nombre, objetivo, patrimonio, plazo y administración; durante el proceso de inscripción se deben cumplir una serie de lineamientos para garantizar su legítimo funcionamiento, los cuales se establecen a detalle en la Constitución Política de la República de Costa Rica (1973, Artículo 11) de la Ley de Fundaciones N° 5338.

Dentro de los lineamientos establecidos según la Constitución Política de la Republica. (1973, Artículo 11) se enfatiza en que la administración y dirección de las fundaciones estará a cargo de una Junta Administrativa, donde el Presidente será quien asumirá la representación legal, con facultades de apoderado general; además la Junta tendrá la facultad de designar un Delegado Ejecutivo como su representante en la gestión de los asuntos de la fundación y el Estado deberá velar por el control de la actividad que realizan, así como que el patrimonio sea utilizado para la obtención del objetivo propuesto.

Cada uno de estos lineamientos han sido procesos en los que IP ha participado para ser acreditada y siguiendo los lineamientos establecidos por la ley, de manera anual se realiza un

informe financiero para brindar datos específicos que reflejan tanto su situación económica como patrimonial y de esta manera garantizar la transparencia en sus funciones.

Adicional a la Ley de Fundaciones N° 5338 y lo que establece la Constitución Política de la República de Costa Rica, los marcos vinculantes de los cuales IP es depositaria incluye todos aquellos ligados a sus áreas de acción como lo son la Declaración Universal de los Derechos del 10 de diciembre de 1948, la Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José) N° 4534I, Código de la Niñez y la Adolescencia N° 7739, entre otros.

2.3 Formulación

En el presente apartado se detalla lo referente al proceso de formulación de proyectos y sus principales conceptos.

2.3.1 Elementos de la formulación de proyectos.

Córdoba, (2004), define el proceso de la formulación como un conjunto de actividades orientadas a recabar y procesar información sobre los diferentes aspectos que tengan relación con un proyecto, para posteriormente producir un documento en el que se plasme de manera metódica, sus principales características y objetivos en relación con la generación de bienes y servicios, enfocados en satisfacer las necesidades de una comunidad.

Para Narváez, (2009) el proceso de formulación es comprendido como la etapa de identificación de una problemática y la preparación de alternativas que buscan brindar una solución a dicha necesidad, considerando esta etapa como el proceso básico y preliminar a la ejecución de un proyecto, resaltando la relevancia que tiene esta etapa en la puesta en marcha de un proyecto.

En Costa Rica el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica MIDEPLAN (2022) contiene normativas asociadas a los procesos de formulación y se establece que este proceso forma parte de la primera fase de pre inversión del ciclo de vida de un proyecto e implica la

identificación inicial del problema central que afecta a una comunidad o grupo de personas, así como las posibles causas y efectos asociados, esto con el fin de identificar alternativas de solución al problema detectado.

Tomando en consideración cada elemento señalado por los autores, se tiene claridad de que, el proceso de formulación, parte de esa identificación preliminar de un problema, o en su defecto, de la identificación de una oportunidad de negocio, y es a través de ella que se logra establecer qué tipos de bienes y/o servicios son precisos para brindar una solución o aprovechamiento de recursos, pero, además, Meza, (2013) ratifica que, esta etapa cumple un propósito principal en la que se debe

“determinar el monto de la inversión inicial, los ingresos y egresos del proyecto mediante una serie de estudios secuenciales como el estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero. Esta etapa es importante porque permite determinar con claridad si el proyecto de inversión generará o no los recursos suficientes que justifiquen el sacrificio que hace el inversionista al privarse del consumo en el presente.” (Meza, J. 2013. pp.18-19)

Este elemento es fundamental si se toma en consideración que al momento de poner en marcha un proyecto la meta es lograr los objetivos para los que fue diseñado y el índice de éxito esperado, por lo que cada organización debería evaluar la prolijidad con la que se realiza este proceso y re direccionar todo el apoyo necesario para que sea un área robusta que propicie el alcance deseado.

2.3.2 Buenas prácticas en la formulación de proyectos.

Comprendiendo que el proceso de formulación es el objeto de la presente investigación, resulta necesario analizar las diversas propuestas de prácticas que brindan una guía para su adecuado diseño.

En esta línea Peña, (2009) plantea que los procesos de formulación en una organización, se puede realizar en tres niveles:

- **Perfil:** Este se realiza a partir de la información que ya exista por fuentes de origen secundario, como por ejemplo bibliografía que esté relacionada con el proyecto, realizar un estudio de mercado, valorar el tamaño y localización del proyecto, tecnología requerida, monto de las inversiones y el marco institucional.
- **Pre factibilidad o anteproyecto:** En esta etapa se espera que se realice un análisis a profundidad con fuentes primarias y secundarias mediante investigación de campo que arroje datos clave para valorar la viabilidad de un proyecto.
- **Factibilidad o proyecto definitivo:** Para este nivel se deben realizar investigaciones de mayor profundidad, de las cuales se obtenga información que permita definir las estrategias para la materialización del proyecto.

Este proceso, aunque no garantiza el éxito de los proyectos, permite a las organizaciones contar con una guía básica para el diseño de las propuestas, estableciendo un punto de partida previo a la presentación de una propuesta de proyecto.

Ahora bien, partiendo de los antecedentes descritos en el Capítulo 1, uno de los principales retos que tiene IP al momento de participar en los procesos para la adquisición de fondos recae en la presentación de propuestas que sean de interés para todas las partes involucradas por lo resulta importante el elaborar propuestas innovadoras, para ello, Sapag, Sapag y Sapag (2014) proponen el seguimiento de 5 etapas básicas para el proceso de innovación en la formulación de proyectos:

1. **Empatizar:** En esta etapa lo que se busca es generar un bien o servicio que realmente responda a las necesidades de la posible población beneficiaria, por lo que se recomienda aplicar técnicas de investigación de mercados basados en etnografía, para obtener información de primera línea que puedan apoyar y sustentar una propuesta de proyecto.
2. **Definir:** Se propone focalizar las necesidades detectadas, para de esta manera conocer las principales problemáticas y a partir de esta identificación seleccionar aquella que pueda ser abordada desde una propuesta de proyecto, proporcionando de esta manera una guía clara que permita orientar los esfuerzos en la búsqueda soluciones innovadoras.
3. **Idear:** Identificar las posibles opciones que puedan dar solución a la problemática detectada. Para ello se espera que el equipo pueda realizar propuestas de soluciones innovadoras.
4. **Prototipo:** En esta etapa se busca generar alternativas tangibles, para validar la posibilidad de su uso, es decir, que tan funcional podría ser la propuesta presentada para solventar la necesidad identificada y plantear propuestas de mejora según los errores detectados
5. **Testeo:** En ella se busca poner a prueba la propuesta, tomando en consideración la opinión de los posibles usuarios reales del servicio, y a partir del proceso de retroalimentación, integrar la información obtenida para afinar la propuesta final.

Por otra parte, MIDEPLAN, propone tres guías metodológicas según el nivel de desarrollo en el que se encuentra la propuesta, como se visualiza en la figura 2.1

Figura 2-1 *Etapas Según el Nivel de Desarrollo de la Propuesta*



Nota: Elaborado a partir de datos obtenidos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2022).

En este sentido, es importante comprender que el uso de guías y técnicas de investigación de mercados y herramientas que apoyen el planteamiento y diseño de una propuesta de proyectos constituyen una gran ayuda para fortalecer y robustecer propuesta basadas en datos reales de la población a la que se espera sea dirigido el servicio y eso podría ser un elemento importante para que una organización pueda ser tomada en cuenta para la adjudicación de fondos para la implementación de proyectos.

Capítulo 3 Marco metodológico

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

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

3.1 Categorías de la investigación

En esta sección se detallan las categorías y variables de estudio, tomando en consideración elementos con los que se recopiló la información analizada para el desarrollo de soluciones. Para cada una de las categorías de análisis se estableció una definición operacional, interrogantes que guiarán el proceso de investigación, así como la forma de abordaje que se realiza mediante la implementación de técnicas e instrumentos que permitieron cumplir con los entregables de esta investigación. El Cuadro 3.1. resume toda la información mencionada:

Cuadro 3-1 *Categorías de la Investigación.*

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
1. Formulación de Proyectos	Es la etapa inicial para la presentación formal de una propuesta de proyecto que incluye todos los pasos que de forma congruente responderán a un objetivo y se enfocarán en un resultado preciso. Esta fase se caracteriza por incorporar la recopilación de datos y sistematización de información requerida para establecer el marco de referencia que seguirán los proyectos.	1.1 Prácticas Actuales	Estado en el que se encuentra la organización en la actualidad con relación a la formulación de proyectos.	<p>¿Cómo están definidas las funciones del equipo de trabajo?</p> <p>¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo para formular un proyecto en la organización?</p> <p>¿Cuáles son las herramientas aplicadas para formular proyectos?</p> <p>¿Con cuanta frecuencia son utilizadas las herramientas existentes para la formulación de proyectos?</p> <p>¿Qué técnicas, marcos o procedimientos deben mejorarse o reemplazarse en el área de formulación de proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Encuestas •Entrevistas •Revisión Documental 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuestionarios a y b. •Guía de entrevista a y b •Ficha documental.
		1.2 Conocimiento de las personas del equipo en formulación de proyectos	Conocimiento explícito que poseen las personas del equipo con respecto a la formulación de proyectos.	<p>¿Qué conocimiento debe manejar el personal que se encarga de formular proyectos en la organización?</p> <p>¿Cuál es el nivel de formación que tiene el equipo en formulación y gestión de proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas •Entrevistas •Revisión documental 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios a y b. •Guía de entrevista a y b. •Ficha documental

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
				¿Qué conocimiento tienen los funcionarios sobre el uso de las herramientas para la formulación de proyectos en la organización?		
		1.3 Buenas Prácticas	Hace referencia a todas aquellas acciones coherentes con los objetivos y procedimientos deseados en la organización para la obtención de los resultados deseados.	<p>¿Qué prácticas pueden ser aplicadas para fortalecer o desarrollar o estandarizar el proceso de formulación de proyectos?</p> <p>¿Qué marcos o técnicas de otras instituciones u organizaciones pueden considerarse para su implementación en la organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Entrevista •Revisión Bibliográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> •Guía de entrevista a, b, c y d. •Ficha bibliográfica.
2. Marco legal	Leyes y Normativas internas por la que se rigen para el desarrollo de proyectos			<p>¿Cuáles leyes, decretos o lineamientos regulan y deben ser aplicados en la formulación de proyectos en la organización?</p> <p>¿Qué lineamientos o metodologías internas se han formalizado en la organización para la formulación de proyectos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> •Ficha documental •Guía de entrevista a, b y c.

3.2 Población y muestra – Sujetos de investigación

En esta sección se indican los sujetos y fuentes de los que se obtuvieron los datos e información, así como las actividades, técnicas e instrumentos aplicados para recabar información.

La población de interés para la presente investigación está conformada por funcionarios del Instituto Paz, así como representantes de otras organizaciones no gubernamentales, como Fundación Aliarse, Aldeas Infantiles SOS y académicos y expertos.

Para la investigación se realizó un muestreo intencionado (no probabilístico), donde la selección de los sujetos y fuentes de información no dependía de la probabilidad sino de las características y los objetivos propios de la presente investigación y más específicamente de las personas vinculadas con la formulación de proyectos en el Instituto Paz. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Esta muestra está conformada por 5 funcionarios, distribuidos de la siguiente manera: el Director Ejecutivo, Directora Administrativa, Director de Operaciones, Directora de Alianzas Estratégicas y Director de Planificación, Monitoreo Evaluación y Aprendizaje, además tres funcionarias (no jefaturas) que forman parte del equipo coordinador de proyectos y dos académicos que fungen como expertos en la formulación y gestión de proyectos. El cuadro 3.2 muestra un desglose de cada sujeto, su rol y la información que se esperaba obtener.

Cuadro 3-2 *Sujetos de Investigación.*

Sujetos de Investigación		
Sujeto	Rol	Información por obtener
Director Ejecutivo	Es el encargado de la gestión y dirección administrativa de la organización, responsable de liderar y supervisar las operaciones diarias, plantear nuevas estrategias, tomar decisiones financieras críticas, aprobar proyectos y presupuestos y fomentar prácticas para el	<ul style="list-style-type: none">• Conformación del equipo de trabajo y sus principales funciones.• Responsables de los procesos de formulación a nivel de la organización y sus funciones.• Conocimiento que debe manejar el personal que se encarga de formular proyectos en la organización.

Sujetos de Investigación		
Sujeto	Rol	Información por obtener
	cumplimiento del plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos que se utilizan actualmente para la formulación de proyectos en la organización. • Herramientas diseñadas y aplicadas para formular proyectos. • Uso de las herramientas a nivel interno para la formulación de proyectos. • Técnicas, marcos o procedimientos que podrían ser mejorados o reemplazados en el área de formulación de proyectos. • Conocimiento sobre marcos o técnicas de otras instituciones u organizaciones que pueden considerarse para su implementación en la organización. • Información sobre leyes, decretos o lineamientos que regulan y deben ser aplicados en la formulación de proyectos en la organización. • Lineamientos o metodologías internas creadas y de acatamiento obligatorio para la formulación de proyectos dentro de la organización.
Director de Operaciones	Persona encargada de gestionar la dirección de todos los proyectos en la organización. Responsable de garantizar la ejecución del ciclo de vida de los proyectos e informar de los beneficios obtenidos de los proyectos a la alta dirección.	
Directora de Alianzas Estratégicas	Responsable de establecer relaciones estratégicas con aliados y socios de interés a través de iniciativas de mercadeo y monitorear las oportunidades de concursar por fondos con la presentación de propuestas de proyectos de interés para los posibles entes cooperantes.	
Director de Planificación, Monitoreo y Evaluación y Aprendizaje	Encargado de apoyar la formulación de proyectos, así como el monitoreo y evaluación de los mismos y los beneficios aportados a la organización.	
Directora Administrativa	Participa en diversas etapas de los proyectos, desde la formulación hasta la ejecución.	
Funcionarios de IP	Funcionarios que participan en diversas etapas de los proyectos, que incluyen la formulación, ejecución y cierre.	
Académicos	Expertos en formulación y administración de proyectos.	

Sujetos de Investigación		
Sujeto	Rol	Información por obtener
Funcionarios de organizaciones no gubernamentales	Funcionarios de organizaciones no gubernamentales que promueven, formulan y desarrollan proyectos de carácter social en el país.	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la forma, procedimientos y aspectos considerados en la formulación de proyectos en sus respectivas organizaciones.

3.3 Fuentes de información

En el cuadro 3.3., se referencian las fuentes de información que se utilizaron para la presente investigación, especificando las fuentes primarias y secundarias y su principal información.

Con respecto a la identificación de las fuentes primarias, están fueron seleccionadas debido a que brindan información exclusiva de la organización que no ha sido interpretada o analizada por otras personas, en las que se incluyen los históricos de convenios, plan estratégico, registros e informes de labores.

En relación a las fuentes secundarias, se incluyen todas aquellas fuentes externas a la organización que aportan información de interés y son producto de otras investigaciones, entre ellas se incorporan artículos científicos, bibliografía especializada, entre otras.

Cuadro 3-3 *Fuentes de Información.*

Tipo	Fuente	Información a obtener
Primaria	Informes de labores anuales de la organización	Situación actual de la organización, perspectiva general, debilidades, oportunidades etc., en formulación de proyectos. Detalle de los procedimientos internos, regulaciones, lineamientos, experiencias, buenas prácticas, marco normativo y legal vinculados a la formulación de proyectos que se aplica en IP.
	Registros, documentos, plantillas de proyectos de la organización	
	Informes de auditoría	
	Plan estratégico de la organización	
	Plataforma filosófica.	
	Testimonio de expertos	
	Histórico de convenios de IP	

Tipo	Fuente	Información a obtener
Secundaria	Estándares, Manuales y/o Guías metodológicas en formulación de proyectos	Caracterización de marcos de referencia, metodologías, procesos, buenas prácticas y experiencias en la formulación de proyectos.
	Marco legal y normativo	
	Artículos científicos	
	Bibliografía especializada.	

3.4 Técnicas y herramientas para la recopilación de datos

A continuación, se procede a detallar las técnicas y los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para el alcance de los objetivos previamente definidos, los cuales fueron aplicados a diferentes sujetos y/o fuentes de información, con el objetivo de registrar la información requerida en formulación de proyectos.

- **Encuesta:**

Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir que se establecen a diversos sujetos con la finalidad de adquirir información de interés para el proceso de investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Esta herramienta fue aplicada a cuatro funcionarios de IP en los puestos de Director Ejecutivo, Directora Administrativa, Director de Operaciones, Directora de Alianzas Estratégicas, Director de Planificación, Monitoreo Evaluación y Aprendizaje, mediante un formulario en línea de 14 preguntas, que fue facilitado por correo electrónico a cada uno de los sujetos, con el objetivo de recopilar información de las prácticas actuales en IP, conocimiento de las personas del equipo en formulación de proyectos, así como buenas prácticas y marco legal y normativo bajo el que se rige la organización. En el apéndice F se muestra la herramienta aplicada que buscaba recabar información para la categoría uno, sub categorías 1.1, 1.2 y 1.3, así como información relacionada a la categoría 2.

Adicionalmente se aplicó una segunda encuesta que corresponde al apéndice G, encuesta B, dirigida a cuatro funcionarios de IP en puestos de coordinación, mediante un formulario en línea

de 7 preguntas que fue facilitado por correo electrónico a cada uno de los sujetos, con el objetivo de recopilar información de su conocimiento sobre las practicas actuales en IP, los procesos de formulación de proyectos que se desarrollan en la organización, así como buenas prácticas y marco legal y normativo bajo el que se rige la organización que responden a la categoría uno, sub categorías 1.1, 1.2 y 1.3.

- **Entrevista:**

Esta se define como un espacio de reunión en el que se intercambia información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Esta herramienta fue aplicada en un espacio de trabajo en línea a través del programa de Zoom, de forma individual y con una duración de entre los treinta minutos a una hora y cuarenta minutos aproximadamente y tuvo como objetivo recabar información acerca de las prácticas actuales de la organización, conocimiento de las personas del equipo en formulación de proyectos, así como buenas prácticas y marco legal y normativo bajo el que se rige la organización, y fue aplicada a cuatro funcionarios de IP e puestos directivos. En el apéndice B se muestra la herramienta de entrevista A, con la cual se busca obtener información para las subcategorías 1.1, 1.2 y 1.3 de la categoría uno y para la categoría dos.

Además, para complementar la recopilación de información de las practicas actuales en IP, conocimiento de las personas del equipo en formulación de proyectos, así como buenas prácticas y marco legal y normativo bajo el que se rige la organización, se aplicó una entrevista a tres funcionarios de IP que fungen puestos de coordinación de proyectos. En el apéndice C se muestra la herramienta de entrevista B, con la cual se buscaba obtener información para las subcategorías 1.1, 1.2 y 1.3 de la categoría uno y para la categoría dos.

En el apéndice D se muestra la herramienta de entrevista C, con la cual se buscaba obtener información para las subcategorías 1.3 de la categoría uno y para la categoría dos. Esta entrevista fue aplicada a dos representantes de instituciones no gubernamentales en el país, para la recopilación de información de prácticas actuales que se aplican en otras organizaciones para los procesos de formulación y que podrían ser aplicados en IP.

Adicionalmente en el apéndice E se muestra la herramienta aplicada a dos académicos expertos en formulación de proyectos, con la cual se buscaba obtener información para la subcategoría 1.3.

- **Revisión Documental**

Consiste en el desarrollo de un análisis detallado de documentos, materiales y artefactos diversos que ayudan a entender el fenómeno central de estudio dentro de un grupo de personas, organizaciones, comunidades y/o sociedades, brindando un panorama de su estado actual. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En la presente investigación, se utilizó la revisión documental como técnica para obtención de información, esta se utilizó por medio de la guía de revisión documental con el objetivo de extraer información referente practicas actuales de IP, así como el conocimiento de las personas del equipo en formulación de proyectos y el marco legal y normativo bajo el que se rige. En el apéndice A se muestra la ficha de revisión documental con la cual se busca obtener información para las subcategorías 1.1, 1.2 y 1.3 de la categoría uno y para la categoría dos.

- **Revisión Bibliográfica**

Este proceso consiste en identificar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que resulten de utilidad para los propósitos de la investigación en curso, con el objetivo de extraer y

recopilar información relevante a las practicas actuales de la organización (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En el apéndice I se muestra la ficha de revisión bibliográfica con la cual se busca obtener información para las subcategorías 1.1, 1.2 y 1.3 de la categoría uno y para la categoría dos.

3.5 Procesamiento y productos de la investigación

A continuación, se detalla lo referente al procesamiento y análisis de datos para cada objetivo específico, los productos esperados de la investigación, así como la forma en que se presenta la información obtenida como resultado de la aplicación y desarrollo de las técnicas de procesamiento descritas en el apartado 3.4.

La figura 3.1 detalla el flujo de trabajo elaborado previamente para lograr la obtención de los productos, este proceso incluye en una primera parte la selección de las categorías de investigación con las que se buscaba describir de manera más puntual el objeto de estudio, seguido de la identificación de la población y muestra requerida, posteriormente se establecieron las fuentes de información, categorizándolas entre fuentes primarias y secundarias, se definieron las técnicas y herramientas que se utilizaron para la obtención de datos y con esto se lograron desarrollar los productos requeridos que responden a los objetivos específicos del trabajo.

Figura 3-1 *Flujo de Trabajo*



3.5.1 *Productos de la investigación*

La entrega del primer objetivo específico hace referencia a la obtención de un diagnóstico del estado actual de la organización, enfocado en el área de formulación de proyectos y se utilizó como método de procesamiento y análisis la triangulación de datos, dado que se contaba con diversas fuentes consultadas y resultaba necesario realizar un análisis de la diversa información que recopilada.

Para el segundo objetivo específico se obtuvo como producto un marco de referencia adaptado a las características de la organización en cuanto a formulación de proyectos mediante un análisis detallado de datos y un análisis comparativo.

El tercer objetivo específico planteaba como entregable principal el diseño de un consolidado de los procesos de formulación de proyectos aplicables a la organización de acuerdo

con el marco de referencia establecido y se realizó mediante el análisis detallado y diseño y redacción de los procesos identificados.

Y, por último, para el cuarto objetivo específico, el producto esperado fue la entrega de una propuesta estratégica de fortalecimiento en formulación de proyectos aplicable a la organización que se realizó mediante el análisis detallado de datos y diseño y redacción de una guía de procesos, técnicas y herramientas para ser implementadas en la organización.

En el cuadro 3.4, se muestra un resumen de lo referente a los productos esperados como parte del desarrollo de la investigación, orientado por cada uno de los objetivos específicos establecidos:

Cuadro 3-4 *Productos de la Investigación.*

Objetivo	Entregable/Producto
1. Identificar los procesos actuales para la formulación de proyectos en la organización, mediante el uso de herramientas de investigación, que permita la generación de un diagnóstico del estado actual.	Diagnóstico del estado actual de la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Equipo responsable de la formulación de proyectos. • Conocimiento y formación en materia de formulación y gestión de proyectos. • Herramientas aplicables. • Marco legal y normativo.
2. Determinar prácticas aplicables a la formulación de los proyectos de la organización, mediante el estudio de marcos existentes, para la definición de un marco de referencia, según las características y necesidades de la organización.	Marco de referencia adaptado a las características que tiene la organización y sus necesidades particulares en cuanto a formulación de proyectos. <ul style="list-style-type: none"> • Modelos, técnicas y metodologías aplicables a la organización para la formulación de proyectos.
3. Desarrollar los elementos necesarios, mediante la aplicación del marco de referencia para la consolidación de los procesos de formulación e integración de la propuesta de solución.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de los procesos de formulación aplicables a la organización de acuerdo con el marco de referencia establecido. • Guía Metodológica para la formulación de proyectos.
4. Elaborar una estrategia de implementación de la propuesta de solución, considerando los recursos de la organización, para su incorporación en la formulación de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de implementación de la propuesta de guía metodológica para la formulación de proyectos.

3.5.2 Técnicas de procesamiento

A continuación, en el cuadro 3.5 se detallan las técnicas y herramientas que se utilizaron para analizar, procesar y presentar la información:

Cuadro 3-5 Técnicas de Procesamiento.

Objetivo	Entregable/Producto	Técnicas y Herramientas	Presentación de datos
1. Identificar los procesos actuales para la formulación de proyectos en la organización, mediante el uso de herramientas de investigación, que permita la generación de un diagnóstico del estado actual.	Diagnóstico del estado actual de la organización.	Triangulación de datos y Análisis detallado.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramación. • Prosa.
2. Determinar prácticas aplicables a la formulación de los proyectos de la organización, mediante el estudio de marcos existentes, para la definición de un marco de referencia, según las características y necesidades de la organización.	Definir el marco de referencia adaptado a las características que tiene la organización y sus necesidades particulares en cuanto a formulación de proyectos.	Triangulación de datos, análisis detallado y análisis comparativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadros. • Prosa.
3. Desarrollar los elementos necesarios, mediante la aplicación del marco de referencia para la consolidación de los procesos de formulación e integración de la propuesta de solución.	Diseñar un consolidado de los procesos de formulación aplicables a la organización de acuerdo al marco de referencia establecido.	Triangulación de datos, análisis detallado y diseño y redacción.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramación. • Prosa.
4. Elaborar una estrategia de implementación de la propuesta de solución, considerando los recursos de la organización, para su incorporación en la formulación de proyectos.	Propuesta estratégica de fortalecimiento en formulación de proyectos aplicable a la organización.	Triangulación de datos, análisis detallado y diseño y redacción.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramación. • Prosa.

En relación con las técnicas y herramientas seleccionadas para el análisis de la información, como se visualiza en la Tabla 3.5 para efectos de la presente investigación el análisis de los resultados obtenidos se realizó mediante la triangulación de datos, el análisis detallado y el análisis comparativo, entendiendo estos conceptos de la siguiente manera:

- **Triangulación de datos:**

Según Okuda y Gómez, (2005) esta es una herramienta para el análisis y la interpretación de la información que permite contrastar resultados que fueron obtenidos mediante la aplicación de diferentes instrumentos con el objetivo de aumentar el nivel de confianza asociado a los datos recopilados y permite el uso de diferentes métodos para analizar un mismo fenómeno a través de diversos acercamientos.

Este método se utilizó para el análisis de datos que aportaron a los cuatro objetivos específicos, en el que se buscaba confrontar la información recabada de los cuestionarios y entrevistas aplicadas a los funcionarios de IP, contra lo identificado en la revisión documental; permitiendo tener un parámetro de análisis y realizar la validación de ambos métodos de recolección de datos.

- **Análisis detallado:**

Esta técnica permite analizar una gran cantidad de datos usando diferentes herramientas, como reflexión personal, teoría fundamentada, matrices, diagramas, mapas conceptuales, dibujos, esquemas, entre otros, con el objetivo de organizar, analizar e interpretar la información (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), que permitan robustecer el diseño de una propuesta de fortalecimiento para la organización que responda a la problemática de la investigación identificada.

Para la elaboración de los entregables ligados a los objetivos 1, 2, 3 y 4 se utilizó esta herramienta como método de análisis, buscando identificar marcos de referencia que pudieran ser aplicables a la organización para la formulación de proyectos, así como en la elaboración de la estrategia de fortalecimiento acorde a las necesidades de la organización y sus posibilidades.

- **Análisis comparativo:**

Este se comprende como el procedimiento de comparación sistemática de objetos de estudio que, comúnmente, se aplica para obtener generalizaciones empíricas y la comprobación de hipótesis, permitiendo establecer similitudes y diferencias entre los datos (Nohlen, 2020).

Este método se utilizó para el análisis de datos que aportaron al segundo objetivo que buscaba definir el marco de referencia adaptado a las características que tiene la organización y sus necesidades particulares en cuanto a formulación de proyectos.

Capítulo 4 Análisis de Resultados

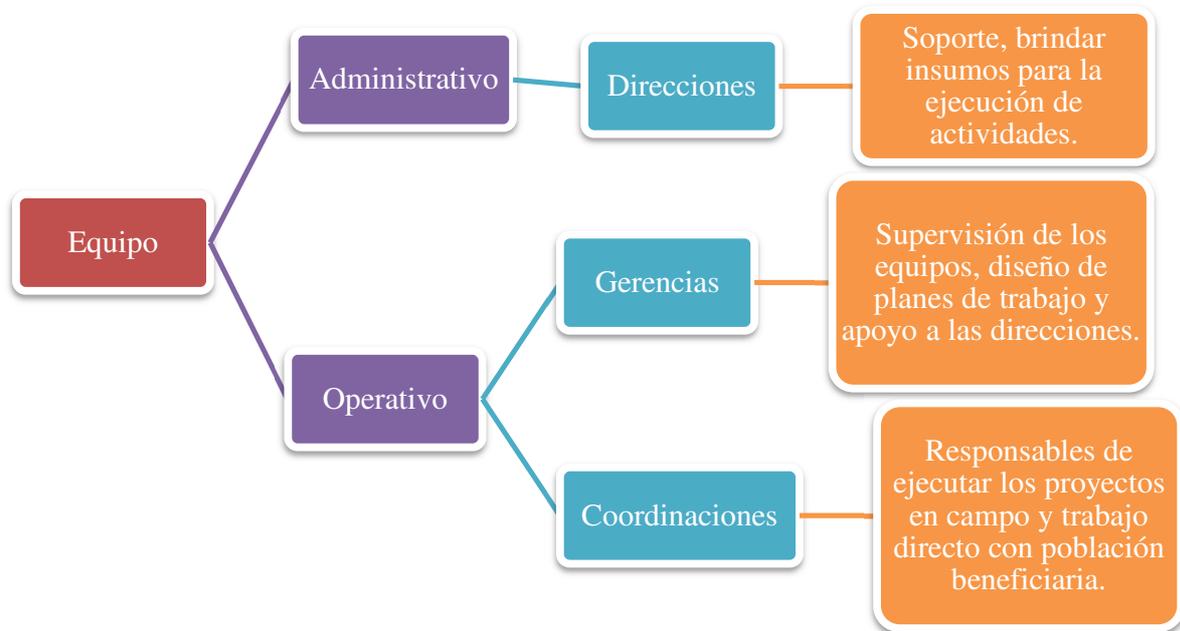
A partir del análisis detallado de datos obtenidos en las entrevistas aplicadas, el proceso de triangulación desarrollado y un análisis comparativo se presentan los principales resultados que responden a las categorías de investigación previamente establecidas.

4.1 Procesos Actuales.

A partir de la información recabada se establece que en IP el trabajo actualmente se encuentra dividido en dos grandes bloques, uno de ellos responde a los puestos administrativos, área enfocada en ser un soporte para los equipos y coordinaciones, además de brindar insumos más generales para la ejecución de las actividades y velar por el funcionamiento adecuado de la organización. En este bloque entran todos los puestos administrativos y de dirección, a decir, Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativa, Dirección de Alianzas Estratégicas, Dirección de Planificación, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje y Dirección de Operaciones.

El segundo bloque involucra la parte más de ejecución directa de las actividades, metas y la esencia de la organización y en esta se incluye a las gerencias que cumplen con un rol más de supervisar, brindar lineamientos, plantear los planes de trabajo y además participar de actividades puntuales con el primer bloque pero tienen más cercanía a la ejecución en sitio y además en este bloque se incorporan las coordinaciones, que son las encargadas de ejecutar las actividades en campo con la población usuaria de la organización, como se visualiza en la figura 4.1.

Figura 4-1 *Equipo de Trabajo*



4.1.1 *Procesos y Herramientas*

En relación a los procesos que se llevan a cabo en IP para la formulación de proyectos, los datos obtenidos de las entrevistas desarrolladas, así como los cuestionarios, reflejan que no existe un proceso estandarizado, sino que, en su lugar el proceso es variado y responde por lo general, al tipo de propuesta que se desea diseñar, además la responsabilidad de su elaboración es propia del equipo que conforma el primer bloque, por lo que son las direcciones quienes asumen las tareas ligadas a los procesos de formulación.

Respecto a los lineamientos que se siguen en la organización para el proceso de formulación, inicialmente se plantea, a partir de la información recabada en los procesos de entrevista que, aunque no existe dentro de los contratos la asignación directa de la responsabilidad, es la Dirección de Alianzas Estratégicas quien debe estar velando de manera constante por la identificación de oportunidades para la presentación de propuestas y el concurso para fondos,

aunque esa identificación en ocasiones también puede venir desde la Dirección General o de cualquier otro miembro de ese primer bloque que logre identificar oportunidades. Una vez que la identificación se ha realizado se debe seleccionar la ruta a seguir que no se encuentra definida en ningún registro documental a lo interno de la organización, pero sí es de conocimiento empírico por parte del equipo de trabajo.

Para una organización como IP se identifican dos rutas en particular para los procesos de formulación, la primera de ellas responde al lanzamiento de fondos concursables y, por ende, los intereses del posible donante y es a partir de esos intereses que se valora si la organización posee o no un trabajo relevante en esa línea, la experiencia en la temática y las posibilidades de asumir y plantear una propuesta adecuada, además de valorar elementos adicionales relacionados propiamente a la solicitud del donante, que incluye el nivel de flexibilidad y apertura para la presentación de una propuesta así como los requisitos y restricciones.

En esta línea, el procedimiento nace desde allí, una vez que la Dirección de Alianzas Estratégicas identifica un posible donante, se desarrolla un espacio de trabajo con el Director Ejecutivo, a quien se le presentan las líneas temáticas, los intereses y todos los elementos restrictivos de los términos de referencia y a partir de esto se analiza en conjunto para identificar qué propuesta se podría presentar, tomando en consideración los proyectos activos o ya desarrollados que puedan ser retomados y respondan a la solicitud del donante, en concreto, no existe con claridad un proceso de análisis de mercado, dado que únicamente se monitorean las plataformas de concurso que forman parte del historial de trabajo de IP, y desde la dirección de alianzas estratégicas se realizan reuniones con empresas públicas y privadas que tengan proyección social para valorar la posibilidad de generar acciones conjuntas que permitan el apoyo para la ejecución o continuidad en el financiamiento de proyectos activos.

En el caso de que exista una propuesta de proyecto ya desarrollada, el proceso de formulación y presentación de la propuesta se vuelve más ágil, pues lo único que se realiza es una revisión detallada para reajustar la propuesta y validar que realmente lo planteado responda a la solicitud del donante, y que además incorpore posibles cambios desde las experiencias previas de su ejecución, por lo que se busca involucrar en ese proceso a las gerencias involucradas más directamente con determinado proyecto, aunque este último elemento no sucede en todos los casos, pues en ocasiones dada la premura para la presentación de la propuesta resulta difícil el poder tomar en cuenta el aporte de terceras personas para la presentación respectiva.

Caso contrario pasa cuando la formulación se debe realizar desde cero porque no existe un proyecto anterior similar, y es ahí donde generalmente se busca desarrollar más espacios colaborativos con el equipo directivo, sobre todo cuando es una propuesta de gran magnitud, por lo que resulta necesario trabajar en una extensa revisión bibliográfica, se realizan lluvias de ideas con conceptos clave, teoría, ejemplos de prácticas actuales desarrolladas en la línea temática de interés, se plantean los objetivos generales y específicos y a partir de ahí se inicia con el diseño del marco lógico, revisiones continuas y retroalimentación del equipo hasta lograr el diseño aprobado por dirección ejecutiva para la presentación formal de la propuesta.

En este punto resulta importante señalar que el análisis de datos y la revisión documental señalan que dentro de la organización no existe un protocolo o herramienta que establezca el paso a paso para poner en marcha la formulación de proyectos, y en la actualidad el mecanismo que utilizan para transmitir información a nuevos miembros del equipo se basa en la intercomunicación “de boca en boca”, por lo que en espacios de trabajo se le brindan algunos detalles a la persona, pero es al momento de la ejecución que se pueden ir familiarizando con el proceso.

Como segunda ruta, y la menos frecuente según indica el equipo, es la presentación de una propuesta que se diseña a partir de la identificación de necesidades de la posible población beneficiaria. Una vez definida la propuesta se realiza un trabajo de identificación de opciones de apoyo de posibles donantes que podrían brindar el aporte económico para la puesta en marcha del proyecto.

Según indica unos de los directores consultados, en relación con el trabajo para el diseño de la propuesta, cuando se debe formular un proyecto de gran alcance, se forman equipos de trabajo más complejos, vinculándose así todas las direcciones de IP lideradas por la Dirección Ejecutiva mientras que cuando son proyectos más pequeños, generalmente es la Dirección de Alianzas Estratégicas quien asume y busca una retroalimentación de la Dirección Ejecutiva. Únicamente en casos muy particulares se involucra a alguna otra figura de IP, según contexto, temática, experiencia o área de alcance.

En relación a las herramientas aplicadas para formular proyectos dentro de la organización, el análisis detallado y la triangulación de datos permite establecer que en IP el equipo consultado, no identifica una herramienta formal que se utilice como un borrador para el diseño, en su lugar, lo que se utiliza es una propuesta básica, no extendida, a la que se le conoce como nota conceptual y es bajo este formato que usualmente parten para el diseño de propuestas según la particularidad de cada propuesta y las solicitudes del posible donante, por lo que la misma no es percibida como herramienta oficial para los diseños.

Partiendo de la descripción detallada que brindaron los participantes del proceso de entrevista en IP, se establece que la nota conceptual es un documento de texto, el cual incluye un resumen ejecutivo que detalla la propuesta presentada con los elementos más relevantes, posteriormente un apartado de narrativa en el que se desarrolla una breve introducción, la

declaración del problema y su respectiva justificación, una propuesta metodológica, el detalle de la población meta a la que se espera llegar con la implementación de la propuesta, los costos y presupuesto asociados al proyecto, así como un breve marco lógico y es este último el que sí figura como una herramienta más formal siempre aplicada en las diversas formulaciones que se realizan.

Este marco lógico es simplificado, y busca incorporar en él, datos relacionados al impacto con los respectivos indicadores, resultados y productos vinculados, el mismo se adapta según las solicitudes del donante, pero la estructura general es la misma para cada proyecto.

El documento se diseña en una plantilla de Excel y de manera horizontal se colocan los objetivos específicos, su indicador general, las actividades, en las que se detallan las diversas acciones que se deberán desarrollar como parte del objetivo propuesto, los indicadores específicos por cada actividad en los que se describa el impacto esperado al final del proyecto, posteriormente se anota en la columna consecutiva el indicador base, que hace referencia a datos numéricos, por ejemplo, cantidad de personas impactadas, sesiones desarrolladas o agrupaciones vinculadas y por último se establece la meta a alcanzar vinculada al objetivo específico desarrollado. En el cuadro 4.1 se puede visualizar un ejemplo del formato de este marco lógico para un objetivo específico más detallado.

Cuadro 4-1 Marco Lógico de Proyecto FENIX.

Marco Lógico Proyecto FENIX					
Objetivos Específicos	Indicador General	Actividades	Indicadores	Indicador Base	Metas
Brindar apoyo de seguimiento a los jóvenes en conflicto con la ley en el Programa de Sanciones Alternativas Penal Juveniles durante las diferentes etapas de sus planes de atención.	Participación con jóvenes	1.1 Diseño de estrategias de atención selectiva en cumplimiento de los Planes de Atención.	1.1 Al menos 100 jóvenes al año en el Programa de Sanciones Alternativas Penal Juveniles en el GAM tienen estrategias de atención.	100	Acompañamiento de al menos 100 jóvenes al año en el Programa de Sanciones Alternativas Penal Juveniles en el GAM con sus planes de atención.
	Participación con jóvenes	1.2 Administración de una red de soporte de acuerdo con los planes de atención individual.	1.2 Al menos 3 partes interesadas locales vinculadas a las redes de apoyo.	9	

Nota: Elaborado a partir de datos obtenidos de documentación interna del Instituto Paz.

El equipo de trabajo consultado señala que este formato que incluye tanto la nota conceptual como el marco lógico, es lo más aterrizado que se puede visualizar en los últimos años en la organización para los procesos de formulación de proyectos, y el mismo sufre variantes de manera constante, pues se busca que las propuestas respondan a la solicitud específica del donante, como, por ejemplo, apartados con información detallada de la organización, currículum de IP, equipo de profesionales y datos más administrativos, por lo que cada proyecto presentado en IP contiene elementos diversos en su estructura.

Para el 2021, según los datos arrojados de la revisión documental, se planteó en IP una propuesta de plantilla en Excel para el marco lógico, pensada para uso interno que permitiera el seguimiento del proyecto desde dos niveles, el primer nivel evaluativo en el que se incorporarían los datos referentes al Fin (Impacto) y Propósito (Objetivo General), cada uno con sus indicadores verificables objetivamente incluyendo los datos o medidas de impacto que tendrá el proyecto institucional, los medios de verificación que vendrían a ser las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que se alcanzó la meta, así como los supuestos, entendidos por IP como los acontecimientos, condiciones o decisiones necesarias para la "sostenibilidad" del proyecto institucional y de los beneficios generados por el mismo, estos son factores externos de sostenibilidad que, si no se presentan, serán considerados como riesgos.

Para el segundo nivel se desglosan los objetivos específicos y por cada uno de ellos se establecen los indicadores verificables que deben especificar cantidad, calidad y tiempo de las intervenciones y servicios realizados, así como los medios de verificación en los que se deberá considerar las fuentes de información que permiten constatar que los resultados han sido producidos, como, por ejemplo, inspección del sitio, informes del auditor, entre otros.

Adicionalmente, en este nivel se deben incluir los supuestos que hacen referencia a acontecimientos, condiciones o las decisiones externas que tendrían que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el propósito para el cual se llevaron a cabo, las actividades y los indicadores verificables, pero, enfocados en detallar el presupuesto del proyecto institucional por cada actividad, por ejemplo, el presupuesto requerido para compra de materiales.

Por último, se incorporan medios de verificación que permitirán al evaluador obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Dentro de la información aportada se podrán incluir registros contables y de auditorías (presupuesto del proyecto detallado por actividad y facturas) y supuestos que de igual forma serán considerados como aquellos acontecimientos, condiciones o decisiones externas que tienen que suceder para completar los objetivos del proyecto. El cuadro 4.2 muestra un desglose de la matriz diseñada como propuesta para este marco lógico.

Cuadro 4-2 Planteamiento de Marco Lógico.

MARCO LÓGICO				
Nivel	Fin (Impacto):			
	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos	
Evaluativo	Propósito (Objetivo General)			
	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos	
Nivel	Componentes (Objetivos Específicos)	OE1:		
	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos	
Monitoreo				
	Actividades	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
	OE1.A1:			
	OE1.A2:			
	OE1.A3:			
	OE1.A4:			
	Componentes (Objetivos Específicos)	OE2:		
	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos	
	Actividades	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
OE2.A1:				
OE2.A2:				
OE2.A3:				
OE2.A4:				

Nota: Elaborado a partir de datos obtenidos de documentación interna del Instituto Paz.

Esta propuesta que se detalla en el cuadro 4.2, es, según señalan los colaboradores entrevistados, la menos utilizada, esto debido a que se considera que duplica información que se

maneja en otros documentos, como, por ejemplo, los informes del proyecto, por lo no ha sido considerada para su uso oficial y obligatorio.

En relación a la frecuencia de uso que se da a las herramientas más comunes en IP, a decir el marco lógico y la nota conceptual, se logra identificar que es el marco lógico el que siempre es utilizado y únicamente cuando son propuestas pequeñas como, por ejemplo, aquellas con presupuesto menores a los veinte mil dólares, se rediseña esta propuesta para hacerla más simplificada, centrada más en los indicadores, productos, resultados e impacto y la nota conceptual obedecerá a la información que se solicita para la presentación de la propuesta, por lo que en ocasiones será incluida y en otras se omitirá parte o la totalidad de la información.

Realizando un análisis detallado de la información aportada en los procesos de entrevista y aplicación de cuestionarios, así como un análisis comparativo se logra establecer que en IP se identifica como marco de referencia, la aplicación del marco lógico anteriormente descrito, que aunque es una herramienta de uso más simplificado, el equipo logra identificar que su uso más extendido permitiría un mejor aprovechamiento de la metodología, aplicando pasos más amplios para el proceso de formulación en los que se incluyan espacios de diagnóstico, construcción de un árbol de problemas, planteamiento de objetivos y una participación más colectiva del equipo de trabajo.

Aunque se recalca que este no es un elemento que pueda ser aplicado para todas las propuestas, sí se hace énfasis en el aporte positivo que estas prácticas podrían concebir al momento de diseñar una propuesta, generando un acercamiento a esas otras etapas que incluye la metodología, dado que, en la actualidad en IP, según señala en la entrevista el sujeto 1, este proceso se realiza de manera más intuitiva.

Haciendo referencia al uso de estas herramientas, y tomando en consideración, además, la situación problemática declarada en este documento, se logra identificar que la definición de los contenidos en estas herramientas es poco precisa, por cuanto la experiencia del equipo de trabajo establece que las estimaciones de la población no son las adecuadas, el planteamiento de los objetivos no permite su medición precisa, las descripciones de los proyectos no se alinean con los objetivos del patrocinador y se abandona en la gestión la consideración de los indicadores.

Además, Chavarría, E. (comunicación personal, 17 de febrero, 2023) señalaba que la declaración del alcance que se realiza con la aplicación de estas herramientas requiere de una constante modificación durante el proceso de gestión, dado que no se realizan las estimaciones y los estudios necesarios al inicio del planteamiento, y considera que aunque los proyectos logran cumplir parte del alcance y las metas, los indicadores clave de rendimiento que se establecen no cumplen con una medición real de la calidad necesaria, además de señalar la demora que se sufre en la construcción de una propuesta por la falta de la definición previa de una guía para su diseño, lo que refuerza que los métodos de estimación durante los procesos de formulación no son correctos, los contenidos que se generan no son precisos y la carencia de herramientas estandarizadas se vuelve una necesidad prioritaria para agilizar los procesos en IP, lo cual enmarca la importancia que tiene el abordaje de esta temática que, con una adecuada implementación podría beneficiar a mediano plazo el trabajo que se realiza en la organización.

4.1.2 Normativa Asociada

En relación a la identificación de leyes, decretos o lineamientos que regulan y deben ser aplicados en la formulación de proyectos en la organización, se logra determinar que a nivel interno los diseños se rigen desde los valores de la organización y no se han diseñado reglamentos internas que vayan más allá de la cultura y valores de IP, pero sí es importante recalcar que al ser una

organización que trabaja con población específica en situación de vulnerabilidad, mayoritariamente personas menores de edad, sí se toma en cuenta que cada propuesta respete la aplicación de legislaciones nacionales e internacionales ligadas, por ejemplo, a temas de derechos humanos, temas de protección de datos por ser personas menores de edad, prevención de la violencia, discriminación y/o estigmatización, eso en cuanto a nivel metodológico y ya más a nivel administrativos sí se toman en consideración todos los trámites legales que se ordena para el funcionamiento de la organización así como los deberes financieros y tributarios correspondientes.

4.1.3 Conocimiento del Equipo de Trabajo

Un elemento que destacó en los procesos de análisis de información es que, parte del equipo que conforma la administración de IP posee formación técnica y profesional que les permite trabajar en el desarrollo de propuestas de proyectos complementarias a sus carreras base en ciencias sociales, a decir, cuentan con dos profesionales con una maestría en Gerencia de Proyectos, además de un profesional con énfasis en economía, quien por experiencias laborales pasadas ha logrado desarrollar habilidades en formulación y gestión de proyectos, de manera que, son estas personas quienes lideran los procesos de formulación aportando unos más a la parte metodológica mientras otros lo hacen en el área técnica.

Tomando en consideración las formaciones académicas que poseen parte de los miembros del equipo de trabajo de IP, destaca de la información obtenida en las entrevistas que, aunque existe un conocimiento en materia de Gestión de Proyectos y lo que establece el PMBoK® sobre prácticas positivas antes y durante el desarrollo de este proceso, por ejemplo, realizar un análisis del entorno, consultas previas con la población beneficiaria o bien retomar el diseño a partir de las lecciones aprendidas de procesos previos, lastimosamente en la práctica esto no se logra, y se considera que se debe en parte al contexto, la cultura de la organización y la falta de claridad en la definición formal de los procesos a seguir para la formulación de proyectos.

Se comprende, desde la información aportada por el equipo en los procesos de entrevista que, aunque sí hay conocimiento importante que se podría unificar para proponer el desarrollo de procesos más específicos y formales en el desarrollo de las propuestas, estos no se realizan pues hasta la fecha se logra la adjudicación de fondos, aunque en menor medida que años anteriores, lo que para el equipo es evidencia de una necesidad importante de cambios que respondan a la realidad actual y la mejora continua que necesita la organización.

Tomando en consideración las capacidades operativas y funcionales de IP así como la necesidad de crecimiento y la evidente reducción de asignación de fondos para nuevas propuestas, es que dentro de los datos identificados se señala la necesidad de aprovechar las capacidades y conocimientos del equipo de trabajo en beneficio de la organización y proponer en primera instancia el reconocimiento de las áreas de mejora y a partir de esta proponer cambios que respondan a buenas prácticas en formulación y gestión de proyectos.

4.2 Marcos de referencia

Tomando como referencia los datos adquiridos de los espacios consultivos a profesionales con experiencia en el área de formulación de proyectos mediante un análisis detallado y comparativo de datos y revisión bibliográfica es que se establecen pautas puntuales a considerar en IP para los procesos de formulación de proyectos.

4.2.1 Buenas prácticas en la formulación de proyectos recomendadas por expertos.

Como parte esencial del proceso de formulación, los académicos expertos en formulación y administración de proyectos consultados, coinciden en señalar que se debe tomar en consideración una identificación clara de la problemática u oportunidad que se desea abordar y a partir de esta definir la idea que dará respuesta a la necesidad identificada, valorando si la misma

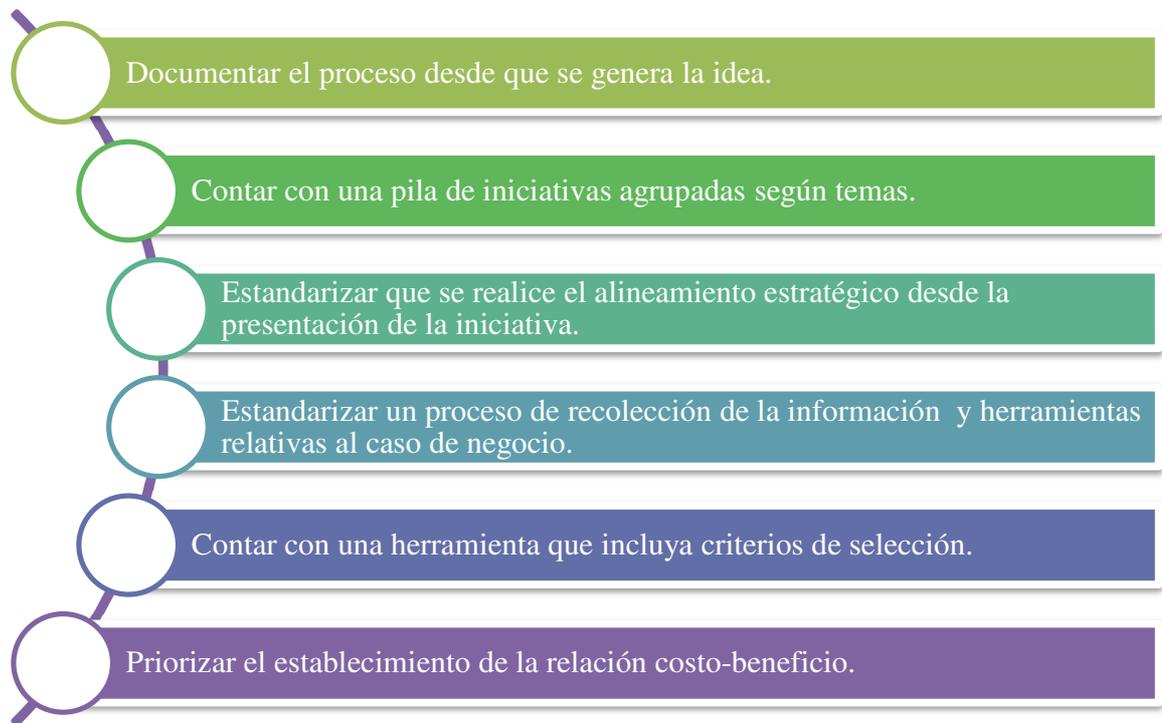
se encuentra alineada con el plan estratégico de la organización y a partir de esto identificar al equipo encargado de desarrollar la iniciativa.

Posteriormente se debe realizar un análisis del contexto en qué está inmersa la propuesta, una identificación clara de los involucrados y sus expectativas, beneficios esperados, así como el reconocimiento de posibles riesgos y puntos de dolor que permitan definir si es viable presentar la propuesta de inversión y a partir de los anteriores, se puede dar paso al inicio del caso de negocio con sus respectivos estudios técnicos.

Para K. Crawford (comunicación personal, 29 de mayo de 2023) tomar en cuenta dentro del proceso de formulación un adecuado análisis preliminar de riesgos es importante porque permite vincularlo con contingencias ligadas al presupuesto que podrían prevenir afectaciones directas al proyecto e incluso aportarían a ese proceso de formulación para valorar alternativas que sean más factibles para su selección.

Algunas prácticas asociadas a este proceso de formulación y que según M. Ramírez (comunicación personal, 07 de junio de 2023) se consideran pueden ser positivas para fortalecer y desarrollar el proceso en una organización se visualizan en la figura 4.2.

Figura 4-2 *Prácticas Asociadas a la Formulación de Proyectos.*



Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos de M. Ramírez (comunicación personal, 07 de junio de 2023).

Por su parte S. Álvarez (comunicación personal, 08 de junio de 2023) señala que los proyectos de carácter social deben darle prioridad al establecimiento de la relación costo beneficio y utilizar las diferentes opciones que existen para definir los beneficios y costos sociales, además del uso de los indicadores financieros como el VAN Social, precios sombra y otros, haciendo hincapié en que es necesario que una organización que desarrolla proyectos de carácter social defina con claridad formularios y herramientas que consideren ampliamente las variables sociales, de modo que no se mida un proyecto social con herramientas para proyectos de carácter económico o empresarial.

Con estos elementos aplicados a lo interno de una organización se considera que todos los procesos asociados a la formulación de proyectos se verían beneficiados, pues se podría garantizar no solo la facilidad de acceso a la información sino también a la creación de un banco de herramientas que sirvan de base para los procesos de formulación y planificación de proyectos que contemplen elementos clave para garantizar que las propuestas presentadas cumplan con la implementación de buenas prácticas y que las mismas se adecuen a las necesidades y particularidades de la organización, abiertas a la mejora y ajustes cuando una propuesta así lo amerite. (M. Ramírez, comunicación personal, 7 de junio de 2023).

4.2.2 Prácticas en formulación desde la revisión de literatura y normativa.

En relación con la identificación de marcos o técnicas que pueden considerarse como referencia para su implementación en una organización que ejecuta proyectos de carácter social, como es el caso de IP, destaca la propuesta de Baca (2010) en esta el autor plantea que los procesos de toma de decisión para la aprobación de un proyecto se ven correlacionados de forma directa con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto (Baca, 2010, p. 16). Con lo que se refuerza la importancia de que se fortalezcan los procesos de formulación en una organización como IP, que incluyan herramientas estandarizadas y que respondan a buenas prácticas para la presentación de una propuesta de proyecto fortalecida.

Baca, (2010) señala que, como base para la formulación y evaluación de proyectos se distinguen tres niveles de profundidad, el primero de ellos es el perfil, y este se elabora a partir de la información existente, el juicio de expertos y la opinión en base a la experiencia.

En el segundo nivel se incorpora el estudio de prefactibilidad o anteproyecto y con este se busca profundizar en investigación de mercado, detallando la tecnología que se empleará, los costos totales, así como la rentabilidad económica del proyecto.

Por último, para el tercer nivel se trabaja en el diseño del proyecto definitivo y este contiene toda la información detallada del anteproyecto.

Desde esta metodología, Baca, (2010) plantea una serie de elementos conceptuales que se deben incorporar en ese proceso de formulación y de los cuales se acentúan los siguientes:

Figura 4-3 *Elementos Conceptuales.*



Nota. Elaborado a partir de datos obtenidos de Baca, (2010).

Estos elementos son considerados como una base de la metodología y buscan brindar un panorama amplio y detallado al equipo responsable de decidir si la propuesta cuenta con los elementos requeridos para su aprobación.

Por otra parte, el Instituto Profesional IACC (2015), hace referencia a que, al igual que en el caso de los proyectos de inversión privados, para un proyecto social es necesario realizar la formulación del proyecto que igualmente incluye, identificar el problema, identificar el área de impacto, identificar la población objetivo, determinar la oferta y demanda actual, identificar alternativas de solución y estudio técnico, realizar el estudio organizacional y de marco legal , así como analizar la factibilidad financiera.

Es importante señalar en este punto que, los procesos de formulación de proyectos sociales, para IACC (2010) deben considerar durante su elaboración, un panorama claro sobre la situación actual del país y como la ejecución del proyecto vendría a impactar o no en esa realidad, lo que permitiría robustecer aún más una propuesta de proyecto y hacerla de mayor interés para posibles financiamientos.

Como parte de la propuesta metodológica planteada por IACC (2010), se presenta un esquema de los elementos clave que deben ser considerados para el trabajo de formulación, los cuales se visualizan en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 *Ficha de Presentación del Proyecto.*

Ficha de presentación de proyecto	
1. Antecedentes Generales.	
2. Objetivos del Proyecto	
3. Estudio del Mercado	3.1 Definición del producto. 3.2 Definir mercado objetivo (segmentación). 3.3 Demanda y oferta. 3.4 Precio.
4. Estudio Técnico	4.1 Proceso productivo. 4.2 Tamaño. 4.3 Localización.
5. Estudio Organizacional y Legal.	5.1 Organigrama. 5.2 Cronograma. 5.3 Marco legal
6. Estudio Financiero	6.1 Inversión. 6.2 Ingresos. 6.3 Financiamiento. 6.4 Flujo de caja.

7. Evaluación	7.1 Tasa de descuento. 7.2 VAN y criterios de evaluación. 7.3 Sensibilización.
8. Resumen	
9. Conclusiones	

Nota. Elaborado a partir de datos brindaos por Instituto Profesional IACC (2015)

Por su parte MIDEPLAN, establece una Guía Metodológica General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública Costa Rica que, se divide en una guía para la etapa de perfil, prefactibilidad y factibilidad, en ellas define que el proceso de formulación comienza con la identificación del problema central que afecta a una comunidad o grupo de personas, considerando sus causas y efectos, esto con el objetivo de identificar posibles alternativas de solución a dicho problema detectado y además debe contemplar la definición y caracterización del área de estudio, la identificación del área de influencia que tendrá el proyecto, la oferta y demanda actual del bien o servicio que se presentara en la propuesta e incluir los análisis necesarios que permitan determinar, si es conveniente llevar a cabo el proyecto. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2022)

Los elementos necesarios que se deben tomar en cuenta al momento de formular un proyecto según establece Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2022), se detallan en el cuadro 4.3.

Cuadro 4-3 Estructura y Elementos para la Formulación de Proyectos.

Estructura y elementos para la formulación del proyecto	
Concepto	Descripción
1. Área de Estudio	Esta sección consiste en analizar las características físicas, económicas, sociales, entre otras, del área geográfica donde se tiene identificada la problemática u oportunidad. Tiene como objetivo mostrar un contexto general de la zona y explicar a partir de esos datos como surge la necesidad de implementar acciones para una mejora.
2. Identificación del problema central	Se busca identificar un problema que afecta a una población en específico y describir a detalle la situación de necesidad,

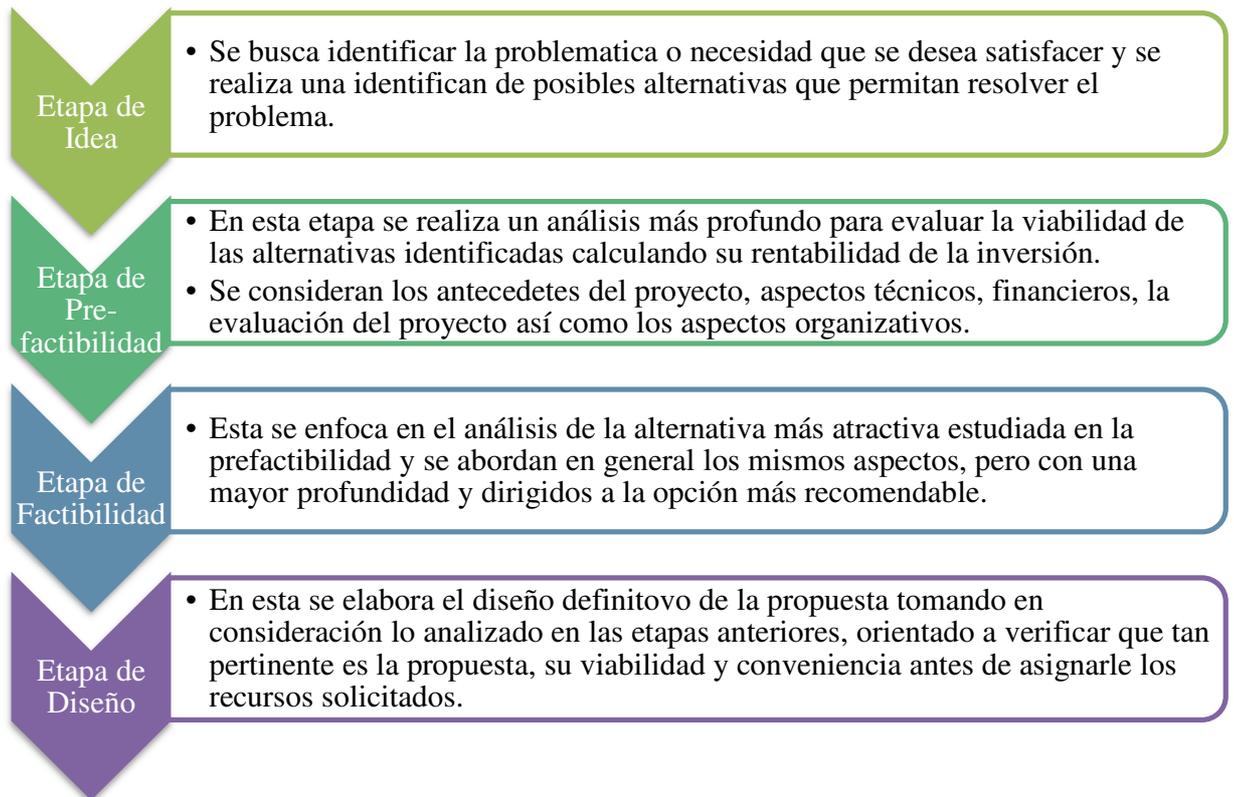
Estructura y elementos para la formulación del proyecto	
Concepto	Descripción
	insatisfacción, riesgo u oportunidad para el desarrollo de un bien o servicio.
3. Identificación de objetivos	En esta sección se establecen tanto el objetivo general como los objetivos específicos y con ellos se pretende definir los resultados esperados con la implementación de un proyecto. Estos objetivos deberán ser alcanzables, eficaces, medibles y temporales, ya que el cumplimiento de estos determinará el nivel de éxito del proyecto.
4. Alternativas de Solución	En esta se busca identificar posibles alternativas que puedan dar solución a la problemática planteada inicialmente y seleccionar aquella(s) estrategia(s) que logren cumplir tanto el objetivo central, como los objetivos específicos definidos.
5. Vinculación con Políticas, Planes y Estrategias de Desarrollo	Se busca establecer la relación entre el proyecto y la política actual expresados operacionalmente en diferentes instrumentos, como, por ejemplo, el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, planes de gobierno, entre otros.
6. Análisis del área de influencia	Hace referencia a la zona sobre la cual el proyecto generará algún impacto, sea positivo o negativo y sea de tipo social, ambiental u otro.
7. Análisis de mercado	Esta sección está centrada en identificar y cuantificar la demanda y la oferta de bienes o servicios, así como analizar los precios y la comercialización de los bienes o servicios, con el fin de analizar la estructura del mercado y viabilidad de la implementación.
8. Análisis técnico	Este permitirá analizar los aspectos de localización, tamaño, tecnología, ingeniería para producir el bien o servicio que se requiere.
9. Análisis ambiental	Identificar los impactos que el proyecto podría generar en el ambiente, así como las medidas de intervención que dichos impactos requerirían y sus costos.
10. Análisis legal y administrativo	Valorar la viabilidad jurídica del proyecto, la estructura organizacional, roles, programación, entre otros para brindarle sostenibilidad al proyecto durante su ciclo de vida.
11. Estudio de riesgos	Identificar todas aquellas condiciones subyacentes y elementos que puedan representar un riesgo en cualquiera de las etapas de un proyecto.

Nota: Elaborado a partir de datos obtenidos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2022).

Córdoba, M. (2006) señala que el proceso de formulación dentro del ciclo de vida de los proyectos se identifica en la primera fase de pre-inversión, fase enfocada en identificar, formular y evaluar el proyecto, estableciendo además las acciones a seguir para resolver el problema o en su defecto atender la necesidad que le da origen al proyecto.

Esta fase de pre-inversión está dividida en cuatro etapas que buscan sentar las bases para la inversión en una propuesta definitiva y según Córdoba, M. (2006) se clasifican como se visualiza en la figura 4.4.

Figura 4-4 *Etapas de la Fase de Pre-Inversión*

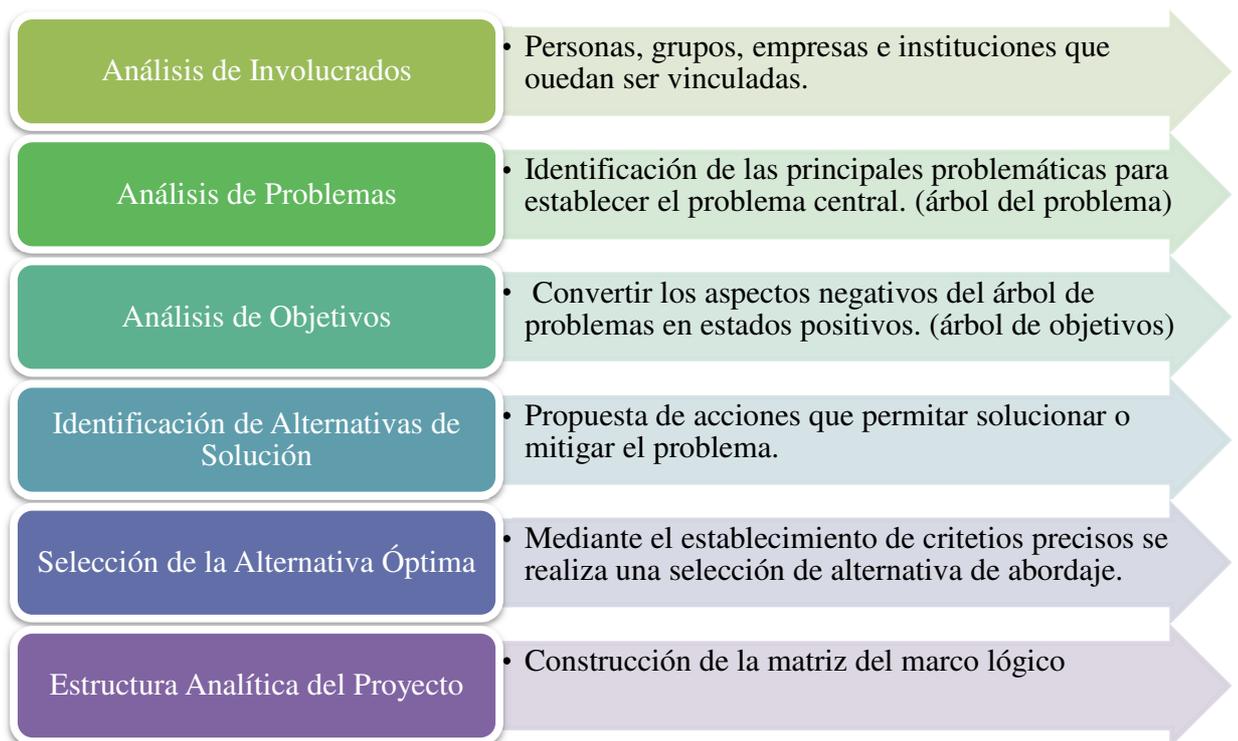


Nota: Elaborado a partir de datos obtenidos de Córdoba, M. (2006)

Rodríguez, F. (2016) señala que la formulación de proyectos tiene origen en el plan de negocios y consta de actividades específicas y tareas precisas que permiten generar un documento preciso y confiable, el cual se alimenta de un estudio de mercado para valorar la viabilidad de la demanda, un estudio técnico que permita determinar la posibilidad de producir dicho bien o brindar el servicio y la elaboración de estados financieros proforma que ordenan de manera numérica la información obtenida de los estudios anteriores.

En relación a marcos aplicables a la organización, se identifica el marco lógico como una herramienta adaptable a proyectos de carácter social, según Cárdenas et al. (2022) esta es “una herramienta dinámica, flexible y de gran utilidad, que puede ser usada en los ámbitos nacional e internacional en las etapas de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos y programas, mediante el establecimiento de una lógica de causa-efecto.” (p.131), su construcción se lleva a cabo secuencialmente, considerando en una primera etapa la percepción de una situación problema y la necesidad de brindar una solución para atenderlo. La figura 4.5 describe de manera resumida una serie de pasos para el diseño del marco lógico:

Figura 4-5 Pasos Para el Diseño del Marco Lógico



Nota: Elaborado a partir de datos obtenidos de Cárdenas et al. (2022).

Cárdenas et al. (2022) menciona que en la actualidad el uso de esta herramienta se encuentra más estandarizada a tal punto que representa un requisito o un procedimiento

administrativo necesario para la asignación de recursos, debido a que esta proporciona una estructura más clara para realizar intervenciones sociales, su diseño permite orientar las acciones hacia los resultados esperados y esto ha generado que empresas que brindan apoyo económico para el desarrollo de intervenciones soliciten esta herramienta como parte de la propuesta para la consecución de financiamiento.

Por otra parte, Álvarez y Asencio (2021) describen el proceso que, desde un análisis de diversas alternativas, consideran pertinente a considerar como marco de referencia para la gestión de proyectos y en su defecto el diseño de propuestas. En este se hace mención a la importancia de desarrollar en una primera etapa un análisis sistémico que brinde una visión completa de las situaciones problemáticas o conflictos en el escenario real donde se generan, contemplando el análisis de causas y consecuencias mediante la técnica de “árbol del problema” y a partir de esto identificar posibles soluciones (árbol de soluciones).

Posteriormente se establece la importancia de diseñar el marco teórico y metodológico que incluya el planteamiento de objetivo general, objetivos específicos, métodos y procedimientos. Esta información brindará, según remarcan Álvarez y Asencio (2021) la plataforma para el diseño del plan estratégico del proyecto en el que se deberán incorporar datos relacionados a las tareas a desarrollar, recursos materiales y humanos requeridos, tiempo, entre otros y su adecuada elaboración permitirá obtener una propuesta de proyecto con bases sólidas, basada en escenarios reales con una solución de abordaje que realmente responda a las necesidades planteadas.

4.2.3 Procesos aplicables a la organización

A partir de la investigación previamente desarrollada que incluye el conocimiento y análisis de la situación actual que presenta Instituto Paz, como un primer resultado a considerar; se puede concluir que el proceso de formulación que se realiza en la actualidad presenta serias deficiencias y brechas que deben cerrarse, y de las cuales surgen y se identifican elementos de

mejora que deben atenderse para el fortalecimiento de los procesos de formulación con el objetivo de lograr una mayor adjudicación de fondos para el financiamiento de nuevos proyectos.

Partiendo de la necesidad de estandarizar este proceso de formulación y crear herramientas claramente definidas para su uso a nivel interno es que se analizaron los planteamientos de marcos existentes y buenas prácticas identificadas en formulación de proyectos, y este análisis permitió identificar elementos que podrían ser aplicables a la organización partiendo de su razón de ser, su área de trabajo y la naturaleza de los proyectos que ejecuta.

Dentro de los elementos a destacar para ser considerados en la propuesta se encuentra el establecimiento de un proceso claro para la identificación de la problemática y alternativas de abordaje, dado que la organización debe demostrar con claridad dentro su propuesta las necesidades del problema planteado en un contexto real que permita entender los beneficios que la solución propuesta traería con su implementación, por lo que es una etapa básica que no podrá ser omitida.

Otro elemento a considerar para la propuesta de mejora en el proceso de formulación de proyectos será el desarrollo de estudios de prefactibilidad que permitan demostrar en un primer escenario la viabilidad que tiene la ejecución de la propuesta seleccionada, y para ello será importante comprender que al ser Instituto Paz una organización enfocada en proyectos sociales, donde sus entes cooperantes son en su mayoría instituciones no gubernamentales que poseen sus propios lineamientos y requisitos para la presentación de propuestas, serán el estudio técnico y organizacional de los considerados preliminarmente, aunado a un estudio financiero y un estudio legal preliminar pues estos aportan información fundamental para robustecer una propuesta que pueda ser ajustada a las solicitudes de los distintos entes cooperantes.

Además, será incorporado un análisis de riesgo que podrá sustentar la viabilidad de la alternativa propuesta en esta primera fase de formulación y considerando que la organización utiliza el marco lógico como parte de su proceso de formulación y partiendo de que su uso según Cárdenas et al. (2022) se considera una buena práctica en la actualidad para el desarrollo de proyectos sociales se buscará incorporarlo dentro de la fase de diseño de la propuesta.

La propuesta de solución se desarrollará siguiendo la propuesta de Baca, (2010) en la que se establecen tres niveles de profundidad, a decir: perfil, estudio de prefactibilidad y diseño del proyecto definitivo; además tomara como insumo elementos de mejora identificados basados en las buenas practicas acorde a las necesidades y características de IP apartado que se desarrollara en la propuesta de solución en el siguiente capítulo.

Capítulo 5 Propuesta de Solución

El presente capítulo aborda lo referente a la propuesta de solución que se plantea a partir de los resultados obtenidos de la evaluación del estado actual de la organización y el proceso de identificación de buenas prácticas para la formulación de proyectos en IP.

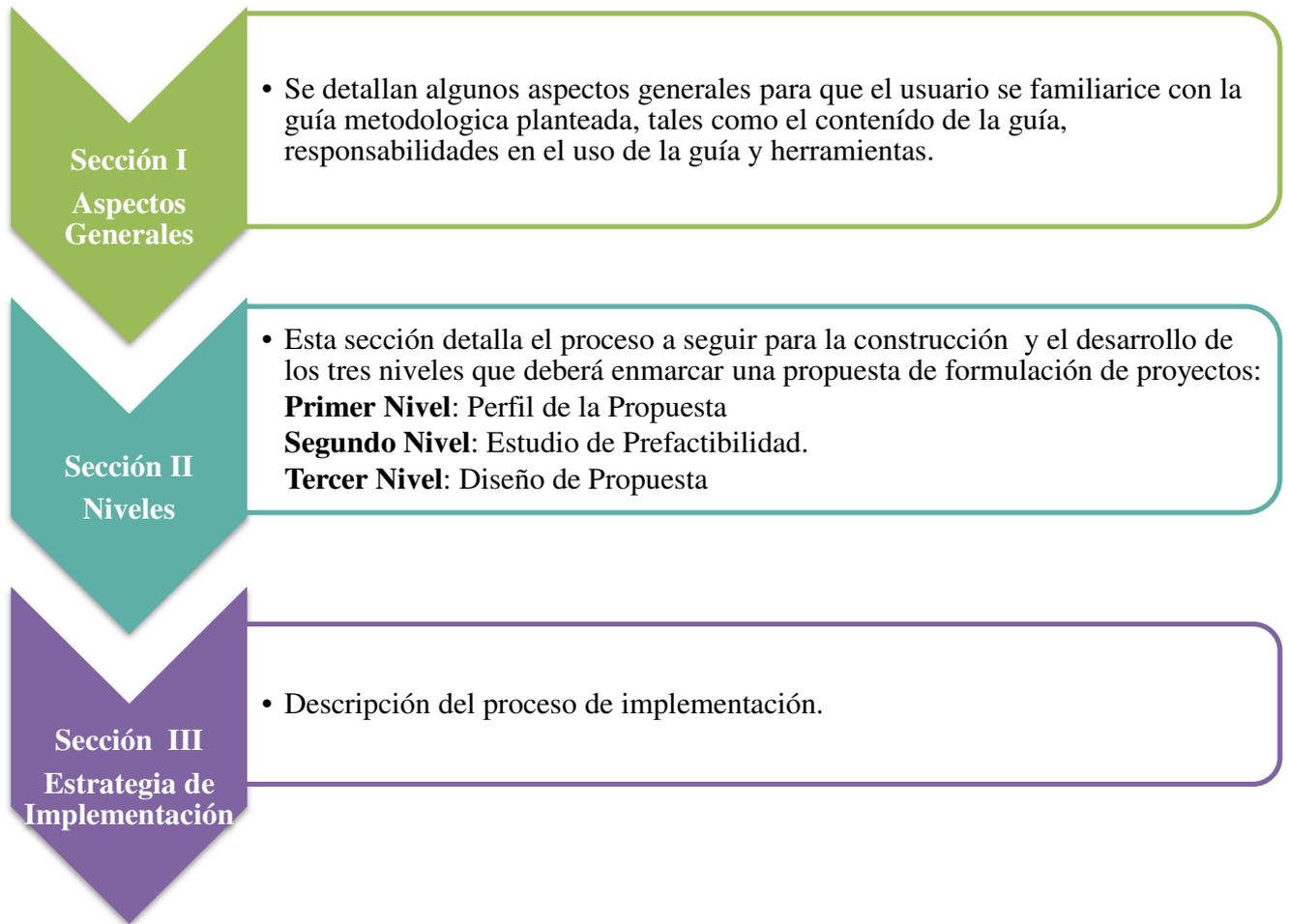
La propuesta de solución se fundamenta en el desarrollo de una guía metodológica que establece los pasos a seguir para la formulación de proyectos, considerando buenas prácticas y brechas identificadas, así como una herramienta que permita facilitar el uso de las plantillas propuestas en la metodología.

Este planteamiento está compuesto por los procesos para la formulación de proyectos que se identifican como necesarios para atender el problema planteado, y de esta manera lograr que IP fortalezca esta área y pueda presentar propuestas de proyectos más robustas y fundamentas. La misma pretende acercar las brechas existentes entre los procesos de formulación actuales identificados, los cuales no poseen herramientas ni procesos estandarizados versus los que se han identificado en el diagnóstico como buenas prácticas.

5.1 Guía metodología para la formulación de proyectos en IP.

Esta guía está compuesta por tres secciones; la primera de ellas, tiene como objetivo familiarizar al usuario con el documento y todo su contenido; seguido de la sección II que incluye un desarrollo del Perfil de la Propuesta, Estudio de Prefactibilidad y Diseño de Propuesta, las cuales corresponden a cada uno de los niveles que se desarrollan en esta guía; finalmente, una tercera sección denominada Anexos, que reúne algunos documentos de carácter oficial para uso de IP. En la Figura 5.1 se detalla la estructura de este documento.

Figura 5-1 Estructura de la Guía Metodológica



5.2 Sección I: Aspectos Generales de la propuesta de guía metodológica para la formulación de proyectos, aplicable a la organización.

5.2.1 Objetivo

Definir los lineamientos necesarios para el desarrollo del proceso de formulación de proyectos en IP, basado en buenas prácticas, que tomen en consideración las particularidades de la organización y sus requerimientos.

5.2.2 Lineamientos Generales

- ✓ Las herramientas y plantillas generadas en este documento serán de uso exclusivo para el área administrativa y el equipo de formulación de proyectos seleccionado por el director general.
- ✓ Las herramientas presentadas en la propuesta son ajustables para la particularidad de cada proyecto, sin embargo, será el director general quien autorice los cambios.
- ✓ Estas herramientas serán consideradas de uso obligatorio para las distintas propuestas de formulación de proyectos.
- ✓ Se aclara que lo expuesto en esta propuesta establece una referencia o línea base para los procesos de formulación de proyectos exclusivamente en IP, dado que todas las organizaciones son diferentes entre sí.

5.2.3 Roles y Responsabilidades

A continuación, se describen los involucrados que tendrán participación durante el proceso de formulación de proyectos, enfatizando sus roles y responsabilidades:

Director Ejecutivo: Es el máximo ejecutivo dentro de la organización, encargado de ejecutar y velar por los objetivos estratégicos de la compañía, responsable de la aprobación de todas las acciones de la organización.

Director Administrativo: Persona responsable de brindar apoyo en el área administrativa, operativa y financiera dentro de la organización, responsable de brindar información a nivel de presupuesto y funcionamiento operativo en IP.

Director de Operaciones: Encargado de velar por el funcionamiento de la organización y sus proyectos, buscando optimizar el trabajo alineado al plan estratégico.

Director de Planificación, Monitoreo y Control: Responsable de brindar seguimiento directo a cada uno de los proyectos en la organización de acuerdo a las métricas de seguimiento establecidas, cronograma, presupuesto y alcance.

Gerencias: Personas responsables de liderar la ejecución de uno o varios proyectos dentro de la organización, deben asumir responsabilidades ligadas al desarrollo de actividades y procesos que implican la planificación, organización, dirección y control en el desarrollo de los proyectos y son responsables de brindar información basada en la experiencia de campo que pueda fortalecer el proceso de formulación de una propuesta.

Líder del proyecto: Funcionario responsable de diseñar la propuesta de proyecto en todas sus fases para la futura presentación a donantes.

Equipo de trabajo: Personas seleccionadas por el director de operaciones y el director ejecutivo dada su experiencia y conocimiento de la temática a abordar, quienes acompañaran en el proceso del diseño de la propuesta a la persona líder del proyecto. Estos deberán trabajar en conjunto con el líder para apoyar en las distintas fases de trabajo.

Cada una de las personas mencionadas anteriormente tienen un grado de participación en diferentes fases para el diseño de la propuesta por lo que a continuación, se presenta la matriz de roles y responsabilidades en función del proceso de formulación de una propuesta de proyectos en IP.

En el cuadro 5.1 se detalla la matriz RACI para los roles y responsabilidades de las personas involucradas durante el proceso de formulación de la propuesta.

Cuadro 5-1 Matriz RACI

Matriz RACI			Código		Versión		Fecha de Revisión		
Criterios									
R	Responsable								
A	Aprobador								
C	Consultado								
I	Informado								
			Roles						
Ítem	Código	Tarea	Director Ejecutivo	Director Administrativo	Director de Operaciones	Dirección de Planificación	Gerencias	Líder del proyecto	Equipo de trabajo
1	1.1	Selección de líder del proyecto	A	I	R	C	I	I	I
2	1.2	Asignación del equipo de trabajo	A	I	R	C	I	C	I
3	1.3	Identificación del problema central	A	I	C	C	C	R	R
4	1.4	Identificación del área de impacto	A	I	C	C	C	R	R
5	1.5	Identificación del plan de intervención	A	I	C	C	C	R	R
6	2.1	Estudio técnico	A	C	C	C	C	R	R
7	2.2	Estudio Organizacional	A	C	C	C	C	R	R
8	2.3	Estudio Financiero	A	C	C	C	C	R	R
9	2.4	Estudio de Riesgos	A	C	C	C	C	R	R
10	3.1	Desarrollo de la propuesta	A	I	C	I	I	R	R
11	3.2	Caso de negocio	A	I	C	I	I	R	R

5.2.4 Definiciones

Con el objetivo de facilitar el entendimiento y la utilización de un lenguaje común para la presente investigación, en la tabla 5.2 se presentan las definiciones aplicables a los términos utilizados en la presente propuesta.

Cuadro 5-2 Definiciones.

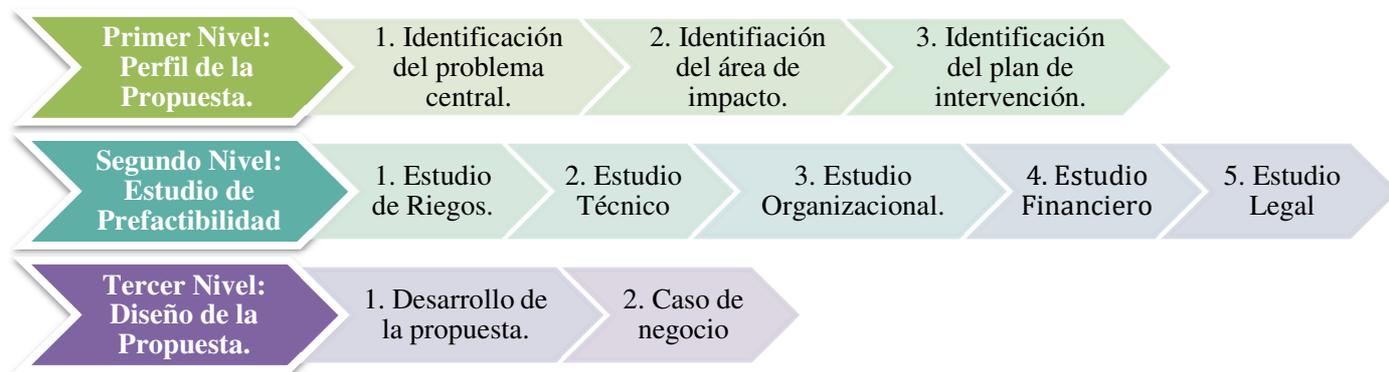
Concepto	Definición
Proyecto	Trabajo que se debe efectuar para entregar un producto o servicio de acuerdo a sus gestiones.
Entrada	Elemento, interno o externo del proyecto requerido por un proceso antes de que dicho proceso continúe. Puede ser resultado de un proceso anterior.
Salida	Producto, resultado o servicio generado por un proceso. Puede ser un dato inicial para un proceso sucesor.
Propuesta Metodológica	Conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios que integran una metodología, un modelo de proceso y una compilación de técnicas y herramientas recomendables para orientar un tipo de trabajo particular que sirve como referencia.
Entregable	Resultado tangible de un esfuerzo grupal o individual.
Categoría de riesgos	Proporciona un medio para agrupar los riesgos individuales de cada proyecto.
Diagrama de flujo	Integración de los procesos desarrollados para la obtención de un producto.
Herramienta	Elemento elaborado con el objetivo de hacer más sencilla una determinada actividad.
Indicadores Medibles	Característica que muestre el avance o progreso que se genera con la implementación de determinadas acciones y que cumpla con rasgos cuantificables.
Marco lógico	Herramienta orientada a la planificación de proyectos, enfocada en el cumplimiento de objetivos y de uso interno por IP.
Actores clave	Aquellas personas con capacidad de incidencia en el desarrollo de un proyecto ya sea por sus habilidades, conocimientos o posición de poder.
Contraparte	Es la figura que brinda el aporte financiero para contratar los servicios de IP y representa los intereses directos de una empresa, institución u organización.

5.3 Sección II: Descripción de la propuesta metodológica por niveles.

Este apartado tiene como propósito el desarrollar la propuesta metodológica en la cual se integran todos los procesos necesarios y analizados desde las buenas prácticas para la formulación de proyectos en IP.

La propuesta metodológica está ordenada en tres niveles, cada uno de los cuales incorpora procesos necesarios según la etapa de formulación en la que se encuentra la propuesta. En la figura 5.2 se detalla cada uno de los elementos a considerar en el desarrollo de los niveles.

Figura 5-2 *Propuesta Metodológica por Niveles.*



El desarrollo de cada proceso integra los siguientes ítems: objetivo, consideraciones generales, diagrama de flujo (compuesto por entradas y salidas, y las herramientas y técnicas correspondientes para transformar las entradas en salidas) y el procedimiento requerido para el desarrollo de dicho proceso.

5.3.1 *Primer Nivel: Perfil de la propuesta.*

En este nivel se busca que, a partir de una solicitud explícita por la dirección de IP se trabaje en el desarrollo de una propuesta que responda a los lineamientos propios de la naturaleza de la solicitud para participar en un concurso formal para la adquisición de fondos. Se toma en consideración este elemento pues es el área en el que mayoritariamente se ha desempeñado IP para el proceso de adquisición de fondos y financiamiento.

La lógica para el desarrollo de este nivel incluye una identificación preliminar de un problema u oportunidad de abordaje para solventar alguna necesidad, posteriormente se propone

realizar una identificación del área de impacto en el que se describe de manera detallada la zona geográfica en la que se pretende implementar el proyecto y población meta a la que se dirige y por último, una identificación del plan de intervención que incluirá una breve descripción de la alternativa con sus respectivos objetivos generales y específicos.

5.3.1.1 Caracterización del Problema Central.

En este subnivel se busca caracterizar una problemática que afecta a una determinada población y detallar cual es la situación de necesidad, insatisfacción, riesgo u oportunidad que se buscara equiparar con un bien o servicio por parte de la organización.

- ***Objetivo***

Detectar una situación susceptible de mejorar mediante la implementación de una serie de acciones que permitan diseñar estrategias para su abordaje, partiendo del análisis de sus causas y efectos.

- ***Consideraciones generales:***

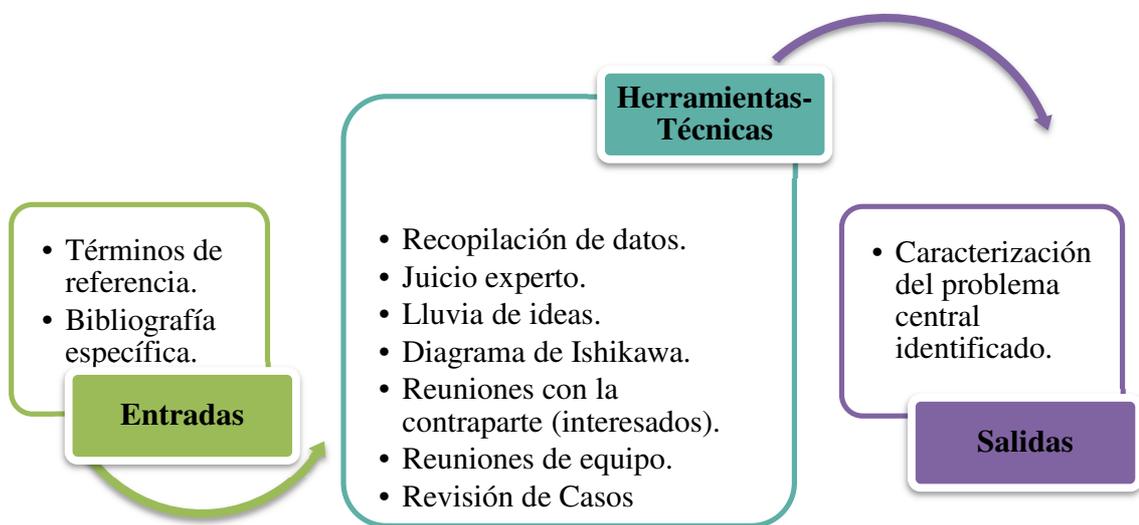
- ✓ La dirección deberá seleccionar a un equipo de trabajo y líder del proceso responsable de la identificación y el diseño de la propuesta.
- ✓ La dirección de IP deberá facilitar el acceso a toda la documentación necesaria, términos de referencia del posible donante al equipo de trabajo seleccionado para este proceso.
- ✓ La persona líder identificada será la responsable de convocar los espacios de reunión para seguimiento y definición de tareas.
- ✓ Se deberá documentar en minutas todo el avance, acuerdos y responsabilidades que se obtengan del espacio de reunión realizados.

- ✓ El líder del equipo deberá mantenerse en constante comunicación con el director de IP para brindar información de avance en la propuesta y recibir retroalimentación.

- **Flujo del Proceso:**

En la figura 5.3, se ilustra el diagrama de flujo secuencial para el desarrollo de la identificación del problema compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Figura 5-3 *Flujo de Proceso: Identificación de Problema.*



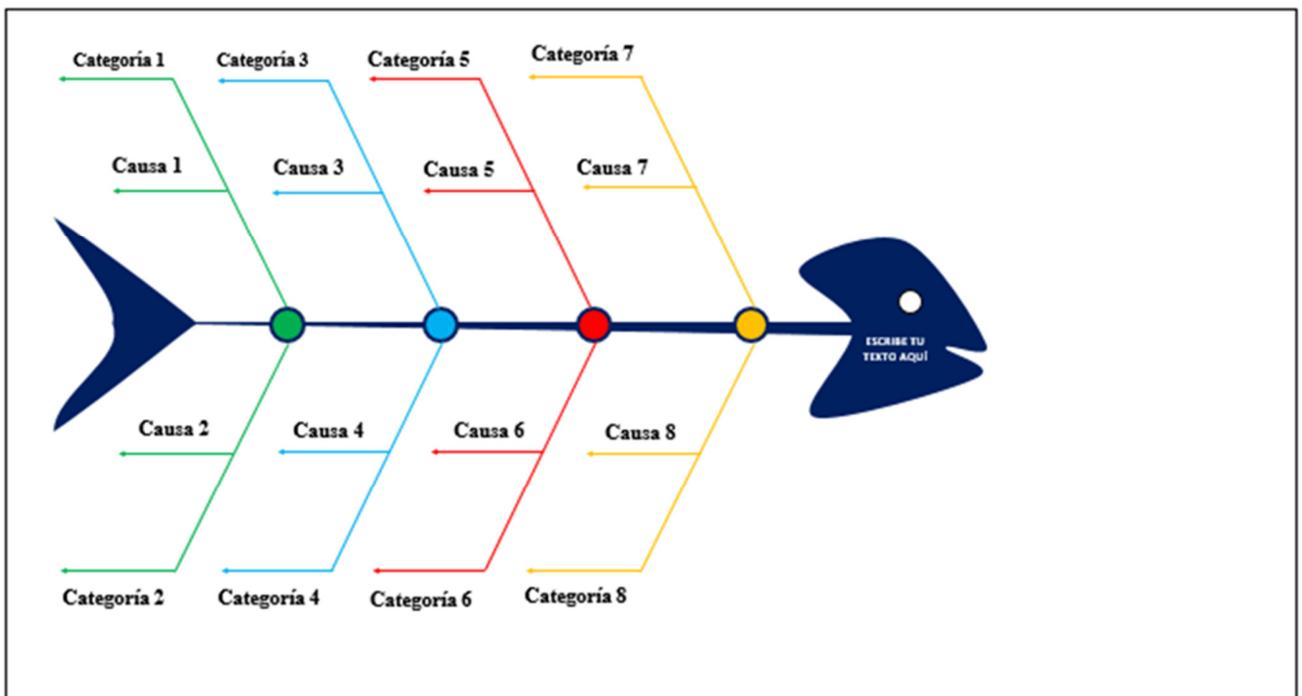
- **Procedimiento:**

- a) El líder del equipo para la formulación del proyecto convocará a un espacio de trabajo en el que se podrán tomar en consideración la participación de actores clave que puedan aportar al proceso desde su juicio experto, aquí se podrán incluir a profesionales con experiencia en el área en el que se desarrollará la propuesta, actores comunitarios, coordinadores de proyectos con experiencia en el trabajo de campo, representantes de la contraparte y cualquier otra figura considerada de interés al espacio por el aporte que pueda ofrecer.

- b) Con el panel de expertos ya identificado se propone trabajar en la caracterización de la problemática a abordar, para ello se requiere un análisis de causa-efecto por lo que se desarrollará la herramienta del diagrama de Ishikawa, que permite la definición de aquellas causas y efectos más importantes que guiarán el planteamiento de objetivos. Para ello se recomienda iniciar con una “lluvia de ideas” donde los participantes señalen todas las causas que consideran inciden en el problema, con lo que se tendrá una cantidad significativa de antecedentes.
- c) El siguiente paso será jerarquizar esas causas según los niveles de generalidad, por lo que se tomará la lista anteriormente diseñada y se agruparán las causas según su relación, ordenando aquellas que puedan ser consideradas en un nivel más general (por ejemplo, educación y/o comunidad) para lograr así establecer las principales categorías.
- d) Ya con las categorías definidas es momento de diseñar el diagrama y lo primero que se hará es colocar una línea horizontal que será la espina principal del diagrama y en el extremo derecho de esa línea (cabeza del pez) se anota el nombre del problema efecto que se desea analizar. Luego se colocarán las categorías o causas principales en los extremos de la línea horizontal (espina del pez).
- e) Una vez ordenadas las categorías, lo que corresponde es anotar las causas previamente identificadas en líneas trazadas de manera vertical a la espina principal del pez, el orden para cada una de ellas implicará un análisis que permita determinar si es una causa secundaria o terciaria, y este se hará desde el criterio de los expertos participantes. En algunos de los casos será posible añadir causas subsidiarias para las sub-causas identificadas.

- f) Una vez finalizado el diagrama se debe comprobar la validez lógica de cada cadena causal y realizar eventuales modificaciones en caso de que se considere necesario y cuando ya esté aprobado se realizarán las conclusiones y resultado final de la aplicación de la herramienta que permitirá contar con los insumos adecuadas para el planteamiento de objetivos. En la figura 5.4 se muestra un ejemplo de la plantilla que podrá ser utilizada para realizar este ejercicio.

Figura 5-4 Diagrama de Ishikawa.



- g) Este proceso se puede acompañar de revisión documental y análisis de datos, con el objetivo de realmente identificar variables significativas que permitan robustecer el proceso y plantear soluciones y acciones puntuales.

- h) Será el líder del equipo de formulación el responsable de recabar la información requerida y en el cuadro 5.3 se presenta un formato que permitirá sistematizar de manera puntual y ordenada los datos obtenidos en este proceso.

Cuadro 5-3 *Caracterización de la Problemática.*

Caracterización de la Problemática			
Persona Responsable		Fecha	
Participantes			
Descripción de la Problemática Identificada			
Categorías Identificadas		Principales Causas Asociadas	
Revisión Documental			
Nombre del Documento	Tipo de Documento	Ubicación	Hallazgos

- i) Será el director de IP el responsable de validar y aprobar la caracterización del problema central identificado.

5.3.1.2 Identificación del Área de Impacto.

La identificación del área de impacto, entendida como el espacio que se espera influir con la implementación del proyecto, requiere un diagnóstico que podrá ser tan complejo como se requiera, sin embargo, dadas las restricciones de tiempo y de recursos que normalmente se

presentan para los procesos de formulación, se recomienda realizar un diagnóstico sencillo basado en análisis de datos, encuestas informales y observación directa.

En este apartado las acciones a desarrollar se enfocarán en caracterizar a la población meta y su contexto, por lo que deberán tomarse en consideración dos elementos particulares, el primero de ellos sería la macrolocalización haciendo referencia el área geográfica en la que se desarrollara el proyecto y la microlocalización apuntando al área más específica de la localidad, particularmente para aquellos proyectos que requieran del uso de un área física para el desarrollo de actividades específicas, de manera que las oficinas de IP no serán consideradas como áreas físicas del proyecto.

- ***Objetivo:***

Describir a detalle las principales características asociadas a la población meta a la que estará dirigida la propuesta de abordaje, así como especificaciones de la ubicación en la que se desarrollara el proyecto, que permitan enmarcar posibles retos o riesgos asociadas al contexto.

- ***Consideraciones generales:***

- ✓ El líder del equipo para la formulación del proyecto convocará a un espacio de trabajo El equipo de trabajo previamente organizado por el director, será el responsable de trabajar sobre esta caracterización.
- ✓ Sera necesario realizar una revisión documental de fuentes confiables que permita obtener mayor información de la zona en la que se proyecta el desarrollo de la propuesta.
- ✓ Las visitas de campo podrán ser elementos considerados en esta fase, pues servirán de apoyo para plasmar con fundamento el contexto y la realidad vista de primera mano.

- ✓ La caracterización debe centrarse en el grupo meta específico y no perderse en divagaciones sobre colectivos que no formaran parte del proyecto, a no ser que de una u otra forma vayan a verse afectados.

- **Flujo del Proceso:**

En la figura 5.5, se ilustra el diagrama de flujo secuencial para el desarrollo de la identificación del área de impacto, compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Figura 5-5 Flujo de Proceso: Identificación del Área de Impacto.



- **Procedimiento:**

- ✓ Para documentar el área de impacto se debe recabar información que incluya datos relacionados a este elemento y dicha construcción estará a cargo del líder del equipo para la formulación de proyectos.
- ✓ Para este proceso se hace necesario realizar una revisión documental a profundidad que incluya bases de datos, encuestas desarrolladas a nivel

nacional relacionadas con la problemática y cualquier otro dato que aporte valor en este proceso.

- ✓ El líder del equipo de formulación será el responsable directo de realizar la revisión documental y será quien valorará si asume en su totalidad o delega a parte del equipo esta tarea para agilizar el proceso.
- ✓ En el caso de que las tareas de investigación y revisión documental sean distribuidas entre los miembros del equipo de trabajo, se deberá establecer un periodo de tiempo relativamente corto, que será utilizado para el trabajo de investigación y posteriormente en un espacio de reunión se expondrán los datos de interés para la caracterizar la zona, comunidad y población a la que se espera dirigir el proyecto.
- ✓ La información identificada deberá ser sistematizada en un documento y detallada en los siguientes apartados:
 - a) **Nombre del proyecto:** En caso de contar con uno se puede anotar el nombre asignado en el cartel u oferta de concurso para los fondos.
 - b) **Fecha:** Datos referentes al día en que se sistematiza la información.
 - c) **Descripción de la zona/Ubicación:** Incluir ubicación exacta (provincia, cantón y distrito), en caso de que el proyecto se plantee desarrollar en las instalaciones de alguna institución o comunidad, se podrán tomar como guía las siguientes preguntas orientadoras: ¿Cuál es la localización exacta dónde se va a realizar el proyecto Ubicación (Provincia, Cantón y Distrito)?, ¿Qué características urbanísticas (rural, urbana...) tiene la zona o el barrio donde

se va a llevar a cabo el proyecto?, ¿Qué tipo de accesos, y comunicaciones existen? (servicios públicos, transporte...).

- d) **Características Socioeconómicas:** Detallar la información referente a la situación actual de la población en temas de educación, acceso a servicios como salud, seguridad social, organización comunal y cualquier otro elemento que brinde datos relevantes, ligados a la propuesta. Se podrán tomar como guía las siguientes preguntas orientadoras: ¿Cuál es el origen de la población de la zona?, ¿Cuál es la tendencia de la población (incremento, recesión...)?, ¿Cuál es la situación laboral existente en la zona (trabajo en la zona, tipología de empleo, lugar de trabajo, salarios promedio, niveles de pobreza)?
- e) **Población (composición):** Especificar rango de edad, sexo, genero, ocupación, situación socioeconómica, actitud hacia el proyecto, disposición a participar y cualquier otro elemento que permita delimitar a la población beneficiaria del proyecto.
- f) **Servicios Sociales:** Incluye todo lo relacionado a salud, educación y problemáticas que les afectan. Valorar el incluir un detalle en relación a la presencia de instituciones tanto públicas como privadas en la zona, que posteriormente puedan ser consideradas como aliados durante la ejecución del proyecto. Se podrán tomar como guía las siguientes preguntas orientadoras: ¿Cómo es la educación (número de centros de distintos niveles: preescolar, primaria...; porcentaje de escolarización en cada nivel, entre otros)?, ¿Cuáles son las principales problemáticas existentes en la

zona (violencia, desempleo, delincuencia, droga, salud, educación, transporte, medioambiente...) ?, ¿Existen otras instituciones/organizaciones trabajando en la comunidad (públicas y privadas)?

g) **Datos adicionales:** Este espacio es opcional y se puede utilizar para incorporar cualquier información de interés que no pueda ser incorporada en otro de los apartados del documento.

- ✓ Los datos incorporados al documento podrán variar según la particularidad de cada caso, por ejemplo, si se trabaja en una propuesta enfocada en lo laboral, sería oportuno conocer los datos referentes población en edad de trabajar, fuerza de trabajo y fuera de la fuerza de trabajo, datos agrupados por sexo, entre otros. Por lo que la adaptabilidad de la herramienta será útil indistintamente de la propuesta que se esté diseñando. En el cuadro 5.4 se presenta un formato base para el diseño de este apartado.

Cuadro 5-4 *Identificación del Área de Impacto.*

Identificación Área de Impacto	
Nombre del proyecto	Fecha
Persona (s) Responsable (s)	
Descripción de la Zona	
Provincia (s)	
Cantón (s)	
Distrito (s)	
Características urbanísticas (rural, urbana...)	
Servicios públicos en la comunidad	
Características Socioeconómicas	
Promedio de Población total	
Fuentes de empleo	
Índice de Pobreza	
Población (composición)	
Servicios Sociales	
Datos adicionales	

- ✓ Una vez que se haya completado la documentación el líder del equipo de formulación deberá revisar que toda la información pertinente haya sido sistematizada y posteriormente deberá presentarlo al director de IP.
- ✓ Será el director de IP el responsable de validar y aprobar la identificación del área de impacto.

5.3.1.3 Identificación del Plan de Intervención.

Una vez desarrollado el proceso de identificación, que hace referencia a todo el trabajo desarrollado para la caracterización de la población y el análisis del sector de influencia, se procede a dar paso a una formulación inicial del proyecto, que consistirá básicamente en la interpretación de los datos recabados con la finalidad de elegir una o varias propuestas para la intervención.

- ***Objetivo:***

Analizar acciones que permitan resolver parcial o totalmente el problema central identificado.

- ***Consideraciones generales:***

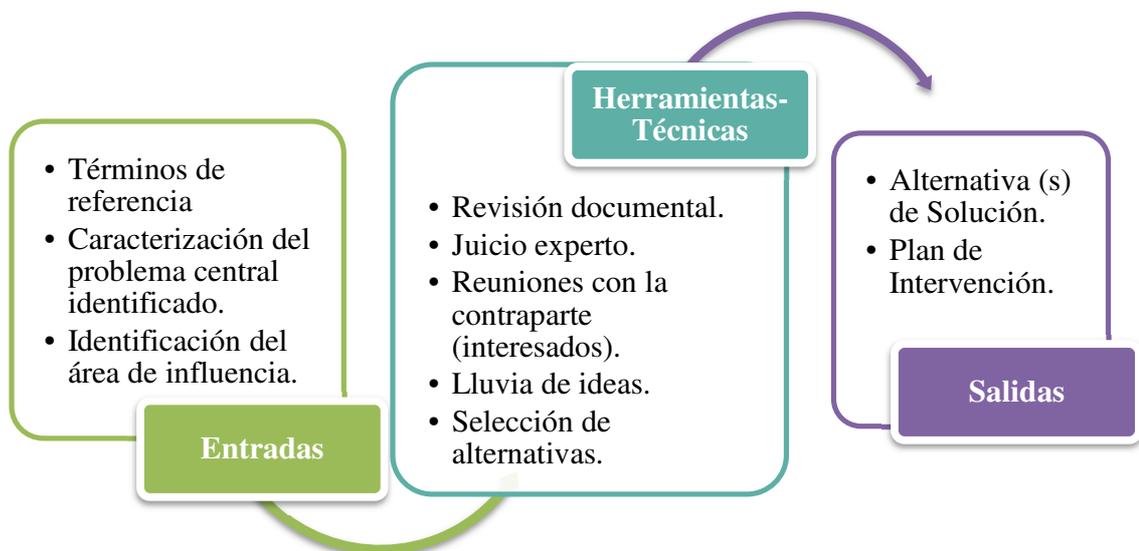
- ✓ Las propuestas planteadas deberán responder a la necesidad o problemática identificada.
- ✓ Será necesario que se tome en cuenta para este proceso la participación de expertos tanto dentro como fuera de la organización que tengan conocimiento directo de la problemática, la población beneficiaria y la comunidad identificada, esto con el fin de enriquecer ese proceso de selección de alternativas más aterrizadas a la realidad del contexto al que se dirige.

- ✓ Los espacios para este proceso podrán ser reuniones tanto presenciales como virtuales, considerando el recurso tecnológico y la posibilidad de poder incorporar mayor participación significativa al espacio de trabajo.

- **Flujo del Proceso:**

En la figura 5.6 se ilustra el diagrama de flujo secuencial para el desarrollo del plan de intervención, compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Figura 5-6 Flujo de Proceso: Plan de Intervención.



- **Procedimiento:**

- ✓ El líder del equipo de formulación de proyectos previamente designado por el director, será el responsable directo de la propuesta preliminar para la formulación de las posibles soluciones a considerar y el planteamiento de objetivos.
- ✓ Para este proceso se requerirá que el líder convoque a una reunión de equipo en la que se retomen los datos sistematizados anteriormente que incluye la caracterización del problema central e identificación del área de influencia.

- ✓ Una vez que todos los participantes del espacio estén enfocados en la línea de trabajo se retomará el trabajo realizado con el diagrama de Ishikawa, y se deberán identificar aquellos logros que deberían alcanzarse para resolver el problema planteado, atacando sus causas, trazando las posibles y diferentes soluciones, llevando las causas a medios y las consecuencias a fines.
- ✓ Para este proceso se recomienda a modo de agilizar el espacio de trabajo, implementar la técnica de “lluvia de ideas” invitando a los participantes a brindar soluciones para cada una de las causas planteadas en el diagrama de Ishikawa, las cuales se irán anotando hasta tener al menos una propuesta de 5 alternativas de solución.
- ✓ Con la información obtenida de este proceso se debe generar un debate que permita delimitar cada una de las propuestas de solución, con el objetivo de que la misma sea clara y entendida para todos los participantes y que además preliminarmente se considere como esa solución que genere un impacto significativo con su implementación.
- ✓ Una vez que las propuestas han sido examinadas y validadas por todos los participantes, estarán listas para pasar por el proceso de selección.
- ✓ Para agilizar este proceso se han creado diversas herramientas puntuales que orientan la selección de la (s) alternativa (s), por lo que en este apartado se describe el proceso y se acompaña con la muestra del contenido y herramientas a utilizar, mismas que se presentaran en un documento de Excel configurado con las formulas necesarias para facilitar su uso y edición.

- ✓ Para realizar la elección de una alternativa o bien la integración de ellas para una propuesta que se adecue a las necesidades del proyecto y la organización, se desarrollará una matriz de alternativas en la que se establecerá una serie de criterios de selección que permitirán identificar con mayor certeza la propuesta o propuestas que, con su implementación, brinden mayor beneficio.
- ✓ Para esta selección se han planteado una serie de criterios generales que pueden ser utilizados para analizar las propuestas, estos criterios han sido elegidos desde el punto de vista positivo, es decir que cada uno de ellos cumple con cualidades intrínsecas que hacen la alternativa preferible y para efectos de este proyecto serán entendidos de la siguiente forma:

a) **Capacidad de la Institución/Organización:** Nivel de información y habilidades adquiridas que se poseen en torno al enfoque de cada alternativa.

Preguntas generadoras: ¿Tiene la organización experiencia y capacidad para ejecutar la alternativa?, ¿Son acordes las inversiones previstas con la capacidad de ejecución existente?, ¿Está preparada la institución para llevar a cabo el proyecto en lo que se refiere a estructura, personal, liderazgo, finanzas, competencia, entre otras?, ¿Se dispone de la tecnología apropiada adaptada al entorno en el que se va a desarrollar el proyecto y a las características de los beneficiarios?

b) **Políticas de Apoyo:** Relación que tiene la alternativa con las políticas públicas actuales.

Preguntas generadoras: ¿La alternativa elegida se enmarca dentro de las prioridades de trabajo en la política pública del país?

- c) **Innovación:** Desarrollo de una propuesta que mejora los servicios actuales o bien implica la incorporación de nuevas ideas atractivas al mercado.

Preguntas generadoras: ¿La solución propuesta es novedosa?

¿Existen otras instituciones haciendo lo mismo o algo similar?

- d) **Aspectos Legales:** Hace referencia a normativas y regulaciones existentes relacionadas con la naturaleza de la propuesta que deban ser consideradas.

Preguntas generadoras: ¿Se puede cumplir con todos los aspectos legales ligados al desarrollo de la alternativa?

- e) **Horizonte Temporal:** Período de tiempo que transcurre desde que comienza el proyecto hasta que finaliza la generación de fondos por parte del donante.

Preguntas generadoras: ¿Es posible culminar el proyecto en el tiempo establecido por la contraparte?

- ✓ Los criterios propuestos en el punto anterior podrán ser ajustados según la particularidad de cada una de las propuestas presentadas, variando así, no solo los criterios sino también la cantidad de los que serán requeridos.
- ✓ Una vez establecidos los criterios será necesario asignar un puntaje para cada uno de ellos en una escala de 1 a 5, siendo 1 la menos favorable y 5 la más favorable y a partir de estos datos se determinará la relevancia de las decisiones que se tomarán para la selección e implementación de una alternativa de solución para el desarrollo

del proyecto. En la tabla 5.1 se muestra la asignación de puntaje para los criterios ya definidos.

Tabla 5.1 Puntaje para Análisis de Alternativas

Criterios	Puntaje				
	1	2	3	4	5
Capacidad	Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta
Políticas de apoyo	Muy Pocas	Pocas	Mediano	Alto	Muy Alto
Innovación	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Aspectos legales	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Horizonte temporal	Muy Poco	Poco	Medio	Alto	Muy Alto

- ✓ Para la asignación de puntaje es importante tener claridad sobre el significado de cada uno por lo que en la tabla 5.2 se muestra el significado para cada criterio cualitativo.

Tabla 5.2 Valoración de Criterios.

Valoración de criterios		
Criterio Cualitativo	Descripción	Valor
Muy bajo/poco	<ul style="list-style-type: none"> a) Con esta alternativa no se cuenta con la <i>capacidad</i> requerida para el desarrollo de la propuesta. b) Esta alternativa no tiene relación con la <i>política pública</i> del país. c) La alternativa de solución no es <i>innovadora</i>. d) No se puede cumplir con todos los <i>aspectos legales</i> ligados al desarrollo de la alternativa. e) Con esta alternativa no se podría culminar el proyecto en el <i>tiempo establecido</i>. 	0 - 2%
Bajo/Poco	<ul style="list-style-type: none"> a) Con esta alternativa existe <i>capacidad</i> en menor medida. b) Esta alternativa tiene poca de relación con la <i>política pública</i> del país. c) La alternativa propuesta es poco <i>innovadora</i>. d) Existen pocas posibilidades de cumplir con todos los <i>aspectos legales</i> ligados al desarrollo de la alternativa. e) Con esta alternativa existen pocas posibilidades de culminar el proyecto en el <i>tiempo</i> establecido. 	3 - 10%
Mediano (Posible)	<ul style="list-style-type: none"> a) Se cuenta con la <i>capacidad</i> medianamente suficiente para ejecutar la alternativa, pero no en todos los contextos en los que se lleve a cabo la propuesta. 	11 - 50%

Valoración de criterios		
Criterio Cualitativo	Descripción	Valor
	<ul style="list-style-type: none"> b) Esta alternativa tiene una mediana relación con la <i>política pública</i> del país. c) La alternativa es medianamente <i>innovadora</i>. d) Existe una mediana posibilidad de cumplir con los <i>aspectos legales</i> ligados al desarrollo de la alternativa. e) Con esta alternativa puede que sí se culmine el proyecto en el <i>tiempo</i> establecido. 	
Alto (Probable)	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe la suficiente <i>capacidad</i> técnica y organizacional para desarrollar esta propuesta. b) Esta alternativa tiene suficiente relación con la <i>política pública</i> del país. c) La alternativa es lo suficientemente <i>innovadora</i>. d) Esta alternativa cumple lo suficiente con todos los <i>aspectos legales</i> ligados al desarrollo de la alternativa. e) Con esta alternativa se cumple en el <i>tiempo suficiente</i> el desarrollo del proyecto. 	51 - 89 %
Muy Alto (Casi Certeza)	<ul style="list-style-type: none"> a) Existe un alto grado de <i>capacidad</i> en la organización para desarrollar esta propuesta. b) Esta alternativa tiene un alto grado de relación con la <i>política pública</i> del país. c) La alternativa propuesta presenta un alto grado de <i>innovación</i>. d) Existe una alta posibilidad de cumplir con todos los <i>aspectos legales</i> ligados al desarrollo de la alternativa. e) Con esta alternativa existe total seguridad de culminar el proyecto en el <i>tiempo</i> establecido. 	90 - 100%

- ✓ Lo siguiente será asignar un porcentaje para cada criterio elegido de acuerdo con su grado de importancia, distribuyendo un valor de 100% entre los criterios seleccionados, como se visualiza en la tabla 5.3.

Tabla 5.3 *Porcentajes Asignados al Criterio*

Criterio	Porcentaje
Capacidad	30%
Políticas de apoyo	20%
Innovación	20%
Aspectos legales	15%
Horizonte temporal	15%

- ✓ Es importante señalar que estos porcentajes podrán ser ajustados por consenso del equipo para poder valorar con mayor peso aquellos criterios que resultarán más significativos para el desarrollo de la propuesta.
- ✓ Una vez asignado el porcentaje para cada criterio, se deberá actualizar la herramienta para obtener por cada puntaje asignado al criterio una valoración porcentual de ese criterio que ha sido calificado entre 1 y 5, como se visualiza en la tabla 5.4, donde se toman de ejemplo dos de los 5 criterios definidos, y se establece que *Capacidad* tiene un valor de 30% por lo que al calificarlo con un 1 este equivale a un 0.06% mientras que para el criterio de *Políticas de Apoyo* que tiene un valor de 20% al calificarse con un 1 el valor porcentual será de 0.04%. Este ejercicio se debe realizar con cada uno de los criterios seleccionados y se visualiza de manera integral en la herramienta de Excel que forma parte de esta propuesta de solución.

Tabla 5.4 Valoración Porcentual de Criterios.

Valoración de Criterios		Capacidad 30%		
Criterio Cualitativo	Descripción	Valor	Puntaje Criterio	Valoración Porcentual
Muy bajo/poco	Se posee capacidad, pero solo bajo circunstancias excepcionales	0 - 2%	1	0,06%
Bajo/Poco	Existe capacidad, pero en menor medida	3 - 10%	2	3,00%
Mediano (Posible)	Puede que se posea capacidad, a veces	11 - 50%	3	15,00%
Alto (Probable)	Probablemente sí se posee	51 - 89 %	4	26,70%
Muy Alto (Casi Certeza)	Se posee capacidad casi siempre	90 - 100%	5	30,00%
Valoración de Criterios		Políticas de Apoyo 20%		
Criterio Cualitativo	Descripción	Valor	Puntaje Criterio	Valoración Porcentual

Muy bajo/poco	Se podría asociar con políticas de apoyo, pero solo bajo circunstancias excepcionales	0 - 2%	1	0,04%
Bajo/Poco	Puede que existan políticas de apoyo, pero en menor medida	3 - 10%	2	2,00%
Mediano (Posible)	Existen algunas políticas de apoyo	11 - 50%	3	10,00%
Alto (Probable)	Probablemente sí existan políticas de apoyo	51 - 89 %	4	17,80%
Muy Alto (Casi Certeza)	Se posee casi siempre	90 - 100%	5	20,00%

- ✓ En la tabla 5.5 se unifica la matriz que combina alternativas a considerar como oportunidad de desarrollo para la organización y requieren ser seleccionadas según los criterios elegidos previamente, siendo calificadas con un puntaje del 1 al 5 y será la misma herramienta la que calculará el valor porcentual que esa asignación de valor representa, dando como resultado la suma total porcentual de cada alternativa analizada según cada criterio.

Tabla 5.5 *Priorización de Alternativas.*

Priorización de Alternativas												
Alternativas		Capacidad		Políticas de Apoyo		Innovación		Aspectos legales		Horizonte Temporal		Total
		30%		20%		20%		15%		15%		
1			0		0		0		0		0	0,00%
2			0		0		0		0		0	0,00%
3			0		0		0		0		0	0,00%
4			0		0		0		0		0	0,00%
5			0		0		0		0		0	0,00%
6			0		0		0		0		0	0,00%
7			0		0		0		0		0	0,00%

- ✓ Con las alternativas ya ordenadas y calificadas según la relación con cada uno de los criterios, se tendrá como resultado la identificación de aquellas alternativas con mayor puntaje.

- ✓ Para este punto, será necesario que el equipo decida si se toma la elección de la alternativa que ha puntuado más alto o bien se integra junto a elementos de otras que tengan una alta valoración y que se considere, según este análisis, generaría un impacto positivo para la propuesta, por lo que se deja abierta la posibilidad de que el equipo valore si se realiza o no la integración de varias alternativas según la particularidad de cada propuesta.
- ✓ Una vez definida la alternativa para el abordaje de la problemática se procederá a detallar el plan de intervención en el que se incluirá de manera puntual la problemática previamente identificada, la propuesta de abordaje que surge de la selección de alternativas, posteriormente se establecerán los objetivos del proyecto los cuales irán alineados con el problema y sus causas., así como las acciones requeridas para el cumplimiento de los objetivos planteados con sus respectivos indicadores y medios de verificación los cuales harán referencia a los elementos que permitan corroborar que las acciones establecidas realmente se cumplieron.
- ✓ Por ultimo será necesario unificar toda la información recabada en una sola herramienta que sistematice los datos más relevantes como resultado de este proceso, en el cuadro 5.5 se muestra el formato para la presentación de estos datos que incluirá:
 - a) **Nombre del proyecto:** En caso de no contar con uno se puede anotar el nombre asignado en el cartel u oferta de concurso para los fondos.
 - b) **Persona responsable:** En este apartado se podrá anotar el nombre del líder del proyecto quien es la persona encargada de su diseño.

- c) **Situación problemática:** Desarrollar ampliamente la problemática identificada, detallando sus posibles orígenes o factores que inciden en su existencia.
- d) **Propuesta de abordaje seleccionada:** Detallar la alternativa de abordaje que se desea implementar, justificando los criterios de selección utilizados para su identificación.
- e) **Objetivo General y Objetivos específicos:** En este apartado se propondrán los objetivos que van a orientar el proyecto.
- f) **Acciones:** Detallar los procedimientos o acciones que se espera desarrollar en el proyecto con el fin de producir el impacto u obtener los resultados esperados inicialmente.
- g) **Resultados esperados:** Se hará mención de los efectos esperados como resultado de las acciones desarrolladas. Por ejemplo: Disminución de los casos de exclusión estudiantil.
- h) **Indicadores:** Estos podrán ser de resultados, de proceso, de impacto entre otros, según las características del proyecto, de manera que se describa en este apartado la tipología y los indicadores que responderán a cada uno de los resultados planteados anteriormente.
- i) **Medios de verificación:** Señalar el o los métodos que se seguirán para demostrar el cumplimiento y alcance de objetivos.

Cuadro 5-5 *Plan de Intervención.*

Plan de Intervención			
Nombre del proyecto		Fecha	

		Versión	
Persona (s) Responsable (s)			
Situación Problemática			
Propuesta de abordaje seleccionada			
Objetivo General			
Objetivos Específicos			
Acción	Resultado Esperado	Indicadores de resultado	Medios de Verificación

- ✓ Será el director de IP el responsable de validar y aprobar la selección de alternativa (s) y el plan de intervención.

5.3.2 Según Nivel: Estudio de Prefactibilidad.

Un requerimiento para cada propuesta que se formula y que podría dar garantía de contar con las bases de análisis adecuadas para su consideración, incluye el desarrollo de diversos estudios para valorar su prefactibilidad, de manera que para IP se plantea el desarrollo de al menos un estudio de riesgos, un estudio técnico, un estudio organizacional, un estudio financiero y un estudio legal.

En el caso del estudio de mercado, este se omite de la propuesta de solución dada la naturaleza de los proyectos que diseña IP (carácter social) y que además en su historial predomina el diseño de propuestas basado en la participación de concursos para la adjudicación de fondos, por lo que el mercado al que se apunta estaría segmentado.

Para el desarrollo de este nivel el proceso de trabajo se hará de manera paralela, de manera que se logre determinar a la brevedad posible la viabilidad de la propuesta a la luz de los diversos estudios planteados.

5.3.2.1 Estudio de Riesgos

Es necesario realizar un trabajo de identificación de todas aquellas condiciones subyacentes y elementos que puedan representar un riesgo en cualquiera de las etapas de un proyecto. Este paso tiene la importancia no solo de proteger la inversión a realizar y los servicios que prestará un proyecto, sino también dar la coherencia correspondiente con respecto a las medidas de mitigación que se tendrán que implementar.

- ***Objetivo:***

Identificar situaciones emergentes que se puedan presentar antes, durante y posterior a la ejecución del proyecto que puedan incidir en el éxito o fracaso con el fin de evaluarles de manera cualitativa y planificar respuestas en caso de que se materialicen.

- ***Consideraciones Generales:***

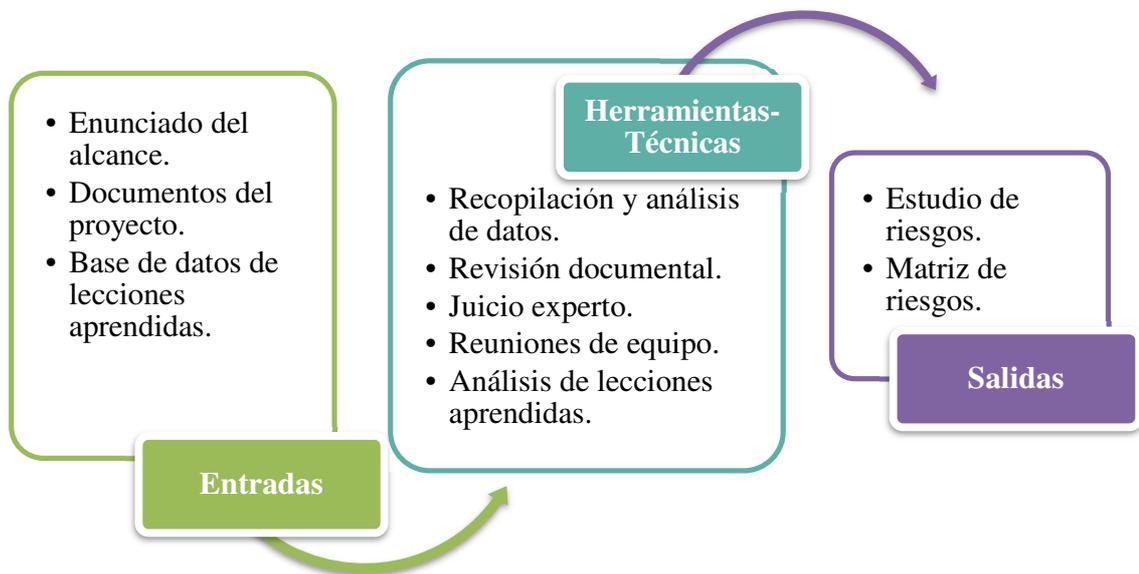
- ✓ Para esta propuesta será necesario que el proceso para la identificación, evaluación y estimación de riesgos tenga la aprobación formal de la dirección de IP y la gerencia y dirección del proyecto.
- ✓ El equipo implementador del proyecto incluyendo al director, son quienes cuentan con la responsabilidad de definir los riesgos del proyecto y realizar su respectivo análisis con base en los criterios de evaluación y priorización, así mismo, como parte del proceso de evaluación también le corresponde definir las estrategias o acciones a implementar para brindar tratamiento a cada riesgo según corresponda.

- ✓ El director del proyecto será el responsable de realizar y comunicar las actualizaciones del estudio de riesgos en el proyecto.

- **Flujo de Procesos:**

En la figura 5.7 se ilustra el diagrama de flujo secuencial para el desarrollo del estudio de riesgos, compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Figura 5-7 Flujo de Procesos: Estudio de Riesgos.

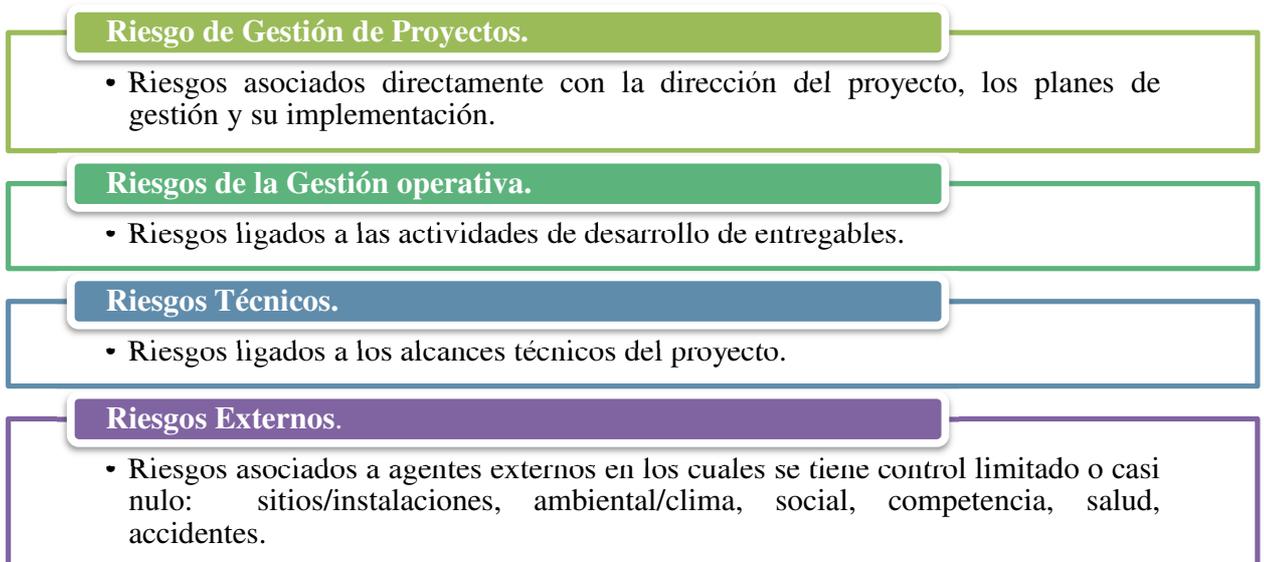


- **Procedimiento:**

- ✓ Será el director del proyecto quien solicitara un espacio de trabajo con el equipo del proyecto y cualquier otro actor clave que pueda aportar desde su juicio de experto en este proceso para identificar los riesgos potenciales que puede afrontar el proyecto.
- ✓ Como entradas al proceso se deberá considerar la información aportada en el plan de dirección, que incluye una revisión detallada de los documentos del proyecto, enunciado del alcance, base de datos de lecciones aprendidas y la identificación de las actividades del proyecto y sus recursos.

- ✓ Con la información debidamente identificada se procederá a realizar una tipificación de los distintos riesgos que inicialmente se consideran podrían surgir durante alguna de las fases de implementación del proyecto y los mismos se enlistan en un documento.
- ✓ Previo al análisis se deberán establecer las categorías de riesgo, que permitan una mejor agrupación de los riesgos identificados, por lo que en la figura 5.8 se muestra la categorización determinada para implementar en IP, considerando que la misma podrá ser ajustada según las necesidades de cada propuesta.

Figura 5-8 *Categorización de los Riesgos.*



- ✓ Una vez definidas las categorías corresponde establecer los criterios de evaluación del riesgo en cuando a su probabilidad de riesgo, en la tabla 5.6 se muestran los criterios y su respectiva valoración.

Tabla 5.6 Probabilidad de Riesgo

Probabilidad del riesgo		
Criterio Cualitativo	Descripción	Valor
Muy bajo (Raro)	Puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales	0 - 2%
Bajo (Poco Probable)	Puede ocurrir en algún momento	3 - 10%
Moderado (Posible)	Puede que se produzca a veces	11 - 50%
Alto (Probable)	Probable que se produzca	51 - 89 %
Muy Alto (Casi Certeza)	Ocurre casi siempre	90 - 100%

- ✓ Posteriormente corresponde establecer los criterios de evaluación del riesgo en cuanto a su impacto, lo cual se realizará mediante el uso de una escala de tres niveles, cuantificando la afectación a las variables de tiempo, costo y alcance del proyecto. Esta clasificación de impacto y probabilidad se presenta de manera porcentual, tomando como referencia los proyectos realizados en IP, como se muestra en la tabla 5.7.

Tabla 5.7 Evaluación de Riesgo en Cuanto a Impacto.

Impacto					
Impacto	No significativo	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
	1	2	3	4	5
Costo	<5%	6%-10%	11%-20%	21%-40%	> 50%
Tiempo	Igual o menor a 5 días	6 a 10 días	11 a 20 días	21 a 29 días	> 1 mes
Alcance	Se cumple completamente el alcance	Se cumple en mayor parte el alcance	Se cumple medianamente el alcance	Se cumple en menor parte el alcance	No se cumple el alcance

- ✓ Como acción adicional se deberá determinar el tratamiento que se le dará a cada riesgo identificado, por lo que, como se muestra en el cuadro 5.6, los criterios de

evaluación del riesgo en cuando a la relación de la estrategia de tratamiento y nivel de riesgo serán:

Cuadro 5-6 *Estrategia de Tratamiento de Riesgo*

Estrategia de Tratamiento del Riesgo			
Estrategia de tratamiento	Definiciones de Estrategia de tratamiento	Acción	Nivel de Riesgo
Elevar	Se transfiere el riesgo Cliente para la debida toma de decisiones.	No hacer nada	Muy grave (rojo)
Evitar	El equipo definirá acciones para proteger al proyecto de su impacto lo que implicaría posibles cambios al plan para la dirección del proyecto, a fin de eliminar por completo la amenaza.	Plan de acción	Muy grave (rojo)
Transferir	Trasladar el impacto negativo del riesgo hacia un tercero.	Plan de acción	Importante (naranja)
Mitigar	Establecer acciones que al ser implementadas mejorarán las oportunidades y disminuirán los impactos negativos de los riesgos identificados.	Plan de acción	Importante (naranja)
Aceptar Activamente	No se establece ninguna medida de contingencia ante el riesgo identificado.	Contingencia	Apreciable (amarillo)
Aceptar Pasivamente	Aceptar el desarrollo del proyecto con un riesgo latente, pero para el cual se establecerán medidas de contingencia.	No hacer nada	Marginal (verde)

- ✓ Una vez determinadas las categorías para la identificación de los riesgos y definida la escala de probabilidad e impacto, el siguiente paso será realizar un análisis cualitativo de los riesgos, en el cual se realice una combinación de los niveles de impacto y probabilidad, para ello se diseñará un mapa de calor, para la priorización de estos y determinar las acciones requeridas en caso de que estos se materialicen según su probabilidad de ocurrencia e impacto y de este modo determinar la estrategia a seguir con cada uno de estos. En las tablas 5.8 y 5.9 se ilustra este mapa de calor según el impacto en tiempo, costos y alcance, tomando en cuenta los umbrales de riesgos.

Tabla 5.8 Escala de Nivel de Riesgo para Tiempo y Costo.

		Impacto en Tiempo y Costo					
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	
		1	2	3	4	5	
Probabilidad	Casi Certeza	90 - 100%	Aceptar activamente	Mitigar/Transferir	Elevar/Evitar	Elevar/Evitar	Elevar/Evitar
	Probable	51 - 89%	Aceptar activamente	Aceptar activamente	Mitigar/Transferir	Elevar/Evitar	Elevar/Evitar
	Posible	11 - 50%	Aceptar activamente	Aceptar activamente	Mitigar/Transferir	Mitigar/Transferir	Elevar/Evitar
	Poco Probable	3 - 10%	Aceptar pasivamente	Aceptar activamente	Aceptar activamente	Aceptar activamente	Mitigar/Transferir
	Raro	0 - 2%	Aceptar pasivamente	Aceptar pasivamente	Aceptar activamente	Aceptar activamente	Aceptar activamente

Tabla 5.9 Escala de Nivel de Riesgo para Alcance.

		Impacto en el Alcance					
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	
		1	2	3	4	5	
Probabilidad	Casi Certeza	90 - 100%	Aceptar pasivamente	Mitigar/Transferir	Elevar/Evitar	Elevar/Evitar	Elevar/Evitar
	Probable	51 - 89%	Aceptar pasivamente	Aceptar activamente	Mitigar/Transferir	Elevar/Evitar	Elevar/Evitar
	Posible	11 - 50%	Aceptar pasivamente	Aceptar activamente	Mitigar/Transferir	Mitigar/Transferir	Elevar/Evitar
	Poco Probable	3 - 10%	Aceptar pasivamente	Aceptar activamente	Aceptar activamente	Aceptar activamente	Mitigar/Transferir
	Raro	0 - 2%	Aceptar pasivamente	Aceptar pasivamente	Aceptar pasivamente	Aceptar activamente	Aceptar activamente

- ✓ Con las categorizaciones delimitadas se realizará un análisis de los riesgos identificados, determinando su nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia de este. Esta información permitirá establecer el plan de acción o respuesta a cada uno de los riesgos asociados al proyecto. Para realizar dicho análisis se detalla en la tabla 5.10 la plantilla con la matriz de riesgos recomendada para IP.

- ✓ Durante el desarrollo del proyecto se recomienda que se realicen reuniones mensuales de seguimiento y control, esto con el fin de actualizar el registro de riesgos, identificando los riesgos mitigados o eliminados, agregar nuevos si fuese necesario, así como para actualizar los planes de respuesta.

5.3.2.2 Estudio Técnico.

Este estudio resulta relevante para el proceso de formulación, dado que permita esa identificación de elementos técnicos que serán necesarios para lograr que un proyecto sea realmente funcional. Es, además, la base para el cálculo financiero, análisis de costos y la evaluación socioeconómica, pues de su diseño se obtendrán los costos preliminares en los que se podría incurrir al implementar el proyecto.

- ***Objetivo:***

Analizar los aspectos relacionados a la localización, tamaño, capacidad técnica, ingeniería y tecnología necesarios para producir el servicio que se requiere, verificando la viabilidad y costo de las alternativas.

- ***Consideraciones Generales:***

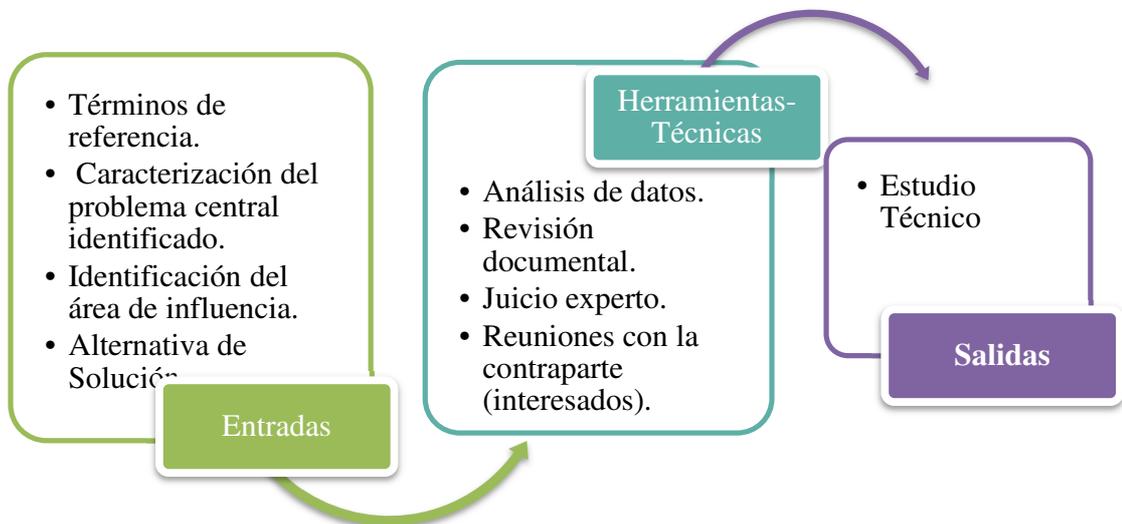
- ✓ Este estudio deberá ser elaborado por el equipo previamente seleccionado por la dirección.
- ✓ Se deben evaluar las diferentes alternativas para la elaboración o producción del bien o servicio, de manera que se logre la identificación de los elementos y procesos necesarios para su implementación. (equipo tecnológico, mano de obra necesaria, aliados estratégicos, herramientas necesarias para desarrollar los productos de manera óptima, materiales, entre otros.)

- ✓ El tiempo para su diseño dependerá del requerimiento de la propuesta, sin embargo, se recomienda establecer un periodo corto de no más de una semana para su elaboración.
- ✓ El tamaño del proyecto estará condicionado a la solicitud explícita de los términos de referencia y la demanda del cliente potencial, por lo que las herramientas que se diseñen deberán ser ajustadas según esa flexibilidad para brindar el mayor detalle posible y enmarcar con claridad las dimensiones y alcance de la propuesta, tomando en consideración la posibilidad de integrar varias alternativas de solución según las necesidades y capacidad que exista a nivel de organización para que sean incorporadas.
- ✓ La localización será un elemento condicionado a la solicitud y especificaciones establecidas en los términos de referencia y la demanda del cliente potencial, por lo que se detallará tomando como insumo base la identificación del área de impacto previamente diseñada.

- ***Flujo de Procesos:***

En la figura 5.9 se ilustra el diagrama de flujo secuencial para el desarrollo del estudio técnico, compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Figura 5-9 Flujo de Procesos: Estudio Técnico.



- **Procedimiento:**

- ✓ El líder deberá convocar al equipo de formulación a un espacio de trabajo en el que se detalle la información necesaria para desarrollar el estudio técnico, en este espacio se hará mención a la estructura que se deberá desarrollar y la importancia del mismo.
- ✓ Se hará un breve repaso sobre las entradas con los que se cuenta para direccionar el trabajo, entendiendo estas como la información relacionada a los términos de referencia, caracterización del problema central, identificación del área de influencia y la alternativa de solución.
- ✓ Con estos detalles definidos, se trabajará en el desarrollo de los siguientes elementos necesarios para diseñar el estudio:
 - a) **Localización:** El propósito principal es seleccionar la ubicación geográfica más conveniente para el proyecto, haciendo una selección de la alternativa que produzca el mayor beneficio tanto para población beneficiaria como

para la comunidad. (Este proceso se sustenta con el trabajo previamente realizado en el primer nivel para la *identificación del área de impacto*).

- b) **Tamaño:** El tamaño del proyecto hace referencia a la capacidad que deberá instalarse en la organización para atender satisfactoriamente a la demanda del mercado objetivo y la prestación de un servicio, de manera que, para efectos de esta propuesta, esto será expresado en unidades de medida y deberá incluir elementos tales como: la capacidad de atención o de cobertura que se tendrá, población y/o área de influencia, número de personas que se espera sean beneficiarias directas, disponibilidad de recursos humanos, la capacidad gerencial, equipo técnico requerido para su implementación, número de sesiones o espacios de trabajo requeridos, así como el periodo de tiempo en el que se extenderá la intervención entre otros.
- c) **Tecnología:** Hace referencia al conjunto de procedimientos y medios que el proyecto utilizara para la producción del bien o servicio durante su etapa de operación. En este proceso será necesario considerar las diversas alternativas de medios y procedimientos que serán utilizados para el trabajo, así como valorar los beneficios y consecuencias de usar una u otra opción tecnológica y se tendrá además en consideración el recurso humano requerido, el equipo necesario, el impacto en el ambiente y los efectos sociales, entre otros.
- d) **Ingeniería del Proyecto:** En este punto se espera que se realice una especificación de la estructura física y el equipamiento requerido, así como los costos unitarios, la vida útil y el valor de rescate de cada activo. Este

elemento se ajustará a la particularidad de cada propuesta, considerando el cartel de concurso bajo el que se rige la formulación, puesto que en el *Historial de Proyectos de IP* no se refleja la adjudicación de proyectos que requieran construcción de infraestructura, de manera que se deberá aclarar la infraestructura requerida y si esta implica o no un costo de inversión.

- e) **Estimación de costos:** Tomando en consideración que lo relacionado a la parte financiera presenta un enfoque de economía social, estos costos serán todos aquellos en los que se debe incurrir para dotar de capacidad operativa al proyecto y a nivel de perfil se podrá estimar con precios paramétricos o se podrán utilizar costos de referencia de proyectos similares. En este apartado se debe incluir la valorización de las inversiones necesarias para el proyecto: espacio físico (compra de terreno/local o alquiler), equipamiento, personal, costos de operación y mantenimiento fijos y variables.
 - f) **Estudio legal:** Realizar una revisión bibliográfica que permita delimitar si existen aspectos legales como normas, leyes o decretos que deban tomarse en consideración pues tienen incidencia en la propuesta que se plantea y podrían afectar el proyecto en sus distintas etapas.
- ✓ En relación a la estimación de costos, es importante considerar que, aunque IP es una organización sin fines de lucro, requiere mantener rentabilidad para continuar con sus labores y esto se logra mediante la adjudicación de fondos, por lo que dentro de este proceso de analizar costos se debe determinar, además de los gastos ligados a la adquisición del recurso humano especializado y no especializado que se

necesitara para la ejecución y operación del proyecto, las posibles necesidades de infraestructura de apoyo para el proyecto, haciendo énfasis en que IP no desarrolla proyectos que involucren diseños de infraestructura, pero sí requiere, para el desarrollo de sus propuestas, el contar con espacios físicos que cumplan con ciertas condiciones, por lo que se debe tomar en consideración costos ligados al alquiler de instalaciones, por ejemplo.

- ✓ En este estudio se realiza una estimación de costos básica, sin embargo, más adelante será necesario implementar un presupuesto con mayor detalle.
- ✓ Será el director de IP el responsable de validar y aprobar el estudio técnico realizado.
- ✓ Para agilizar el proceso se propone el uso de una plantilla unificada que sistematice toda la información recabada, que sea de fácil acceso y que permita la retroalimentación constante. En el cuadro 5.7 se presenta la propuesta para desarrollar el estudio.

Cuadro 5-7 *Guía de Estudio Técnico*

Logo IP		Guía Estudio Técnico		Código	
				Versión	
				Fecha de revisión	
Nombre del Proyecto					
Nombre del Cliente					
Director del Proyecto					
Aspectos Relevantes					
Localización					
Tamaño	Dimensiones del Proyecto				
	Tipo de Proyecto	Unidad de Medida			

Tecnología	Equipo Requerido		
	Equipo	Especificaciones	Cantidad
Ingeniería del Proyecto			
Estimación de Costos	Gastos de operación	Costo	Total
			\$
			\$
			\$
Estimación de costos total:			\$
Firmas de Aprobación			
Gerente del Proyecto			
Director General			

5.3.2.3 Estudio Organizacional.

Con el estudio técnico definido, se da paso al estudio organizacional el cual está directamente relacionado con la estructura organizacional de IP y en él se deberán disponer las pautas necesarias para la adecuada administración y control de la ejecución del proyecto, este proceso incluirá un análisis de los factores de orden legal que tengan algún nivel de impacto directo con la propuesta en desarrollo, así como la capacidad operativa de la organización y la posible asociación de nuevos puestos de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

- **Objetivo:**

Delimitar todos los requerimientos a nivel interno del Instituto Paz, necesarios para la operación e implementación del proyecto.

- **Consideraciones Generales:**

- ✓ Este proceso será desarrollado por el líder y el equipo de proyectos ya definido por la dirección.
- ✓ Será necesaria la aplicación de diversas técnicas para la obtención de datos que incluirá una revisión documental, bibliografía, consulta a expertos entre otros.
- ✓ Para su diseño se debe tomar de referencia las entradas con los que se cuenta para direccionar el trabajo, entendiendo estas como la información relacionada a los términos de referencia, caracterización del problema central, identificación del área de influencia, la alternativa de solución y el estudio técnico.

- **Flujo de Procesos:**

En la figura 5.10 se ilustra el diagrama de flujo secuencial para el desarrollo del estudio organizacional, compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Figura 5-10 Flujo de Proceso: Estudio Organizacional.



- **Procedimiento:**

- ✓ Para el desarrollo del estudio organizacional será necesario realizar una revisión documental que permita detallar aspectos ligados a la organización y la estructura

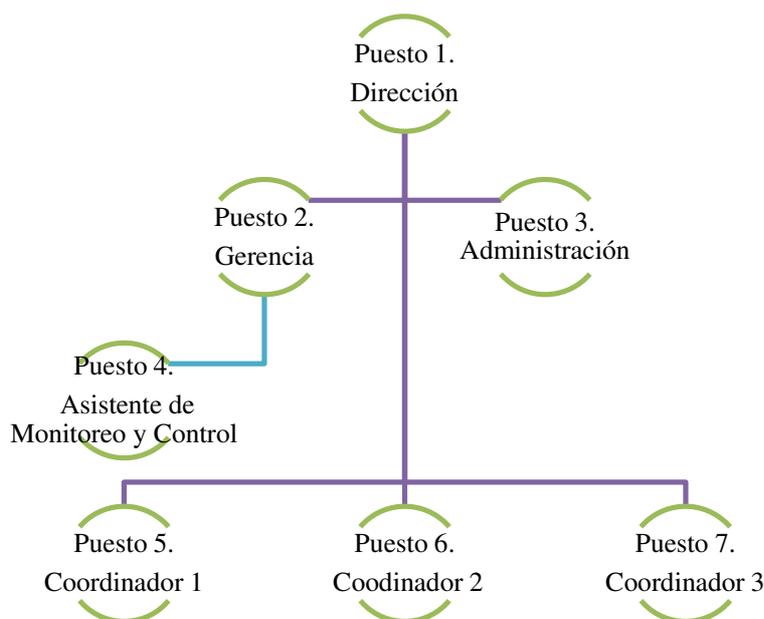
administrativa, requisitos y requerimientos del proyecto. Esta revisión se podrá realizar por parte del equipo según asignación y autorización del líder directo.

- ✓ Una vez realizada la revisión documental, se procederá a desarrollar elementos puntuales para definir el estudio organizacional, dentro de los cuales se enmarcan los siguientes puntos:

- f) **Datos generales:** En este apartado se deberá incluir el nombre el proyecto, cliente potencial, director del proyecto y objetivos (general y específicos).

- g) **Organización:** En este apartado se podrá dar una descripción detallada de aspectos generales en relación a la organización y adicionalmente se debe presentar el organigrama funcional para la propuesta, que incluya las funciones y descripción de puestos de cada componente del organigrama (manual de puestos). En la figura 5.11 se muestra un organigrama sencillo como ejemplo para este diseño.

Figura 5-11 Organigrama Funcional.



- h) **Procedimientos:** En este apartado se deben describir aspectos generales ligados a los procesos necesarios para la implementación de la propuesta y brindar un detalle de los distintos procesos asociados para el desarrollo de la propuesta, para esto se ampliará la información incorporando los diagramas de flujo de los principales procedimientos administrativos, pautas para la gestión, monitoreo y control del diseño de la propuesta.
- i) **Estudio Legal:** Este apartado deberá estar enfocado en determinar la viabilidad del proyecto a la luz de las normas que lo rigen, por lo que se deberá realizar una revisión documental detallada para identificar requisitos legales que deban considerarse, con los datos obtenidos de este proceso se deberá detallar las normas y legislación que se encuentran directamente vinculadas al proyecto, un apartado en el que se especifique si existen restricciones asociadas y finalmente una pequeña justificación en la que se indique si se considera que existe o no la viabilidad para la puesta en marcha de la propuesta.
- ✓ Con los elementos detallados en el apartado anterior, el equipo podrá trabajar en el diseño del estudio organizacional, tomando en consideración que habrá elementos de los que puedan prescindir según las particularidades de cada caso, pero la decisión de omisión de cualquiera de estos elementos deberá ser aprobada únicamente por el líder del equipo de formulación de la propuesta y el director general.
 - ✓ Un aspecto que considerar es que adicional al organigrama se deberá ampliar a detalle las especificaciones para cada uno de los puestos identificados, señalando

las funciones generales y específicas que tendrá que cumplir la persona en ese rol, las responsabilidades adicionales en función de su puesto, un detalle del área de conocimiento que se requiere, así como los principales requisitos y habilidades deseables para su contratación.

- ✓ Para el llenado de la plantilla de descripción de puestos se deben considerar los siguientes elementos:
 - a) **Puesto:** Perfil requerido para desempeñar una determina labor.
 - b) **Fecha de apertura de concurso:** Fecha en que se da apertura a la recepción de ofertas.
 - c) **Fecha de cierre de concurso:** Fecha en que se da cierre a la recepción de ofertas.
 - d) **Tipo de puesto:** Detallar si es un puesto directivo, técnico, de operación, supervisión u otro. En caso de que se marque “otro” será importante detallarlo.
 - e) **Tipo de contratación:** En este apartado se establece si será una contratación por tiempo indeterminado donde no se estableciera una fecha de finalización del contrato, por tiempo determinado que será cuando sí se defina una fecha para el cierre de contrato, o se detallará como “otro” y será necesaria la respectiva descripción.
 - f) **Funciones generales:** Todas aquellas funciones, actividades y deberes que debe cumplir para conseguir lograr los objetivos planteados.

- g) **Funciones específicas:** Entendidas como aquellas funciones que son propias del trabajo para el cual la persona será contratada y que las caracteriza y distingue de otras labores.
 - h) **Responsabilidad:** Se describirán todas las tareas o acciones requeridas y adecuadas para cumplir o promover los objetivos de la organización
 - i) **Área de conocimiento:** Descripción de todos los conocimientos técnicos y profesionales requeridos para desarrollar el puesto de trabajo.
 - j) **Requisitos:** Detallar los requerimientos mínimos, deseables y valorables que debe tener una persona para ser considerado para el puesto de trabajo y que lo diferencian del resto de los candidatos.
 - k) **Habilidades blandas:** Habilidades interpersonales deseables en la persona.
- ✓ En el cuadro 5.8 se muestra una plantilla de ejemplo para el diseño y la especificación de los puestos de trabajo, ajustable a cualquier caso.

Cuadro 5-8 *Plantilla de Descripción del Puesto.*

Descripción Del Puesto			
Puesto			Fecha de apertura de concurso
			Fecha de cierre de concurso
Identificación			
Tipo de puesto (X)	a) Directivo		b) Técnico
	c) Operativo		d) Supervisión
	e) Otros		R/
Funciones Generales			
1.			
2.			

3.
Funciones Específicas
1.
2.
3.
4.
5.
Responsabilidad
1.
2.
3.
Área de conocimiento
1.
2.
Requisitos
1.
2.
3.
Habilidades blandas
1.
2.

- ✓ Por último, para unificar todos los datos recabados para el desarrollo del estudio organizacional en una sola herramienta, se propone el uso de la plantilla presentada en el cuadro 5.9, esta herramienta se acompañará de la herramienta de manual de puestos y organigrama en caso de que se considere necesario.
- ✓ Será responsabilidad del líder del equipo de formulación verificar que la sistematización de toda la información haya sido incorporada y además deberá informar al director general sobre los avances en esta línea para su respectiva aprobación.
- ✓ Será el director de IP el responsable de validar y aprobar el estudio organizacional realizado.

Cuadro 5-9 *Guía de Estudio Organizacional*

Logo		Guía Estudio Organizacional		Código	
				Versión	
				Fecha de revisión	
Nombre del Proyecto					
Nombre del Cliente					
Director del Proyecto					
Objetivo General					
Objetivo General		1.			
Objetivos Específicos					
Objetivos Específicos		1.			
		2.			
		3.			
		4.			
Organización					
Aspectos Generales					
Organigrama Funcional					
Manual de Puestos					
Procedimientos					
Aspectos Generales					
Diagrama de Flujo					
Estudio Legal					
Aspectos Generales					

Normativas Vinculadas al Proyecto	
Restricciones	
Viabilidad del Proyecto	
Firmas de Aprobación	
Gerente de Proyecto	
Director	

5.3.2.4 Estudio Financiero.

- ***Objetivo:***

Analizar la viabilidad financiera del proyecto, tomando en consideración los recursos necesarios y el financiamiento disponible, con el que se determine una previsión sobre cuál será la progresión del proyecto en el futuro.

- ***Consideraciones Generales:***

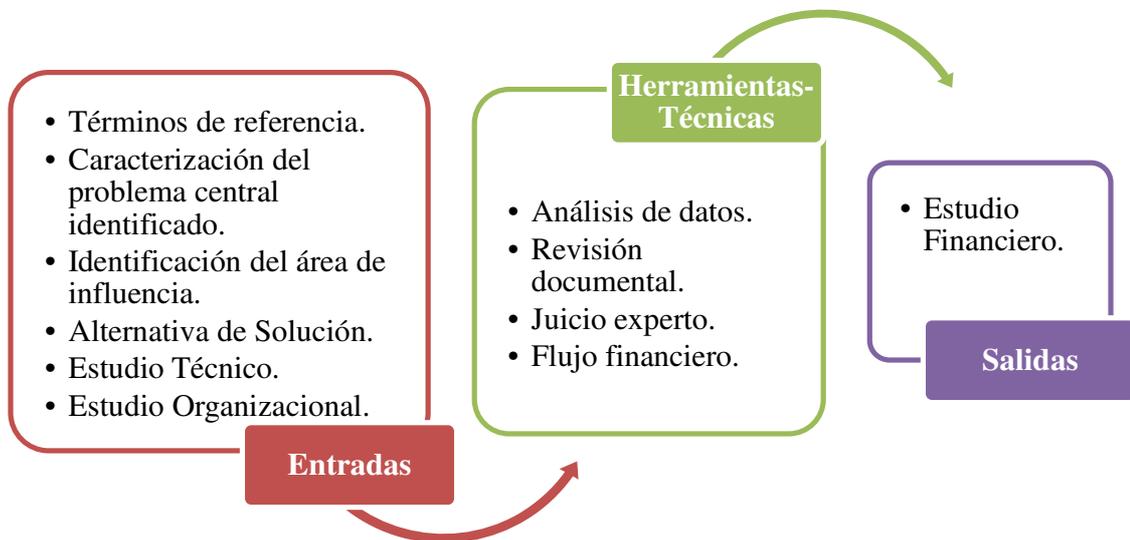
- ✓ A diferencia de los proyectos productivos, en los que se analiza el beneficio costo desde un contexto financiero, en el caso de los proyectos sociales el tema de análisis y evaluación financiera recurrirá a efectuar una evaluación económica-social, que consiste en realizar una comparación entre aquellos recursos que se espera puedan ser utilizados versus los resultados esperados del mismo, esto con el propósito de determinar si dichos proyectos se adecuan a los fines u objetivos perseguidos.

- ✓ En este punto la evaluación socio-económica estará sustentada en el uso de precios sociales, que vendrían a ser los que representan el verdadero costo de oportunidad de los bienes para la sociedad y estos deberán ser establecidos por el ente planificador.
- ✓ El punto anterior enmarca la importancia que tiene el adecuado desarrollo de objetivos y el establecimiento de indicadores mediables que contribuyan a que la valoración del proyecto sea positiva y de interés para posibles donantes.
- ✓ Se debe realizar una especificación sobre todo el recurso necesario para el desarrollo del proyecto, incorporando el monto total que se requiere para ejecutar y valorando el aporte de financiamiento de un 100% o bien un porcentaje del mismo.
- ✓ En caso de que los aportes para alcanzar el 100% del monto requerido para el desarrollo de un proyecto provenga de distintas fuentes, será necesario especificarlo y que dicha información quede documentada dentro del estudio.

- ***Flujo de Procesos:***

En la figura 5.12 se ilustra el diagrama de flujo secuencial para el desarrollo del estudio financiero, compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Figura 5-12 Flujo de Procesos: Estudio Financiero.



- **Procedimiento:**

- ✓ Para el desarrollo del estudio financiero se requerirá la participación del equipo de formulación y expertos de la organización en temas financieros.
- ✓ Se requerirá que el líder del proyecto establezca un espacio de trabajo en el que se detallen los elementos necesarios para desarrollar el estudio financiero tomando como base la información aportada de las herramientas anteriormente diseñadas.
- ✓ Como paso siguiente se debe realizar una estimación de los gastos previstos para el desarrollo de la propuesta que incluya un detalle por ítem, señalando gastos ligados al personal, bienes e infraestructura requerida, materiales, traslados, alimentación y cualquier otro elemento que deba ser considerado según la naturaleza del proyecto. En este punto se tomará en consideración la información previa obtenida del estudio técnico.

- ✓ Para cada elemento se deberá realizar un cálculo del costo mensual y total según el periodo de tiempo en que se deba incurrir en ese gasto durante las distintas etapas del proyecto. Ese cálculo se podrá realizar basado en experiencias anteriores que sirvan como base para establecer posibles costos o bien mediante un proceso de análisis e investigación del mercado en el que se definan los costos para el desarrollo de actividades específicas.
- ✓ Una vez definidos los costos en los que se incurrirá para el desarrollo del proyecto, se debe ampliar la información describiendo los siguientes aspectos:
 - a) **Inversiones de capital a realizar:** Se detalla el costo de la inversión a realizar, tanto en la etapa de ejecución como en la etapa de operación.
 - b) **Flujo financiero:** Se diseñará el flujo financiero que contenga a detalle los recursos imperiosos y en el que se ordene la información para la evaluación financiera del proyecto.
 - c) **Indicadores sociales:** Definir los indicadores sociales bajo los que se analizara la propuesta que permitan la toma de decisiones desde el punto de vista de la rentabilidad financiera., estos indicadores deben guardar estrecha correspondencia con los objetivos, de manera que reflejen el bienestar social e individual generado, por ejemplo, indicadores como desarrollo humano, necesidades básicas insatisfechas, tasa de suicidios, analfabetismo, permanencia en el sistema educativo, entre otros.
 - d) **Análisis de los criterios de evaluación y conclusiones:** Establecer los criterios bajo los que se evaluará el proyecto. En este sentido, al ser proyectos de carácter social, el método recomendado es el VAN Social o VANS, con el

que se buscara estimar el valor actual de los flujos del proyecto, en este sentido si el proyecto social tiene un VANS positivo, entonces es rentable y conveniente para la sociedad, siendo recomendable ponerlo en marcha.

Para poder realizar la actualización de los flujos de fondos se utiliza la tasa social de descuento de un 8,31%, la cual representa el costo de oportunidad de utilizar los recursos en un proyecto en términos de costo social de oportunidad. A continuación, se muestra la fórmula del VANS.

$$VANS_0 = \sum_{t=0}^n \frac{BN_t}{(1+r^*)^t}$$

Donde:

BN: beneficios sociales netos (beneficios menos costos sociales).

t: periodo de evaluación.

r*: tasa social de descuento.

Ahora bien, BN se compone de BNSD, que es el beneficio neto social directo; BNSI, que es el beneficio neto social indirecto; EMV, que corresponde a externalidades medibles y valorables; y W, que corresponde a un factor que se asigna a externalidades no valorables. De manera que el VANS sería:

$$VABNST = \sum \frac{[BNSD_t + BNSI_t + EMV_t + W_t]}{\pi (1+r_k^*)}$$

- e) **Plan de financiamiento:** Detallar la fuente (s) de financiamiento de donde provendrán todos los recursos necesarios para la ejecución del proyecto,

detallando si se trata de un préstamo, una donación de cooperación internacional, nacional o de cualquier otro tipo.

- ✓ En general los recursos se deben indicar en relación con cada una de las actividades consideradas. En la tabla 5.11 se muestra una plantilla que contiene los datos necesarios para determinar el presupuesto base inicial, previsto para el desarrollo del proyecto.

Tabla 5.11 *Plantilla Presupuesto Base.*

Presupuesto Base				
Detalle de los Gastos por Ítem		Costo Mensual \$	N" de meses	Costo Total \$
1. Personal:		\$		\$
2. Bienes e Infraestructura		\$		\$
3. Materiales		\$		\$
4. Traslados		\$		\$
5. Alimentación		\$		\$
6. Reservas de gestión		\$		\$
7. Otros		\$		\$
Total		\$		\$
Monto Solicitado (Entidad)		Monto Solicitado a Otra Fuente		Monto total del Proyecto
\$		\$-----		\$

- ✓ En el cuadro 5.10 se propone un diseño práctico, con los principales elementos que se deberán considerar para este análisis.

- ✓ Será el director de IP el responsable de validar y aprobar el estudio financiero realizado.

Cuadro 5-10 *Guía de Estudio Financiero.*

Logo		Guía Estudio Financiero		Código	
				Versión	
				Fecha de revisión	
Nombre del Proyecto					
Nombre del Cliente					
Director del Proyecto					
Objetivo General del proyecto.	1.				
Aspectos relevantes					
	Detalle				
Inversiones de capital a realizar					
Presupuesto Base					
Indicadores sociales					
Análisis de los criterios de evaluación.			VANS		
Conclusiones					
Plan de Financiamiento					

5.3.2.5 Estudio Legal

Para el planteamiento de la propuesta será necesario determinar su viabilidad a la luz de las normas que lo rigen tomando en consideración el tipo de proyecto que se desea desarrollar, formación del Marco Jurídico que la constituye, requisitos legales y de operación de la misma.

- ***Objetivo:***

Identificar la existencia de restricciones legales vinculadas con la propuesta que puedan perjudicar la ejecución y por ende poner en riesgo la inversión en un proyecto.

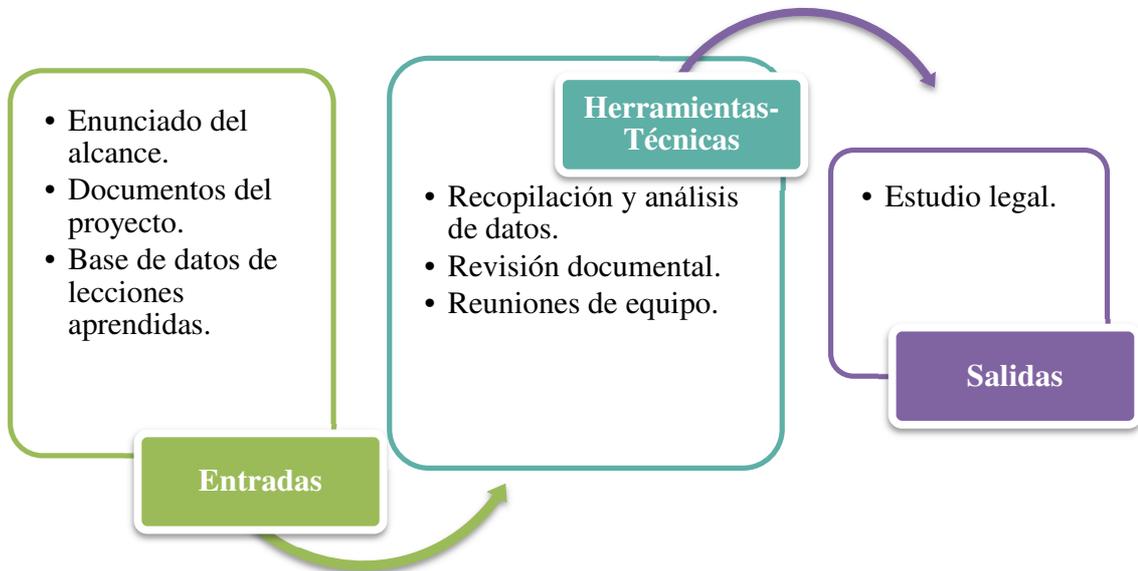
- ***Consideraciones Generales:***

- ✓ Este proceso será desarrollado por el líder y el equipo de proyectos ya definido por la dirección.
- ✓ Será necesaria la aplicación de diversas técnicas para la obtención de datos que incluirá una revisión documental, bibliografía, consulta a expertos entre otros.
- ✓ Para su diseño se debe tomar de referencia las entradas con los que se cuenta para direccionar el trabajo.

- ***Flujo de Procesos:***

En la figura 5.13 se ilustra el diagrama de flujo secuencial para el desarrollo del estudio legal, compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Figura 5-13 Flujo de Proceso: Estudio Legal



- **Procedimiento:**

- ✓ Para el desarrollo del estudio legal se requerirá la participación del equipo de formulación y expertos de la organización en temas legales.
- ✓ Se requerirá que el líder del proyecto establezca un espacio de trabajo en el que se detallen los elementos necesarios para desarrollar el estudio legal tomando como base la información aportada de las herramientas anteriormente diseñadas.
- ✓ En un primer apartado se deberán completar datos asociados a la propuesta en desarrollo, incluyendo nombre de la propuesta, director, fecha de revisión, objetivo general y otros elementos asociados.
- ✓ Una vez definidos los elementos a considerar para el estudio legal será importante que se asigne a las personas responsables del trabajo quienes deberán considerar ampliar la información describiendo los siguientes aspectos:

- a) **Inversiones de Identificación y listado de la normativa relacionada con el proyecto:** Se deberá realizar una revisión bibliográfica a profundidad para determinar las normativas asociadas a la propuesta.
 - b) **Listado de impedimentos o restricciones legales que impacten el proyecto:** Una vez identificadas las normativas asociadas se debe determinar si existen restricciones que sean una limitante para que el proyecto pueda ejecutarse.
 - c) **Detalle de artículos o normas que impactan en forma directa el proyecto y que se considere fundamental conocer en detalle:** Especificar si existen elementos clave a considerar desde las distintas normativas revisadas que deben resaltarse para considerar como parte fundamental de análisis de la propuesta.
 - d) **Detalle de permisos y costos de estos requeridos para ejecutar el proyecto:** En este apartado se deberá describir a detalle los permisos requeridos para el desarrollo de la propuesta, así como el costo económico.
- ✓ En caso de que exista un impedimento legal para la realización del proyecto, este deberá expresarse al equipo en forma inmediata.
 - ✓ En el cuadro 5.11 se muestra una plantilla de ejemplo para el diseño y la especificación del estudio legal, ajustable a cualquier caso.

Cuadro 5-11 *Guía de Estudio Legal*

Logo	Guía Estudio Legal	Código	
		Versión	
		Fecha de revisión	
Nombre del Proyecto			
Nombre del Cliente			
Director del Proyecto			
Naturaleza de la organización			
Objetivo General del proyecto.			
Listado de la normativa relacionada con el proyecto.			

✓		
Impedimentos o restricciones legales		
Impactos Directos a la Propuesta		
Norma/Artículo	Descripción	Impacto
Permisos	✓	
Costos asociados		
Firmas de Aprobación		
Gerente de Proyecto		
Director		

5.3.3 Tercer Nivel: Diseño de la Propuesta.

En este nivel se detalla el proceso que busca agrupar todo el trabajo desarrollado en los niveles anterior dando paso al diseño de una propuesta que cumpla con los requerimientos establecidos por el cliente y que además se alineen a los ejes estratégicos de IP.

5.3.3.1 Caso de Negocio

- **Objetivo:**

Elaborar una propuesta que cumpla con todos los requerimientos precisos, que pueda ser validada y presentada, buscando la aprobación formal para su implementación.

- ***Consideraciones Generales:***

- ✓ Para trabajar el diseño de la propuesta se deberá contar con la validación y aprobación del trabajo realizado en el primer y segundo nivel, por parte del director de IP.
- ✓ El diseño de la propuesta estará a cargo del director de formulación y su equipo.
- ✓ Para el planteamiento de la propuesta se requerirá tomar como base el análisis desarrollado en las secciones anteriores.
- ✓ Se incorporará dentro de la propuesta lo referente al Marco Lógico que utiliza IP en el proceso de desarrollo de propuestas.
- ✓ La aprobación y presentación de la propuesta estará condicionada a la autorización del director general de IP y será él quien estará a cargo de hacer llegar la propuesta a la contraparte.

- ***Flujo de Procesos:***

En la figura 5.13 se ilustra el diagrama de flujo secuencial para el desarrollo del caso de negocio, compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas:

Figura 5-14 Flujo de Procesos: Caso de Negocio.



- **Procedimiento:**

- ✓ Para el desarrollo de la propuesta será el director del equipo el responsable directo de su diseño, quien podrá solicitar al equipo espacios de acompañamiento para elementos puntuales.
- ✓ La propuesta se elaborará en formato de Word y una vez que se tenga la aprobación de la dirección general y previo a su envío a la contraparte el archivo deberá guardarse en PDF e incorporar firma digital para garantizar su protección y confidencialidad de la propuesta.
- ✓ Para el diseño del caso de negocio el documento deberá contener la siguiente información:

Resumen ejecutivo: Detallar en una o dos páginas la información más relevante de la propuesta de manera concisa y resumida.

Ficha Técnica: En este apartado se describirán las características y especificaciones técnicas de la propuesta incluyendo nombre y descripción del proyecto, ubicación geográfica, posibles beneficiarios/usuarios, costos totales del proyecto (costo de inversión, costo de operación), fuentes de financiamiento, fecha de inicio y finalización de la ejecución y la operación.

Identificación del Proyecto: En este apartado el trabajo se concentrará en justificar la relevancia del proyecto detallando los siguientes puntos:

- *Los antecedentes:* situación que origina el proyecto.
- *Planteamiento y definición del problema:* Señalando las necesidades que espera solventar o las oportunidades que se pueden aprovechar con la implementación del proyecto.
- *Alternativas identificadas:* Señalar las posibles alternativas que puedan resolver el problema o permitan aprovechar la oportunidad.
- *Alternativa de solución propuesta:* Se indicará la alternativa que fue seleccionada y los criterios que permitieron llegar a esa identificación.
- *Objetivos del proyecto:* Descripción detallada de objetivo general y específicos.
- *Justificación:* En este apartado se debe explicar la razón principal de llevar a cabo el proyecto y como su implementación incidirá en el problema planteado, detallando los beneficios que se espera se logren con el proyecto.
- *Metas:* Enfatizar en los resultados que se obtendrán y los productos esperados.
- *Recursos disponibles:* Haciendo referencia a los recursos financieros, tecnológicos, humanos, etc.
- *Identificación con objetivos estratégicos:* Describa la relación del proyecto que se propone con el plan estratégico de la organización.

- *Contribución del proyecto:* Detallar el aporte que el proyecto brindará al desarrollo local, regional o nacional y en qué plan se puede enmarcar.

Estudio Técnico: Detallar la información referente al tamaño del proyecto, localización, ingeniería y estimación de costos.

Estudio Organizacional: En este apartado se debe incluir el trabajo realizado en la sección anterior, haciendo mención a la organización, procedimientos, requerimientos administrativos y análisis FODA.

Estudio Financiero: Para este punto, de igual forma se tomará la información obtenida en la sección anterior referente a la inversión de capital y el flujo financiero.

Estudio de Riesgos: Describir los riesgos que preliminarmente han sido identificados y las posibles medidas de mitigación.

Marco lógico: Para este apartado será necesario hacer uso de la matriz de marco lógico que existe en IP, la cual se construye en formato de Excel. En esta herramienta se detallará el nombre del proyecto y su objetivo general, posteriormente en columnas y de manera horizontal se anotan los objetivos específicos, indicador general, actividades ligadas, indicadores específicos y metas o productos asociados. La declaración de los indicadores será responsabilidad del director y el equipo de formulación de la organización y se podrán establecer una vez definidos los objetivos y metas del proyecto.

Anexos: En este apartado se incorporará información adicional que requiera la contraparte y que formen parte de la solicitud establecida en los términos de referencia, estos podrán ser CV de la organización, CV del equipo de trabajo, cartas de apoyo al proyecto, entre otros.

- ✓ El cuadro 5.11 muestra la plantilla que integra toda la información requerida para el planteamiento del caso de negocio.

Cuadro 5-12 *Plantilla de Caso de Negocio.*

Caso de Negocio	
Resumen Ejecutivo	
Ficha Técnica	
Nombre del proyecto	
Persona (s) Responsable (s)	
Ubicación geográfica	
Población Beneficiaria	
Costos totales	
Fecha de Inicio	
Fecha de Finalización	
Identificación del Proyecto	
Antecedentes (Estudio Técnico)	
Planteamiento y definición del problema	
Propuesta de Solución	
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
Justificación	
Metas	
Recurso Disponible (Estudio Organizacional)	
Estimación de Costos (Estudio Financiero)	
Identificación con objetivos estratégicos	
Contribución del proyecto	

Marco Lógico					
Proyecto					
Objetivo General					
Objetivos Específicos	Indicador General	Actividades	Indicadores	Indicador Base	Metas
Firmas de Aprobación					
Director General					
Gerente de Proyecto					

- ✓ Una vez finalizado el documento, el director del equipo de formulación deberá presentar la propuesta al director general quien podrá hacer recomendaciones y modificaciones directas al documento.
- ✓ Cuando se tenga la aprobación de la propuesta será el director general el responsable de hacer formal la presentación y entrega a la contraparte.

5.3.4 Glosario de entradas, herramientas, técnicas y salidas.

En este apartado se describe en qué consiste cada una de las entradas, herramientas y técnicas y salidas que componen los flujos de proceso de la propuesta metodológica para la formulación de proyectos.

5.3.4.1 Entradas.

A continuación, en el cuadro 5.12 se describen las entradas que forman parte de los procesos de la propuesta metodológica para la formulación de proyectos en IP.

Cuadro 5-13 *Glosario de Entradas.*

Entradas	Descripción
<i>Términos de referencia</i>	Documento que describe las especificaciones que se requieren para la contratación de una determinada entidad que ejecute una serie de acciones para la elaboración de un proyecto.
<i>Bibliografía específica</i>	Análisis de literatura especializada en la temática de abordaje.
<i>Caracterización del problema central identificado.</i>	Descripción detallada de una situación en particular que se busca abordar mediante la implementación de acciones.
<i>Identificación del área de influencia.</i>	Análisis detallado del área que se verá más impactada, derivado del desarrollo de una serie de acciones ligadas a un proyecto.
<i>Alternativa de Solución.</i>	Conjunto de acciones seleccionadas, luego del análisis detallado de criterios, que se pueden llevar a cabo para abordar una problemática en particular identificada.
<i>Estudio Técnico</i>	Estudio que permite definir el tamaño del proyecto, la localización, el proceso de producción, la ingeniería del proyecto y la estimación de los costos de inversión, operación y de mantenimiento.
<i>Estudio Organizacional</i>	Estudio que busca determinar la capacidad operativa de la organización y establece las pautas para la administración y control de la ejecución del proyecto.
<i>Enunciado del alcance.</i>	Descripción del alcance esperado con el desarrollo de una propuesta, entregables principales, supuestos y restricciones del proyecto.
<i>Documentos del proyecto.</i>	Documentos generados durante el desarrollo de las primeras fases del proyecto, como, por ejemplo, estudios previos, cronograma, registro de cambios, entre otros.
<i>Base de datos de lecciones aprendidas.</i>	Documento interno de la organización que contiene información relacionada al trabajo desarrollado en proyectos anteriores y resume prácticas positivas y de mejora para futuros proyectos.
<i>Estudio de Riesgos.</i>	Proceso de evaluación de posibles amenazas que vendrían a afectar el desarrollo de un proyecto y el diseño de estrategias para mitigarlas.
<i>Perfil de la propuesta</i>	Documento que describe de manera detallada la propuesta de un proyecto, en el que se incluye nombre de proyecto, descripción, justificación, localización, objetivo general y específicos entre otros.

5.3.4.2 Técnicas y Herramientas.

En el Cuadro 5.13 se describen las técnicas y herramientas utilizadas para el desarrollo de la guía metodológica para la formulación de proyectos en IP.

Cuadro 5-14 *Glosario de Técnicas y Herramientas.*

Técnicas	Descripción
<i>Revisión de casos</i>	Análisis detallado de una situación concreta que aporte información clara sobre sus principales características para la construcción de una propuesta de abordaje.
<i>Recopilación de datos.</i>	Proceso de recabar información de diversas fuentes para un posterior análisis que permita un panorama más completo de un tema de interés.
<i>Diagrama de Ishikawa</i>	Herramienta que presenta un formato gráfico y se utiliza para determinar causas y efectos de una problemática analizada en la organización.
<i>Juicio Experto</i>	Método para la validación de datos que se realiza con sujetos reconocidos por su trayectoria en el desarrollo de determina temática y que pueden brindar información y valoraciones pertinentes.
<i>Lluvia de ideas</i>	Técnica utilizada para trabajos grupales enfocada en extraer información mediante la participación activa de los participantes, donde se motiva al grupo a brindar sus ideas en torno a la temática presentada
<i>Reuniones de equipo</i>	Espacios de trabajo con los miembros que conforman el equipo en el que se abarcan distintas temáticas de interés en relación a los avances y acciones a seguir para el cumplimiento de objetivos
<i>Reuniones con la contraparte (interesados).</i>	Espacios de mediación y trabajo que tendrá la organización con el grupo de interesados representantes de la empresa que requiere los servicios de IP para el desarrollo de un proyecto determinado.
<i>Análisis de estadísticas.</i>	Herramienta diseñada para analizar organizar, analizar, describir, e interpretar datos que permitirán acceder a información significativa y útil para el desarrollo de las propuestas.
<i>Revisión documental.</i>	Técnica que permite recopilar y seleccionar información que será de interés para el desarrollo de las propuestas.
<i>Selección de alternativas</i>	Proceso diseñado para elegir entre varias opciones, aquella (s) alternativa (s) que resulten con mayor viabilidad de acuerdo al análisis de criterios que se establezcan.
<i>Análisis de datos.</i>	Técnica implementada para analizar diversa información relacionada a la temática de estudio.
<i>Presupuesto Base.</i>	Calculo básico de un presupuesto para la ejecución del proyecto.
<i>Análisis de lecciones aprendidas.</i>	Revisión y observación detallada de los documentos internos de la organización que reflejen las lecciones aprendidas en el proceso de gestión y ejecución de proyectos anteriores.
<i>Entrevistas.</i>	Espacio de dialogo entre dos o más personas que tengan dominio en la temática de interés y puedan realizar aportes que favorezcan el desarrollo de las propuestas.
<i>Marco Lógico de Instituto Paz.</i>	Matriz de uso interno en IP que contiene objetivos, indicadores y metas y es la herramienta de uso común en el desarrollo de propuestas en la organización.

5.3.4.3 Salidas.

En el Cuadro 5.14 se describen las salidas planteadas para el proceso de implementación de la guía metodológica para la formulación de proyectos en IP.

Cuadro 5-15 *Glosario de Salidas.*

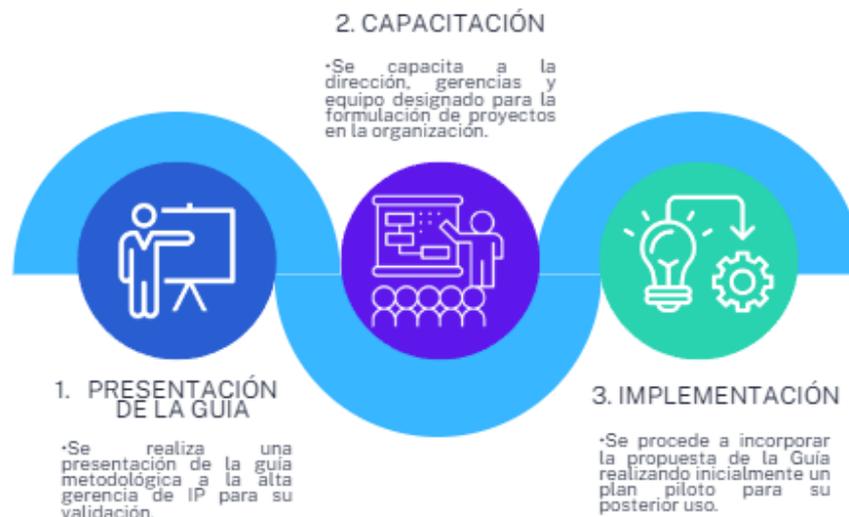
Salidas	Descripción
<i>Selección de Alternativas</i>	Proceso diseñado para elegir entre varias opciones, aquella (s) alternativa (s) que resulten con mayor viabilidad de acuerdo al análisis de criterios que se establezcan.
<i>Caracterización del problema central identificado.</i>	Descripción detallada de una situación en particular que se busca abordar mediante la implementación de acciones.
<i>Identificación del área de impacto.</i>	Análisis detallado del área que se verá más impactada, derivado del desarrollo de una serie de acciones ligadas a un proyecto.
<i>Alternativa (s) de Solución.</i>	Conjunto de acciones seleccionadas, luego del análisis detallado de criterios, que se pueden llevar a cabo para abordar una problemática en particular identificada.
<i>Plan de Intervención.</i>	Propuesta diseñada a partir de la selección de alternativas y que incluirá una justificación, objetivo general y específicos.
<i>Estudio Técnico</i>	Estudio que permite definir el tamaño del proyecto, la localización, el proceso de producción, la ingeniería del proyecto y la estimación de los costos de inversión, operación y de mantenimiento.
<i>Estudio Organizacional</i>	Estudio que busca determinar la capacidad operativa de la organización y establece las pautas para la administración y control de la ejecución del proyecto.
<i>Estudio Financiero</i>	Estudio que analiza los beneficios y costos del proyecto.
<i>Plan de gestión de riesgos.</i>	Documento que definirá los riesgos potenciales identificados, el tratamiento brindado con sus posibles medidas de mitigación de impacto.
<i>Matriz de riesgos.</i>	Herramienta utilizada para evaluar la probabilidad de riesgos que puedan presentarse durante el proceso de planificación de un proyecto.

5.4 Sección III: Estrategia de Implementación.

En este apartado se desarrolla la estrategia de implementación de la propuesta de Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos en Instituto Paz, con lo que se estaría finalizando la propuesta de solución al problema planteado.

Esta estrategia de implementación se compone de 3 fases, las cuales se detallan en la figura 5.14.

Figura 5-15 Estrategia de Implementación.



5.4.1 Presentación de la Propuesta.

La propuesta de guía metodológica para la formulación de proyectos será presentada a la alta dirección de la organización de Instituto Paz, con el objetivo de validar los alcances descritos en la misma y buscar la aprobación formal para implementar el plan de capacitación.

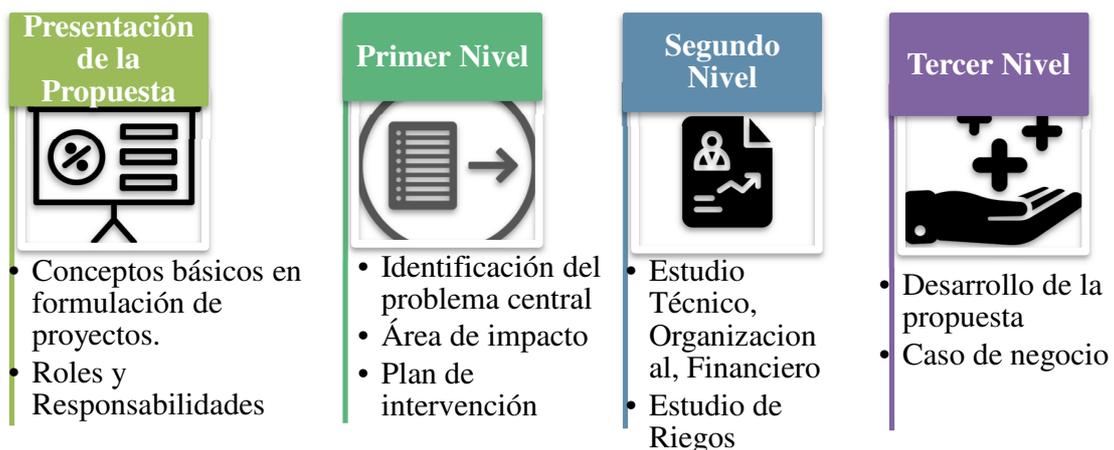
Dicha presentación se realizará ante el director de la organización y dos funcionarios que en la actualidad asumen tareas ligadas al proceso de formulación, ya que, desde el principio de esta iniciativa, han manifestado interés en fortalecer los procesos de formulación en la organización.

La presentación incluirá el detalle del cronograma de implementación y el presupuesto asociado, con el objetivo de que la organización pueda generar los espacios requeridos para la capacitación del equipo de trabajo.

5.4.2 Capacitación.

Este proceso contempla el entrenamiento necesario para el uso de las herramientas que serán utilizadas como parte de la implementación de la propuesta para el proceso de formulación de proyectos en la organización el cual se realizara en fases de capacitación una vez por semana con sesiones de dos horas que contemplaran dentro de las temáticas a abordar un repaso sobre conceptos básicos en formulación de proyectos, presentación de la propuesta, así como el uso de las plantillas unificadas en una herramienta de Excel, la figura 5.15 muestra ese desglose de las fases de capacitación así como las diversas temáticas de manera más detallada.

Figura 5-16 Fases de Capacitación



La capacitación será aplicada a los funcionarios que ejerzan puesto de dirección y gerencia en IP, pues dada la estructura organizacional con la que se cuenta, son estas personas quienes participan esporádicamente en los procesos de formulación de proyectos.

5.4.3 Implementación de la Propuesta.

En este apartado se detalla el proceso de implementación de la propuesta de guía metodológica para la formulación de proyectos en IP y se definen los roles y responsabilidades

para cada uno de los involucrados en el proceso de implementación, quienes además de participar en la ejecución de las actividades, plantearan las mejoras requeridas a la propuesta.

En una primera etapa se considerará un plan piloto, que incorpore la propuesta de la guía metodológica para la formulación de los proyectos en Instituto Paz y posteriormente se realizará la implementación a todos los proyectos que se formulen.

A continuación, se describen los involucrados en la propuesta de gestión:

Director Ejecutivo: Es el máximo ejecutivo dentro de la organización, encargado de ejecutar y velar por los objetivos estratégicos de la compañía.

Director Administrativo: Persona responsable de brindar apoyo en el área administrativa, operativa y financiera dentro de la organización.

Director de Operaciones: Encargado de velar por el funcionamiento de la organización y sus proyectos, buscando optimizar el trabajo alineado al plan estratégico.

Director de Alianzas Estratégicas: Responsable de generar enlaces con aliados y socios a través de distintas iniciativas que impulsen un mayor posicionamiento de la organización.

Director de Planificación, Monitoreo y Control: Responsable de brindar seguimiento directo a cada uno de los proyectos en la organización de acuerdo a las métricas de seguimiento establecidas, cronograma, presupuesto y alcance.

Gerencias: Personas responsables de liderar uno o varios proyectos dentro de la organización, y deben asumir responsabilidades ligadas al desarrollo de actividades y procesos que implican la planificación, organización, dirección y control en el desarrollo de los proyectos.

Implementadora del Proceso: Funcionario responsable de poner en marcha el plan de implementación para incorporar la guía metodológica para la formulación de proyectos.

Cada una de las personas mencionadas anteriormente tienen un grado de participación en diferentes fases para la implementación de la propuesta por lo que a continuación se muestra en el cuadro 5.15 se muestra la matriz RACI asociada.

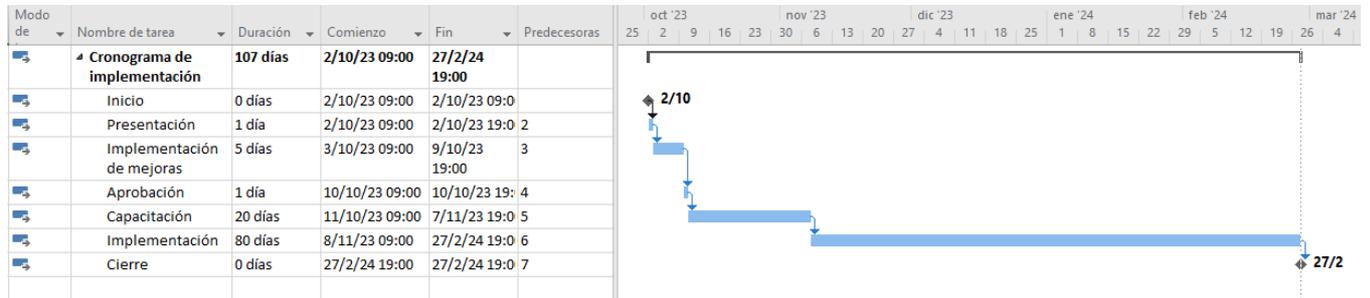
Cuadro 5-16 *Matriz RACI.*

Matriz RACI			Código						
			Versión						
			Fecha de Revisión						
Criterios									
R	Responsable								
A	Aprobador								
C	Consultado								
I	Informado								
			Roles						
Ítem	Código	Tarea	Implementadora del Proceso	Director Ejecutivo	Director Administrativo	Director de Operaciones	Director de Alianzas Estratégicas	Dirección de Planificación	Gerencias
1	1,1	Presentación de la Propuesta	R	A	I	C	C	C	I
2	1,2	Capacitación	R	R	I	I	I	I	I
3	1,3	Implementación	R	R	I	I	R	I	I

5.4.4 Cronograma

En la figura 5.16 se representa el cronograma de implementación para la Guía metodológica para la formulación de proyectos en IP.

Figura 5-17 Cronograma de Implementación.



Para efectos de la implementación se han determinado 20 días para el proceso de capacitación del personal, tiempo en el cual las capacitaciones se realizarán 1 veces por semana con sesiones de dos horas.

En el caso de la implementación para la propuesta, en el plan inicial o piloto se tomará 1 proyecto superior a \$ 100.000 en el presupuesto de estos, con el objetivo de validar la propuesta de formulación en todos los procesos descritos y posteriormente se realizará un escalamiento progresivo para la formulación de todos los proyectos que se realizaran en IP.

La propuesta para la implementación tiene una duración de 107 días, se pretende iniciar el lunes 2 de octubre del 2023 y finalizará el lunes 27 de febrero del 2023.

En este punto de la capacitación sí será importante que la dirección de IP valore la opción de formalizar al equipo responsable del diseño de las propuestas, con sus responsabilidades definidas a nivel de contrato, lo que permitirá ajustar las cargas laborales, centralizar los procesos y distribuir de manera más equitativa y organizada el trabajo para la identificación y participación con nuevas propuestas y que además sean estas las personas a las que se les dirija el proceso de capacitación.

5.4.5 Presupuesto para la implementación de la propuesta.

El presupuesto estimado para la implementación de la propuesta no se calcula dado que los participantes ya forman parte de la nómina actual de la empresa, será una misma persona de IP

quien estará a cargo de la ejecución de la propuesta y los espacios habilitados se realizan en jornada laboral, por lo que la empresa solita no se tome en consideración un costo adicional pues se pretende que los funcionarios que serán capacitados igualmente lo hagan en su jornada laboral.

5.4.6 Plan de gestión del cambio

Considerando que la implementación de la propuesta planteada en este apartado requerirá de importantes cambios a nivel organizacional, se identifica y comprende la de establecer una estrategia que gestione el cambio como un todo, por lo tanto, se define un plan de acción adicional (inicial) enfocado en facilitar la implementación de la estrategia; específicamente en lograr que los cambios sean acogidos correctamente por la organización, en el cuadro 5.16 se describe dicho plan.

Cuadro 5-17 Plan de Gestión del Cambio.

Plan de Acción para la Implementación del Cambio	
Responsable	Funcionaria encargada de crear la guía metodológica para la formulación de proyectos en IP.
Justificación	La iniciativa se plantea dada la necesidad de que la organización posea las herramientas necesarias para acoger exitosamente los cambios que generara la implementación de la propuesta de solución y con ello lograr los resultados esperados.
Objetivo	Definir el proceso de gestión del cambio, que permita sensibilizar a la organización de los cambios a los que se enfrentará durante la implementación de la estrategia, logrando obtener el alcance esperado.
Aspectos a considerar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a las personas que van a estar al frente del cambio (los líderes del cambio). • Realizar un análisis de identificación de oportunidades y amenazas que impulsan el cambio en la organización. • Definir una declaración de la visión que resuma al cambio y le sea trasmitida a todo el equipo que formara parte del proceso, en el que se les haga saber los beneficios y la necesidad de esta incorporación. • Determinar una estrategia que permita llevar a cabo las acciones necesarias para la implementación del cambio. • Mitigar los obstáculos que se puedan presentar (tales como procesos inadecuados, la estructura organizacional y las personas que se resisten al cambio).

Plan de Acción para la Implementación del Cambio	
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar logros a corto plazo resultados del cambio que se ejecuta para por medio de esto motivar al equipo e impulsar la continuidad del trabajo que se realiza para la implementación de la propuesta. • Asegurarse de que el cambio sea acogido por la organización.
Alcance del plan	El alcance se centra en la definición de un proceso para la gestión del cambio que permita a la organización una adaptación exitosa para la incorporación de las nuevas herramientas requeridas para la mejora de los procesos de formulación.
Producto	Proceso para la gestión del cambio.
Plazo estimado	6 semanas (para impulsar el cambio, no para lograrlo).
Costo estimado	No genera costo (recurso interno).

5.5 Herramienta informática que integra las plantillas propuestas.

En este apartado se adjunta el enlace a la herramienta de Excel diseñada para acompañar el uso de la guía metodológica propuesta, el cual integra de manera interactiva todas las plantillas requeridas para cada uno de los niveles de trabajo.

[Guía Metodológica para la Formulación de Proyectos.](#)

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se desarrollan las secciones de conclusiones y recomendaciones vinculantes al proyecto.

6.1 Conclusiones.

A través del diagnóstico de la situación actual la investigación permite concluir que los procesos de formulación que se desarrollan en la organización no se encuentran definidos, no se cuenta con herramientas estandarizadas y las herramientas o instrumentos que se han utilizado ocasionalmente para la presentación de propuestas no están formalmente establecidos para el uso obligatorio entre los funcionarios que participan en las diferentes etapas o tareas relacionadas al desarrollo de estos, además de que no se encuentran fundamentadas en buenas prácticas.

La única herramienta que se idéntica como oficial para la formulación de proyectos es el Marco Lógico y este requiere mejoras en la estructura, dado que esta herramienta deja por fuera las etapas adicionales a la formulación de proyectos que incorpora datos ligados al estudio de pre factibilidad que permitan sustentar y robustecer la propuesta.

Otro elemento que se identificó es que IP no cuenta con un equipo asignado directamente para la formulación de proyectos, en su lugar, son los directores y algunos colaboradores del equipo, quienes asumen las responsabilidades ligadas a la formulación cuando éstas se presentan, por lo que la asignación de roles varía ocasionalmente para los procesos de formulación.

Por medio de la aplicación de herramientas para la recopilación de información es posible concluir que se reconoce por parte del equipo participante de este proceso de investigación, la necesidad de trabajar en pro de la mejora, pues indican que existe un clima de desorden en la forma en la que se desarrolla la etapa de formulación de propuestas.

De la recopilación de información adquirida en los espacios consultivos a profesionales especializados en el área de formulación de proyectos y un análisis detallado y comparativo de datos, se concluye que es necesario establecer pautas puntuales a considerar para los procesos de formulación de proyectos que incluyan la identificación clara de la problemática, un análisis del contexto en el que estará inmersa la propuesta, la identificación de riesgos asociados, así como la estandarización de los procesos y herramientas necesarias para la definición de la propuesta.

En relación a la identificación de marcos o técnicas enfocadas en proyectos de carácter social, a considerar como referencia para la implementación en la organización, se identifican diversas propuestas aplicables entre las que destacan Gabriel de Baca, (2010), MIDEPLAN y el Instituto Profesional IACC, quienes coinciden en definir como base para la formulación de proyectos, el desarrollo de estudios de viabilidad que permitan el análisis de factores que participan y afectan al proyecto, por lo que se toman como base de referencia para el desarrollo de una propuesta exclusiva para la organización de acuerdo a sus características y necesidades particulares.

Se diseña una propuesta para la formulación de proyectos en tres niveles estableciendo para el primer nivel el perfil de la propuesta, en el segundo nivel se definen los estudios de viabilidad y para el tercer nivel se presenta el diseño de la propuesta integrada; para cada uno de ellos se definen los procesos, herramientas y plantillas a utilizar, con lo cual se estandarizan los procesos de formulación en la organización.

Adicionalmente se define una estrategia de implementación de la guía metodológica compuesta por tres fases: presentación, capacitación e implementación. Materializar esta estrategia se estima que tendrá una duración de ciento siete días y no se presentan costos asociados, dado que la organización solicitó se realice como parte de la jornada laboral del equipo.

El presente estudio y la aplicación de la propuesta para el fortalecimiento de los procesos de formulación en IP, representa el primer paso para generar un cambio e impulsar y fomentar una cultura institucional abocada a la mejora continua en formulación de proyectos, en apego a un marco estandarizado existente.

6.2 Recomendaciones

A la Dirección General de IP se le recomienda:

- ✓ Diseñar espacios de fortalecimiento de las capacidades organizacionales en formulación y gestión de proyectos a partir de la gestión de conocimiento, pues, aunque se cuenta con colaboradores que tienen una gran capacidad para aportar, dada su formación, muchas de sus competencias no son aprovechadas y desarrolladas en la organización, lo que podría contribuir a mejorar en el área de formulación y gestión de proyectos.
- ✓ Establecer una estrategia de mercadeo para rastrear iniciativas a las cuales el Instituto Paz se pueda lanzar de manera más eficiente y regulada.
- ✓ Establecer un modelo de estandarización de procesos y documentos a través de toda la organización, que permita crear las bases de un lenguaje común y que incluya no solo los procesos de formulación sino todo lo referente a la gestión de proyectos.
- ✓ Coordinar una reevaluación de esta metodología y sus herramientas en un plazo de doce meses con la finalidad de evaluar posibles mejoras a los procesos actuales o la inclusión de procesos no contemplados. Esto ayudará a actualizar la propuesta, de tal forma que responda, en todo momento, a la realidad y al entorno en que se mueve IP.
- ✓ Se recomienda a la dirección general, desarrollar e implementar un plan de capacitación continua para el equipo, enfocado en la temática de formulación de proyectos, buenas prácticas y estandarización, buscando la actualización formal y continua de los profesionales.
- ✓ Se recomienda, además, realizar una evaluación de la gestión de beneficios que permita determinar si el proyecto logra el beneficio esperado tanto para el donante

como para la organización, dado que esta propuesta se limita a trabajar en la línea de formulación de proyectos únicamente.

- ✓ Sería relevante valorar posibles mejoras que se puedan realizar al proceso mediante el desarrollo de un modelo de mejora continua.
- ✓ Se recomienda considerar el desarrollo de propuestas innovadoras que le permitan a la organización optar por mercados más amplios y extenderse en otros sectores buscando captar el interés de posibles donantes a partir de las necesidades actuales identificadas.
- ✓ Se debe valorar que desde el perfil de la propuesta se incluyan costos de alto nivel y no únicamente de precisión, pues con ello se podría apoyar la toma de decisiones desde las primeras etapas.

Capítulo 7 Referencias bibliográficas

- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*.
<https://pabloryesoviola.files.wordpress.com/2018/05/1-gabriel-baca-urbina-evaluacion-de-proyectos-6ta-edicion-2010.pdf>
- Baca, N. y Herrera, F. (2016). *Convergencia. Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales*.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069
- Cárdenas, L, Cruz, N, y Álvarez, N. (2022). *Revisión del marco lógico: conceptualización, metodología, variaciones y aplicabilidad en la gerencia de proyectos y programas*. *Revista Inquietud Empresarial*. 22n.º1,117-133
https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/13408/11751
- Constitución Política de la República de Costa Rica [Const]. *Reglamentación del Artículo 11 de la Ley de Fundaciones N° 5338 del 28 de agosto de 1973*.
http://196.40.56.11/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=69552&nValor3=83597&strTipM=TC
- Córdoba, M. (2004). *Formulación y Evaluación de Proyectos*.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1206/1/C%C3%B3rdoba-evaluaci%C3%B3n%20de%20proyectos%20da%20ed.pdf>
- García, C. (2002). *Las Fundaciones*. Universidad de Costa Rica.
<https://ocu.ucr.ac.cr/images/ArchivosOCU/Boletines/2002/2002-Boletin2-3.pdf>

- García, T. y Cano, M. (2010). El FODA: Una Técnica Para El Análisis De Problemas En El Contexto De La Planeación En Las Organizaciones. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. <https://dokumen.pub/metodologia-de-la-investigacion-6a-edicion.html>
- Instituto Profesional IACC (2015). *Evaluación social de proyectos. Formulación y Evaluación de Proyectos*. Unidad 14. <https://forecos.cl/wp-content/uploads/2019/10/Evaluaci%C3%B3n-de-Proyectos-Sociales.pdf>
- Instituto de Investigación en Ciencias Sociales. (2004). *Formulación y evaluación de proyectos de acción social*. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad del Salvador. <https://racimo.usal.edu.ar/2003/1/021.pdf>
- Meza, J. (2013). *Evaluación Financiera de Proyectos*. <http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/1402/1/Evaluaci%C3%B3n%20financiera%20de%20proyectos.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2022). *Guía Metodológica General para la Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública Costa Rica: Etapa del Perfil del Proyecto*. https://drive.google.com/file/d/1YRsED3U_tEhmINcBpGk6m3V5fjMWXJzG/view

- Narváez, O. (2009). *Formulación y Evaluación de Proyectos: Programa tecnología pública y ambiental*. Escuela Superior de Administración Pública. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25345w/semana3.pdf>
- Nohlen, D. (2020). *El Método Comparativo*. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6180/5.pdf>
- Okuda, M. y Gómez, C. (2005). *Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Otero, J; Barrios, I. y Artiles, L. (2004). *Reflexiones en torno a la definición de Proyecto*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412004000200005
- Peña, E. (2009). Módulo de Evaluación y Formulación de Proyectos. *Proyectos De Desarrollo. Programa de Administración Pública Territorial*. <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Proyectos-de-Desarrollo.pdf>
- Poder Judicial de Costa Rica. Oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales. (2017). *Lineamientos para la eficacia de la Cooperación Internacional del Poder Judicial*. <https://ocri.poder-judicial.go.cr/documentos-de-interes/normativa?download=1:lineamientos-ci-pj-aprobados-cs-20-17-art-lxiii-7-3-17>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. 6ta Edición.

- Rogers, P. (2014). *La Teoría del Cambio*. UNICEF. https://www.unicef.org/publications/pdf/Brief%20Theory%20of%20Change_ES.pdf
- Rodríguez, F. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión.: Una propuesta metodológica*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos <https://books.google.com.ec/books?id=Qs9XDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos%206ta%20edici%C3%B3n.pdf>

Capítulo 8 Apéndices

8.1 Apéndice A: Ficha de Revisión Documental.

Esta ficha permitirá registrar los documentos de importancia de la organización que se revisen durante el proceso de la investigación, para lograr obtener datos de interés que aporten a la investigación en curso.

FICHA DE REVISIÓN DE DOCUMENTAL				
Nombre Documento	Tipo de Documento	Descripción	Hallazgos	Ubicación

8.2 Apéndice B: Guía de Entrevista A.

A continuación, se presenta el instrumento de entrevista que se aplicará para la recopilación de información de las practicas actuales en IP, Conocimiento de las personas del equipo en formulación de proyectos, así como buenas prácticas y marco legal y normativo bajo el que se rige la organización, esta será aplicada al Director de Operaciones, Directora de Alianzas Estratégicas, Director de Planificación, Monitoreo Evaluación y Aprendizaje y Directora Administrativa.

GUÍA DE ENTREVISTA A.	
Fecha	
Hora	
Participante	
Descripción	El siguiente documento, se aplica con el fin de realizar un diagnóstico de las practicas actuales en relación a los procesos de formulación de proyectos en la organización, esto como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Master en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica, el mismo está siendo desarrollado por la investigadora Gabriela Arias Solís.
Indicaciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • A continuación, se presentan una serie de preguntas, que se le solicita completar con base a su experiencia en la formulación de proyectos en la organización. • El mismo le tomara alrededor de 15 minutos completarlo. • Este instrumento será de carácter anónimo y no recolectará datos de índole personal o confidencial de la organización. • Los datos recabados serán de uso exclusivo de la persona investigadora y se manejarán de forma confidencial y los resultados serán dados a conocer de forma grupal, de manera que no será posible identificar individualmente al informante. • Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su experiencia.
A nivel de estructura:	
1. ¿Cómo están definidas las funciones del equipo de trabajo en IP?	

GUÍA DE ENTREVISTA A.

2. ¿Quiénes son las personas responsables de los procesos de formulación a nivel de la organización y cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuál es el nivel de formación que tiene el equipo en formulación y gestión de proyectos?
4. ¿Qué conocimiento considera debe manejar el personal que se encarga de formular proyectos en la organización?

En Formulación de Proyectos:

5. ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan actualmente para la formulación de proyectos?
6. ¿Existen herramientas estandarizadas para formular proyectos en IP?

En caso de poseer herramientas para la formulación de proyectos:

7. ¿Qué conocimiento tienen los funcionarios sobre el uso de las herramientas para la formulación de proyectos en la organización?
8. ¿Con cuanta frecuencia son utilizadas las herramientas existentes para la formulación de proyectos?
9. ¿Qué técnicas, marcos o procedimientos deben mejorarse o reemplazarse en el área de formulación de proyectos?
10. ¿Qué marcos o técnicas de otras instituciones u organizaciones pueden considerarse para su implementación en la organización?
11. ¿Cuáles leyes, decretos o lineamientos regulan y deben ser aplicados en la formulación de proyectos en la organización?
12. ¿Qué lineamientos o metodologías internas se han formalizado en la organización para la formulación de proyectos?

8.3 Apéndice C: Guía de Entrevista B.

A continuación, se presenta el instrumento de entrevista que se aplicará para la recopilación de información de las practicas actuales en IP, conocimiento de las personas del equipo en formulación de proyectos, así como buenas prácticas y marco legal y normativo bajo el que se rige la organización, esta será aplicada a tres funcionarios de IP que fungen puestos de coordinación de proyectos.

GUÍA DE ENTREVISTA B.	
Fecha	
Hora	
Participante	
Introducción	Este espacio se diseña con la finalidad de conocer a detalle la situación actual de IP en relación a los procesos de formulación de proyectos, como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Master en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica.
Indicaciones Generales	<ul style="list-style-type: none">• La información obtenida se utilizará únicamente para el desarrollo de esta investigación.• Se estima un tiempo de duración de 30 a 60 minutos.• Lo expuesto en la conversación será grabado y posteriormente transcrito con fines académicos.• Su participación en el espacio es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio.• Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.• Este instrumento será de carácter anónimo y no recolectará datos de índole personal o confidencial de la organización.• Los datos recabados serán de uso exclusivo de la persona investigadora y se manejarán de forma confidencial y los resultados serán dados a conocer de

GUÍA DE ENTREVISTA B.

	forma grupal, de manera que no será posible identificar individualmente al informante.
1.	¿Conoce quiénes son las personas responsables de los procesos de formulación a nivel de la organización y sus funciones?
2.	Desde su criterio ¿Qué conocimiento e información debe manejar el personal que se encarga de formular proyectos en la organización?
3.	¿Conoce sobre los procedimientos que se utilizan actualmente en la organización para la formulación de proyectos?
4.	¿Qué técnicas, marcos o procedimientos deben mejorarse o reemplazarse en el área de formulación de proyectos desde su experiencia?
5.	¿Qué marcos o técnicas de otras instituciones u organizaciones pueden considerarse para su implementación en la organización?
6.	Existe alguna recomendación que considere debe tomar la organización para mejorar sus procesos de formulación de proyectos.

8.4 Apéndice D: Guía de Entrevista C.

A continuación, se presenta el instrumento de entrevista que se aplicará para la recopilación de información de prácticas actuales que se aplican en otras organizaciones para los procesos de formulación y que podrían ser aplicados en IP, esta será aplicada a representantes de al menos dos instituciones no gubernamentales en el país.

GUÍA DE ENTREVISTA C.

Fecha	
Hora	
Participante	
Introducción	Este espacio se diseña con la finalidad de conocer posibles marcos o procedimientos aplicables en la línea de formulación de proyectos que se ejecutan en otras organizaciones, como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Master en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica.

GUÍA DE ENTREVISTA C.

Indicaciones Generales

- La información obtenida se utilizará únicamente para el desarrollo de esta investigación.
- Se estima un tiempo de duración de 30 a 60 minutos.
- Lo expuesto en la conversación será grabado y posteriormente transcrito con fines académicos.
- Su participación en el espacio es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio.
- Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.
- Este instrumento será de carácter anónimo y no recolectará datos de índole personal o confidencial de la organización.
- Los datos recabados serán de uso exclusivo de la persona investigadora y se manejarán de forma confidencial y los resultados serán dados a conocer de forma grupal, de manera que no será posible identificar individualmente al informante.

A nivel de estructura:

1. ¿Quiénes son las personas responsables de los procesos de formulación de proyectos en su organización y cuáles son sus funciones?
2. ¿Qué conocimiento debe manejar el personal que se encarga de formular proyectos en su organización?
3. ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan actualmente para la formulación de proyectos en su organización?
4. ¿Existen herramientas estandarizadas para formular proyectos?

En caso de poseer herramientas para la formulación de proyectos:

5. ¿Qué conocimiento tienen los funcionarios sobre el uso de las herramientas para la formulación de proyectos en su organización?
6. ¿Con cuanta frecuencia son utilizadas las herramientas existentes para la formulación de proyectos?
7. ¿Qué técnicas, marcos o procedimientos han sido efectivos en su aplicación para la formulación de proyectos de la organización?

8.5 Apéndice E: Guía de Entrevista D.

A continuación, se presenta el instrumento de entrevista que se aplicará para la recopilación de información de marcos y procesos de formulación que podrían ser aplicados en IP, esta será aplicada a académicos con experiencia en la temática.

GUÍA DE ENTREVISTA D.	
Fecha	
Hora	
Participante	
Introducción	Este espacio se diseña con la finalidad de conocer posibles marcos o procedimientos aplicables en la línea de formulación de proyectos que se ejecutan en otras organizaciones, como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Master en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica.
Indicaciones Generales	<ul style="list-style-type: none">• La información obtenida se utilizará únicamente para el desarrollo de esta investigación.• Se estima un tiempo de duración de 30 a 60 minutos.• Lo expuesto en la conversación será grabado y posteriormente transcrito con fines académicos.• Su participación en el espacio es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio.• Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.• Este instrumento será de carácter anónimo y no recolectará datos de índole personal o confidencial de la organización.• Los datos recabados serán de uso exclusivo de la persona investigadora y se manejarán de forma confidencial y los resultados serán dados a conocer de forma grupal, de manera que no será posible identificar individualmente al informante.
1. Desde su experiencia, ¿qué elementos son necesarios de considerar al momento de formular un proyecto?	

GUÍA DE ENTREVISTA D.

2. ¿Qué prácticas pueden ser aplicadas para fortalecer, desarrollar o estandarizar el proceso de formulación de proyectos en una organización enfocada en proyectos de carácter social?
3. ¿Qué marcos o técnicas pueden considerarse para su implementación en una organización que ejecuta proyectos de carácter social?
4. Podría brindar alguna recomendación de autores clave a considerar para diseñar una propuesta de formulación acorde a las necesidades de la organización.

8.6 Apéndice F: Cuestionario A.

A continuación, se presenta el instrumento de cuestionario que se aplicará para la recopilación de información de las practicas actuales en IP, conocimiento de las personas del equipo en formulación de proyectos, así como buenas prácticas y marco legal y normativo bajo el que se rige la organización, esta será aplicada al Director Ejecutivo, Director de Operaciones, Directora de Alianzas Estratégicas, Director de Planificación, Monitoreo Evaluación y Aprendizaje y Directora Administrativa.

CUESTIONARIO A

Descripción	El siguiente documento, se aplica con el fin de realizar un diagnóstico de las practicas actuales en relación a los procesos de formulación de proyectos en la organización, esto como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Master en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica, el mismo está siendo desarrollado por la investigadora Gabriela Arias Solís.
Indicaciones Generales	<ul style="list-style-type: none">• A continuación, se presentan una serie de preguntas, que se le solicita completar con base a su experiencia en la formulación de proyectos en la organización.• El mismo le tomara alrededor de 15 minutos completarlo.• Este instrumento será de carácter anónimo y no recolectará datos de índole personal o confidencial de la organización.• Los datos recabados serán de uso exclusivo de la persona investigadora y se manejarán de forma confidencial y los resultados

serán dados a conocer de forma grupal, de manera que no será posible identificar individualmente al informante.

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su experiencia.

1. ¿Cuál es el proceso que se sigue en la organización para formular un proyecto?

2. ¿Posee la organización un estándar formal para la formulación de proyectos?

Sí

No

Lo desconozco

3. ¿La organización utiliza y aplica herramientas para la formulación de proyectos?

Sí

No

Lo desconozco

Si su respuesta es positiva, indique cuales utiliza _____

4. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos son más utilizadas por el equipo durante el proceso de formulación de proyectos en la organización?

Drodbox / Google Drive / One Drive o similar

Microsoft Project

Zoom / Microsoft Teams o similar

Otros _____

5. ¿La organización ha creado lineamientos basados en buenas prácticas para formular proyectos?

Sí

No

Lo desconozco

6. ¿Cuáles de los siguientes procesos son tomados en cuenta, cuando se planifica la formulación de los proyectos?:

Identificación del proyecto

Estudio de mercado

Estudio técnico

Estudio organizacional

Estudio legal

Estudio económico y financiero

Estudio ambiental

7. ¿Considera que los procesos que se siguen en la organización para la formulación de proyectos son efectivos?

Sí

No

Podría Mejorar

8. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados por la organización para dar a conocer al equipo los requerimientos para el diseño de una nueva formulación de proyecto?

Correo electrónico

Llamada telefónica

Mensaje de texto/ WhatsApp

Plataformas digitales (Teams, Zoom, Meet, otros)

9. ¿Existen reuniones de seguimiento para los procesos de formulación de proyectos?, En caso de que la respuesta sea afirmativa, indique cada cuanto se realizan.

Sí

No

Periodicidad: _____

10. ¿Se realizan procesos no estandarizados en la organización durante la formulación de proyectos?

Sí

No

11. ¿Cuáles procesos no estandarizados actualmente, considera oportuno se estandaricen en la organización?

8.7 Apéndice G: Cuestionario B.

A continuación, se presenta el instrumento de entrevista que se aplicará para la recopilación de información del conocimiento de las personas del equipo en formulación de proyectos, así como buenas prácticas y marco legal y normativo bajo el que se rige la organización, esta será aplicada a tres funcionarios del equipo de trabajo de IP que fungen puestos de coordinación de proyectos.

CUESTIONARIO B

Descripción	<p>El siguiente documento, se aplica con el fin de realizar un diagnóstico de las practicas actuales en relación a los procesos de formulación de proyectos en la organización, esto como parte del Trabajo Final de Graduación para optar por el título de Master en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica, el mismo está siendo desarrollado por la investigadora Gabriela Arias Solís.</p>
Indicaciones Generales	<ul style="list-style-type: none">• A continuación, se presentan una serie de preguntas, que se le solicita completar con base a su experiencia en la formulación de ´proyectos en la organización.• El mismo le tomara alrededor de 15 minutos completarlo.• Este instrumento será de carácter anónimo y no recolectará datos de índole personal o confidencial de la organización.• Los datos recabados serán de uso exclusivo de la persona investigadora y se manejarán de forma confidencial y los resultados serán dados a conocer de forma grupal, de manera que no será posible identificar individualmente al informante.• Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su experiencia.
<p>1. ¿Conoce sobre los procesos de formulación de proyectos que se desarrollan en la organización?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>b. <input type="checkbox"/> No</p> <p>2. Cuando la organización se encuentra en etapa de formulación de proyectos, ¿Se le involucra en alguna fase del proceso?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Siempre</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Casi siempre</p> <p>c. <input type="checkbox"/> A veces</p> <p>d. <input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p>e. <input type="checkbox"/> Nunca</p> <p>3. En caso afirmativo, ¿Cómo se le ha involucrado?</p> <p>_____</p> <p>4. ¿Conoce si la organización utiliza y aplica herramientas para la formulación de proyectos?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Sí</p>	

b. No

Si su respuesta es positiva, indique cual conoce _____

5. ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados por la organización para solicitar información durante el diseño de una nueva formulación de proyecto?

a. Correo electrónico

b. Llamada telefónica

c. Mensaje de texto/ WhatsApp

d. Plataformas digitales (Teams, Zoom, Meet, otros)

e. Otros _____

f. Ninguno

6. ¿Considera que los procesos que se siguen en la organización para la formulación de proyectos son efectivos?

a. Sí

b. No

c. Podría Mejorar

7. ¿Tiene alguna recomendación para mejorar los procesos de diseño de propuestas de la organización que desee mencionar?

a. Sí

b. No

8.8 Apéndice H: Guía de Revisión Bibliográfica

Esta ficha permitirá registrar los documentos de importancia que se revisen durante el proceso de la investigación, para lograr obtener una lista de consulta en caso de que se requiera detallar a profundidad.

GUÍA DE REVISIÓN BIBLIOGRAFICA			
Objetivo	Recopilar y seleccionar información relevante para apoyar el proceso de investigación.	N° de ficha	

Nombre del Documento						
Fuente	Informe	Minuta	Documento PDF/Word	Expediente de proyecto	e-mail	Otro
Formato	Físico			Digital		
Autor						
Ubicación de la Fuente						
Código de archivo			Ubicación en la red o archivo físico			
<i>Sección I: Contenido de Interés</i>						
<i>Sección II: Resumen de los hallazgos</i>						

Capítulo 9 Anexos

9.1 Anexo 1: Revisión Documental.

Instrumento diseñado para identificar documentos de interés para la investigación, dentro de la organización. Apéndice. A. Revisión Documental.

REVISIÓN DE DOCUMENTAL				
Nombre Documento	Tipo de Documento	Descripción	Hallazgos	Ubicación
Estrategia FODA 2021	PDF	Incluye un análisis FODA de la organización	Dentro de las debilidades identificadas se hace referencia a la estandarización de herramientas, desaprovechamiento de lecciones aprendidas y buenas prácticas, Falta generar cultura con respecto a registros y metodologías. Además, se reporta como oportunidad de mejora el generar propuestas de proyecto con nuevos enfoques temáticos, apuntando a ampliar la red de aliados a nivel de sectores y ubicación geográfica, así como Generar un portafolio de servicios sociales a disposición del sector privado.	Página Interna IP.
Cuadro de Mando Integral IP.	Word	Cuadro que incluye objetivos estratégicos e indicadores de la estrategia de gestión	Dentro de los objetivos estratégicos se propone realizar al menos dos procesos consultivos participativos con población beneficiaria (durante y después de la ejecución), con al menos un proyecto por eje de acción, con el	Página Interna IP.

REVISIÓN DE DOCUMENTAL

Nombre Documento	Tipo de Documento	Descripción	Hallazgos	Ubicación
		empresarial en IP.	fin de determinar necesidades/oportunidades, así como aprendizajes del proceso de ejecución. Además, se propone generar al menos 20 alianzas nuevas que se vinculen en al menos una de las estrategias de apoyo al Instituto Paz anualmente, así como desarrollar una guía de estándares mínimos (abarcando todas las áreas de conocimiento) para la gestión de proyectos del Instituto Paz, de esta manera ser pilotada durante un año de ejecución, aplicándose en al menos un 80% en los proyectos.	
Histórico de Convenios	Excel	Incluye al donante, nombre del proyecto, una breve descripción, ubicación geográfica, eje al que responde, año de inicio y cierre, así como su vigencia.	El documento contiene el historial de proyectos ejecutados por IP desde el 2013, detallando que para del 2018 al 2022 se reporta la aprobación de 18 proyectos en su totalidad.	Página Interna IP.I

REVISIÓN DE DOCUMENTAL				
Nombre Documento	Tipo de Documento	Descripción	Hallazgos	Ubicación
Informe de Labores de IP	PDF	Detalla las líneas de acción de la organización, así como un informe detallado sobre las labores desarrolladas a modo de rendición de cuentas.	El informe señala que para el 2022 se mantenían activos 5 proyectos de los cuales 2 no tendrían continuidad para el 2023.	Página Interna IP.
Pipeline, propuestas y concursos.	Excel	El documento incluye donante, nombre de la propuesta, tipo de financiamiento, eje estratégico, fecha de presentación de la propuesta y estatus.	La herramienta reporta para el 2022 un total de 15 propuestas presentadas de las cuales únicamente 6 fueron ganadas. Para el 2023 se reportan 3 propuestas en negociación.	Página Interna IP.
Plataforma filosófica de IP	PDF	Incluye la filosofía medular de IP	Incluye la visión, misión, valores y propósito estratégico de IP.	

9.2 Anexo 2: Resultados de Entrevistas.

Instrumento de diagnóstico dirigido a funcionarios en cargos directivos dentro de IP.

Apéndice. B. Guía de Entrevista A.

Sistematización de Entrevistas A.

Sujetos	Temas	Principales resultados
Director de Operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas actuales en la organización. • Procesos desarrollados para la formulación de proyectos. • Herramientas existentes a lo interno para el desarrollo de las propuestas. • Equipo responsable de trabajar en la etapa de formulación. • Lineamientos y normativas que deben seguir al momento de diseñar una propuesta. 	<p>IP organiza a su equipo de trabajo en dos grandes bloques, uno que es toda la parte administrativa-operativa y el segundo bloque es la parte más de trabajo o ejecución directa de las actividades metas y la esencia de la organización y entonces ahí entran las gerencias que tienen un rol más de supervisión, dar línea, plantear planes de trabajo y comparten un poquito en ambos bloques, pero están más cercanas a la ejecución en sitio y las coordinaciones que son quienes ya ejecutan las actividades en campo con la población usuaria o beneficiaria de la fundación.</p> <p>No existe una estipulación formal en la organización de quienes deben participar en los procesos de formulación, lo cual es importante porque así se podrían definir con mayor claridad los roles, pues en la actualidad podría ser percibido como una carga de trabajo, además cuando se formulan proyectos no hay una claridad de quien formula el presupuesto, alianzas siempre participa porque es quien consolida toda la parte de la formulación y toda la documentación, el Director ejecutivo siempre participa porque es la cabeza de la organización, pero esto varía y depende del tipo de propuesta y este es un elemento que se debe clarificar pues todos podrían aportar un poco más o bien dejarlo solo en manos de ciertas personas y que así quede estipulado.</p> <p>La mayoría tiene formación en esa línea, el director ejecutivo tiene una maestría en gerencia de proyectos y tiene mucha experiencia laboral formulando proyectos, el director de operaciones tiene mucha experiencia en formulación y su formación está más ligada a la parte de economía, la directora</p>
Director de Alianzas Estratégicas.		
Director de Planificación y Monitoreo y Control.		
Director Administrativo.		

		<p>administrativa tiene experiencia en la parte presupuestaria pero sobre los otros elementos no, pues no es e ha tomado tanto en cuenta en esos procesos y el director de monitoreo también tiene una maestría en gerencia de proyectos y la dirección de alianzas no tiene formación en esa línea pero sí ha logrado experiencia básica en la formulación por experiencias laborales. En conjunto se complementan mucho, aunque son el director ejecutivo y de operaciones quienes aportan más a la parte mitológica por sus carreras en ciencias sociales y los demás aportan en cosas más técnicas.</p> <p>En relación a los procedimientos que se utilizan actualmente para la formulación de proyectos no existe como un “machote” pero yo si se trata de utilizar una propuesta básica, no una propuesta extendida, el director ejecutivo le llama como una especie de “nota conceptual” entonces siempre tiene como una introducción, una pequeña justificación, después venia la propuesta metodológica algo breve con marco lógico, eso sí creo que lo más estandarizado que tenemos en la fundación es el marco lógico es algo que siempre, siempre utilizamos, apartado población meta con cantidades y después una oferta presupuestario o los costos.</p> <p>El marco lógico es la herramienta mayormente identificada y se usa casi que, para todos, sí son propuestas muy pequeñas y sobre todo para las empresas toca hacerlo más simplificado, porque no son proyectos tal cual cómo lo ve la cooperación internacional, entonces se centra más el documento en los indicadores, productos, resultados e impacto.</p> <p>Para presupuesto existe una herramienta relativamente estandarizada, no se usa la misma hoja de Excel, pero</p>
--	--	--

		siempre lleva la misma lógica, con rubros, costo unitario y total.
--	--	--

Instrumento de diagnóstico dirigido a funcionarios en puestos de coordinación dentro de IP. Apéndice. C. Guía de Entrevista B.

Sistematización de Entrevistas B.		
Sujetos	Temas	Principales resultados
Tres funcionarios en puestos de coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> •Prácticas actuales en la línea de formulación de proyectos. •Buenas prácticas identificadas. •Marcos aplicables al proceso de formulación. 	<p>Se desconocen los procesos de formulación de la organización, así como a las personas responsables, se asume que podrían ser las personas en puestos administrativos, pero no hay claridad al respecto y por ende se desconocen las funciones.</p> <p>Se tiene la idea de que algunas acciones que deberían realizar para la formulación deberían ser el realizar un diagnóstico o por lo menos un sondeo para ver las opciones que la organización pueda ofrecer en ciertas áreas, pero también que en esas áreas o campos haya necesidades reales que se puedan abordar y también creo que deberían también sondear si hay posibles aliados que sean contrapartes en los proyectos, ver el tema presupuestario y ese tipo de aspectos, pero realmente se desconoce si esto es parte de lo que se realiza a lo interno.</p> <p>Se considera que existe una necesidad de que se dé una comunicación fluida y horizontal con las coordinaciones sobre este tipo de temas porque al final son las coordinaciones quienes ejecutamos esos proyectos. Eso es lo primordial, que nos demos cuenta sobre ese proceso de formulación de proyectos y demás y ya después depende de los proyectos una pueda intervenir porque al no conocer una nada no podemos proponer mejoras.</p> <p>Además de tomar más en cuenta a las personas que desarrollan proyectos similares para poder fortalecer los</p>

		<p>procesos y contemplar elementos que a la hora de la ejecución puedan complicarse por no tomar esas acciones de poder analizar si en otros proyectos similares hubo algunas prácticas que de pronto ya la experiencia dice que es mejor eliminarlas de una propuesta de proyectos porque a la hora de ejecutar se torna complicado lograr el alcance preliminarmente establecido.</p>
--	--	---

Instrumento de diagnóstico dirigido a expertos y representantes de otras organizaciones, con experiencia de más de 5 años en temas ligados a la formulación de proyectos. Apéndice. D. Guía de Entrevista C.

Sistematización de Entrevista C		
Sujetos	Temas	Principales Resultados
Funcionarios de organizaciones no gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la forma, procedimientos y aspectos considerados en la formulación de proyectos en sus respectivas organizaciones. 	<p>Lo ideal para una organización es que las personas que tengan el poder de toma de decisiones dentro de una organización tengan conocimiento sobre gestión de proyectos, particularmente en la línea de planificación que son las bases para llevar adelante el desarrollo de proyectos.</p> <p>Capacidad de trabajo en equipo y competencias mínimas para delegar asignaciones, más allá de una simple asignación de tareas aisladas, lamentablemente hay personas que ocupan puestos en esta línea y no poseen estas competencias básicas.</p> <p>La experiencia señala que las organizaciones deberían brindarle una atención prioritaria a los procesos que se ejecutan al momento de trabajar en la formulación y gestión de proyectos, resulta necesario que exista a nivel interno ese interés en cambiar la cultura organizacional, estandarizar procesos y generar herramientas funcionales para agilizar el desarrollo de procesos.</p> <p>Se recomienda el uso del PMBok como guía de buenas prácticas.</p>

Instrumento de diagnóstico dirigido a expertos y representantes de otras organizaciones, con experiencia de más de 5 años en temas ligados a la formulación de proyectos. Apéndice. E. Guía de Entrevista D.

Sistematización de Entrevista D		
Sujetos	Temas	Principales Resultados
Académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Información de marcos de referencia y buenas prácticas en formulación de proyectos 	<p>Los elementos necesarios de considerar al momento de formular un proyecto se podrían resumir en revisar si la idea y/o iniciativa planteada tiene el respectivo alineamiento estratégico. Lugo debe tomarse en cuenta la persona o equipo encargado de "madurar" la iniciativa. Posterior a esto debería realizarse un análisis del contexto en qué está inmersa. Además, es importante analizar si tiene un impacto en un proyecto o proceso existente y validar las hipótesis o premisas a las que responden: ¿quién es el cliente?, ¿puntos de dolor, vale la pena la inversión?, ¿se tiene claridad de los beneficios?, qué riesgos tiene? A partir de los anteriores, se puede iniciar el caso de negocio con sus respectivos estudios técnicos. Además, es importante definir claramente el problema que se desea solucionar o la oportunidad que se quiere aprovechar, quienes son los involucrados y cuáles son sus expectativas.</p> <p>Las prácticas que pueden ser aplicadas para fortalecer, desarrollar o estandarizar el proceso de formulación de proyectos en una organización enfocada en proyectos de carácter social se podrían resumir en documentar el proceso desde que se genera la idea, contar con una pila de iniciativas: colección de iniciativas agrupadas según temas o áreas, estandarizar que se realice el alineamiento estratégico desde la presentación de la iniciativa, estandarizar un proceso y herramientas relativas al caso</p>

		<p>de negocio y contar con una herramienta que cuente con criterios de selección. Además, deben darle prioridad al establecimiento de la relación costo beneficio y utilizar las diferentes opciones que existen para definir los beneficios y costos sociales, además del uso de los indicadores financieros como el VAN Social, precios sombra y otros. Es muy importante contar con herramientas que permitan la recolección de la información de manera estandarizada.</p> <p>Para el proceso de formulación y evaluación se recomiendan marcos o técnicas como Where to play (página web), Mastering project portyafolio management (Bivins & Bible), Standard For Portfolio Management (PMI) además de una clara identificación de actores, impacto y expectativas. Aplicación de análisis cualitativo. Definición de formularios o herramientas que consideren ampliamente las variables sociales, de modo que no se mida un proyecto social con herramientas para proyectos de carácter económico o empresarial y se recomienda usar de referencia la Evaluación de proyectos de Gabriel Baca Urbina.</p>
--	--	---

9.3 Anexo 3: Resultados de Cuestionarios Aplicados.

Instrumento de diagnóstico dirigido a funcionarios en puesto de dirección en IP, con más de tres años de laborar en la Organización.

Apéndice E. Cuestionario A.

Sistematización de Cuestionario A.		
Sujetos	Temas	Principales resultados
Director Ejecutivo. Director de Operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Practicadas actuales en los procesos de 	No se identifica con claridad la existencia de un proceso formal para la formulación de proyectos.

Director de Alianzas Estratégicas.	formulación que existen en la organización.	Se justifica la falta de creación de procesos formales considerando que Cada donante tiene diferentes requerimientos en términos de formulación de proyectos, lo que ha implicado que la organización se adapte a los diferentes formatos y requerimientos.
Director de Planificación Monitoreo y Control.	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas creadas para la formulación de proyectos en la organización. 	No se identifica con claridad la existencia de herramientas específicas para la formulación, únicamente se hace mención del Marco Lógico y en ocasiones el uso de la teoría del cambio y el cronograma.
Director Administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas identificadas. • Marcos aplicables al proceso de formulación. 	<p>Según una de las personas consultadas los procesos que son tomados en cuenta, cuando se planifica la formulación de los proyectos incluyen la identificación del proyecto, estudio de mercado, estudio técnico y el estudio financiero.</p> <p>Se considera que los procesos que se siguen en la organización para la formulación de proyectos podrían mejorar.</p> <p>De los procesos no estandarizados actualmente, se considera oportuno se estandaricen en la organización las herramientas de identificación de necesidades para formular proyectos, así como los formatos básicos para formular el proyecto, adicionalmente, se debería construir indicadores que no solo respondan al Grant o concurso para el proyecto, sino a los intereses de la organización (ONG).</p> <p>Tal vez se podría señalar el levantamiento de información para justificar la propuesta que se esté formulando.</p>

Instrumento de diagnóstico dirigido a funcionarios en puesto de coordinación de proyectos en IP, con más de tres años de laborar en la Organización.

Apéndice F. Cuestionario B.

Sistematización de Cuestionario B.		
Sujetos	Temas	Principales resultados
Funcionarios de IP en puestos de Coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> • Practicas actuales en la línea de formulación de proyectos. • Buenas practicas identificadas. 	<p>Se desconocen los procesos de formulación que se desarrollan en IP.</p> <p>No participan en ninguna de las fases de formulación de opuestas y únicamente en una ocasión a uno de los sujetos de consulta se le solicitó apoyo para conocer sobre procesos desarrollados en otros proyectos o en la primera etapa de un proyecto, que funcionen como insumo para la propuesta de un nuevo proyecto o para fortalecer un proyecto existente que se presentará a un nuevo donante.</p> <p>Se desconoce el uso de herramientas para la formulación de proyectos en la organización.</p> <p>Se plantea como necesidad el vincular a los equipos de trabajo en campo durante las etapas de formulación dado que tienen experiencia sobre contexto y trabajo directo con la población beneficiaria y podrían dar partes importantes que se deberían valorar desde la etapa de formulación para la previsión de riesgos y la identificación más positiva de alterativas de abordaje.</p>

9.4 Anexo 4: Revisión Bibliográfica.

Instrumento diseñado para identificar diversas investigaciones que tengan relación con la temática en estudio.

Apéndice G. Revisión Bibliográfica.

REVISIÓN BIBLIOGRAFICA			
Objetivo	Recopilar y seleccionar información	N° de ficha	1

	relevante para apoyar el proceso de investigación.					
Nombre del Documento	Boletín 2-2002, artículo 3° Las fundaciones.					
Fuente	Informe	Minuta	Documento PDF/Word	Expediente de proyecto	e-mail	Otro
			X			
Formato	Físico			Digital		
				X		
Autor	Carlos García Alvarado					
Ubicación de la Fuente						
Código de archivo	No reporta	Ubicación en la red o archivo físico	https://ocu.ucr.ac.cr/images/ArchivosOCU/Boletines/2002/2002-Boletin2-3.pdf			
Sección I: Contenido de Interés						
Detalle sobre la constitución de las fundaciones.						
Sección II: Resumen de los hallazgos						
Detalle sobre el funcionamiento de las fundaciones y como estas al ser entes privados se rigen por el principio de que pueden hacer todo aquello que no les está expresamente prohibido, de manera que, pueden realizar todo tipo de actividades, puede administrar y poseer bienes de toda clase, contraer obligaciones y ejercitar acciones civiles de conformidad con lo que establezca la constitución y la ley. Se detalla además la conformación de las fundaciones, destacando la obligatoriedad de que cuenten con una junta directiva en el que la persona que asume la presidencia tenga incidencia y participación política.						

GUÍA DE REVISIÓN BIBLIOGRAFICA						
Objetivo	Recopilar y seleccionar información relevante para apoyar el proceso de investigación.			N° de ficha	2	
Nombre del Documento	Guía para la formulación, selección y evaluación de buenas prácticas en el ámbito de la dirección de las instituciones de Educación Superior 2015.					
Fuente	Informe	Minuta	Documento PDF/Word	Expediente de proyecto	e-mail	Otro
			X			
Formato	Físico			Digital		
				X		
Autor	“Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa”					
Ubicación de la Fuente						
Código de archivo	No reporta	Ubicación en la red o archivo físico	https://www.javeriana.edu.co/telescopi/wp-content/uploads/2019/03/Marzo-2015_Guia-formulacion-seleccion-y-evaluacion-BP-Us-Colombia-1.pdf			
Sección I: Contenido de Interés						
Información relacionada con las buenas practica a nivel empresarial.						
Sección II: Resumen de los hallazgos						
<p>Su contenido detalla el concepto de buenas prácticas, así como el proceso que se debe considerar al momento de realizar una selección de estas a lo interno de una organización.</p> <p>Además, se incorpora a detalle cómo se recomienda que para la presentación de la propuesta de la BP se propone la vinculación de todas las personas participantes del equipo, quienes acompañen ese proceso de selección mediante el aporte de sus ideas y sugerencias que podrán ser generadas en espacios consultivos, sesiones de trabajo e incluso encuestas.</p> <p>Se plantea una estructura sencilla para la identificación de las buenas practicas tomando en consideración los siguientes elementos:</p> <p>Características de la Práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resumen ejecutivo. 						

- Planificación de la práctica.
- Desarrollo y ejecución de la práctica.
- Resultados de la práctica.
- Evaluación y revisión de la práctica.
- Carácter innovador de la práctica.
- Divulgación de la práctica.

GUÍA DE REVISIÓN BIBLIOGRAFICA						
Objetivo	Recopilar y seleccionar información relevante para apoyar el proceso de investigación.		N° de ficha			3
Nombre del Documento	Fundaciones: Presente Y Futuro					
Fuente	Informe	Minuta	Documento PDF/Word	Expediente de proyecto	e-mail	Otro
			X			
Formato	Físico			Digital		
				X		
Autor	Pedro Chaves Corrales					
Ubicación de la Fuente						
Código de archivo	No reporta	Ubicación en la red o archivo físico	https://pjenlinea3.poder-judicial.go.cr/biblioteca/uploads/Archivos/Articulo/FUNDACIONES%20PRESENTE%20Y%20FUTURO%20CHAVES.pdf			
Sección I: Contenido de Interés						
Funcionamiento y conformación de las fundaciones.						
Sección II: Resumen de los hallazgos						

Se identifica información relevante en relación a la importancia que tienen para el bienestar social y el desarrollo de una sociedad más equitativa, considerando que sus acciones son tendientes a la utilidad general de la población.

El artículo se concentra en señalar la relevancia de las funciones en Costa Rica, así como las oportunidades de mejora que tienen y la distinción entre las asociaciones.

GUÍA DE REVISIÓN BIBLIOGRAFICA						
Objetivo	Recopilar y seleccionar información relevante para apoyar el proceso de investigación.		N° de ficha			4
Nombre del Documento	Manual para la Gestión de Proyectos.					
Fuente	Informe	Minuta	Documento PDF/Word	Expediente de proyecto	e-mail	Otro
			X			
Formato	Físico			Digital		
				X		
Autor	Pilar Montoya Molina.					
Ubicación de la Fuente						
Código de archivo	No reporta	Ubicación en la red o archivo físico	https://docplayer.es/450628-Manual-para-la-gestion-de-proyectos.html			
Sección I: Contenido de Interés						
Detalla los procesos relacionados a la gestión de proyectos que incluye un apartado enfocado en los procesos de inicio y formulación de proyectos.						
Sección II: Resumen de los hallazgos						
El artículo hace énfasis de los procesos de selección del proyecto y como este se desencadena de diversos elementos a considerar ya sea por el estímulo personal de realizar un proyecto enfocado en determinada área o bien como parte de una respuesta a una licitación o una solicitud explícita de una contraparte para desarrollarlo.						

Destacan los procesos ligados a la planificación que supone un pre plan de lo que podría venir a ser la propuesta e incluye todos los estudios de viabilidad necesarios para valorar la mejor ruta de trabajo.

GUÍA DE REVISIÓN BIBLIOGRAFICA						
Objetivo	Recopilar y seleccionar información relevante para apoyar el proceso de investigación.		N° de ficha			5
Nombre del Documento	Guía para la Elaboración de Proyectos.					
Fuente	Informe	Minuta	Documento PDF/Word	Expediente de proyecto	e-mail	Otro
			X			
Formato	Físico			Digital		
				X		
Autor	Iñigo Carrion Rosende y Losune Berasategi					
Ubicación de la Fuente						
Código de archivo	No reporta	Ubicación en la red o archivo físico	https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/19/71/guia_elaboracion_proyectos_c.pdf			
Sección I: Contenido de Interés						
Formulación de proyectos						
Sección II: Resumen de los hallazgos						
<p>Los autores plantean una guía para el desarrollo de proyectos que propone una serie de contenidos básicos orientados a su consecución.</p> <p>Plantean una unificación de diversas propuestas buscando la concreción, la practicidad y, sobretodo, el planteamiento de cómo debe desarrollarse un proyecto sin dejar de lado el contexto.</p> <p>Asimismo, la guía tiene un carácter generalista, con el objetivo de que pueda ser utilizada en diferentes áreas de trabajo, por lo cual se propone una utilización flexible de la guía.</p>						