

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

Cesar Hidalgo Jiménez

chidalgoj@gmail.com

Resumen: El siguiente artículo es un análisis del proyecto de Guía Metodológica y Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada. En el mismo se realiza un diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización para posteriormente proponer una guía de gestión de proyectos y un plan de capacitación para la apropiación de ésta guía por parte de los encargados de la administración de proyectos en la asociación.

Abstract: The current article is an analysis of the project for a Methodological Guide and Project Management Learning Program for the Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada. This project is formed by an initial diagnosis of the project management situation in order to propose a methodological guide for project management and a learning program to develop this guide with the members of the organization.

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

Introducción

Como requisito final del programa de Maestría en Gerencia de Proyecto se realizó un Proyecto Final de Graduación en el cual se pudiera poner en práctica los conocimientos adquiridos en gestión de proyectos por el estudiante. Se encontró una organización con una planificación prácticamente nula de proyectos,

con una muy baja ejecución de proyectos planteados y un porcentaje considerable del gasto utilizado en labores plenamente administrativas.

Mediante un diagnóstico de la situación de la organización se determinan las principales necesidades en la gestión de proyectos de la misma y se plantea una guía para esta gestión que será reforzada con un programa de capacitación brindado a la junta directiva y personal de la asociación a cargo de proyectos. En la primera parte de este artículo se brindará un contexto para ubicar al lector en la situación del proyecto. La segunda tratará los conceptos en los que se basó la investigación. La siguiente sección describirá la metodología utilizada para realizar el proyecto. En la cuarta parte se detallará la ejecución y resultados de la investigación. Finalmente se plantearán las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó tras la investigación.

A. Contexto del Proyecto

Organizaciones comunales en Costa Rica

Las organizaciones comunales en Costa Rica surgen alrededor de los años veinte, con el establecimiento de las primeras juntas progresistas y de salud, durante los gobiernos de Rafael Ángel Calderón Guardia y Teodoro Picado, (1940-1948), en el marco de la Segunda Guerra Mundial, las juntas progresistas de este tipo siguen surgiendo, con la formación de líderes comunales (Jiménez Zuñiga, 2005).

En la década de los cincuentas se crea la Federación Nacional de Juntas Progresistas (FENAJUP) con el fin de estudiar la problemática nacional. Esta unión de juntas progresistas aporta fuerza al movimiento. De estos esfuerzos surgen las bases para la creación en 1967 de la ley número 3859, Sobre el Desarrollo de la Comunidad, que da origen, entre otras cosas, a lo que hoy se conoce como Asociaciones de Desarrollo Integral. Esta ley establece una declaratoria de interés público

para la constitución y funcionamiento de asociaciones para el desarrollo de las comunidades con personería jurídica (Jiménez Zuñiga, 2005).

Asociaciones de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada

La comunidad de San Juan de Ciudad Quesada se encuentra ubicada aproximadamente a 5 km al este de Ciudad Quesada en la provincia de Alajuela, carretera hacia Aguas Zarcas.

De acuerdo con los datos del Censo Nacional, la población de la comunidad está compuesta por 574 habitantes, 289 mujeres y 285 hombres. También tiene una cantidad alta de población joven, bajos niveles de escolaridad y mayoría de casas independientes (INEC, 2011).

La asociación de desarrollo integral de la comunidad, es una asociación de tipo integral creada en el año 1976, en el marco de la Ley 3859 mencionada anteriormente (1998, pág. 4).

La Junta Directiva de la asociación es “Ad Honorem” y se dedica a las labores administrativas propias de la organización y a la gestión de los proyectos de mejora de la comunidad. No emplea a ninguna persona, a pesar que la reglamentación de este tipo de organizaciones establece que se debe emplear como mínimo a una secretaria ejecutiva (1998, pág. 12).

Durante el periodo 2007-2012 la asociación ha percibido ₡31.285.233 en ingresos de los cuales solamente ₡20.209.312 han sido empleados en la elaboración de proyectos comunales, el resto ha sido gastado en labores administrativas. En este mismo periodo de tiempo se han manejado 8 diferentes proyectos de los cuales solo 3 llegaron a ser ejecutados.

Problemática encontrada

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

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

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

Se encontró que la organización carece de una definición de visión estratégica que responda a los propósitos para los que fue formada. También el modelo de gestión es altamente político, los cambios en las juntas directivas sobre decisiones primariamente políticas afectan los proyectos que se incluyen en los planes anuales. Además, las personas que conforman la junta directiva no poseen conocimiento sobre la disciplina de la dirección de proyectos.

Objetivos del proyecto

Para el desarrollo del proyecto se plantearon los siguientes objetivos:

General:

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

Específicos:

- Determinar nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos de la ADISJ.
- Establecer estructura y contenido de Guía Metodológica para el inicio, la planificación, la ejecución y el cierre de proyectos.
- Establecer Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos utilizando la Guía Metodológica.

B. Conceptos teóricos del proyecto

Para desarrollar base teórica del proyecto se utilizaron diferentes conceptos relacionados con la gestión de proyectos como:

Administración de Proyectos:

Definida por el PMI® como una serie de conocimientos, técnicas, herramientas y habilidades aplicadas a las actividades de un proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (PMI®, 2008). Ha adquirido gran relevancia en los últimos años a nivel mundial y en la región latinoamericana se hacen importantes esfuerzos por profesionalizar esta disciplina.

Proyecto:

El Diccionario de Oxford define un proyecto como “una iniciativa individual o colaborativa que es cuidadosamente planeada y diseñada para alcanzar un objetivo”. (Diccionario de Oxford, 2012). Para el PMI® es esfuerzo temporal para lograr un resultado particular, este puede ser un servicio o producto. El final del proyecto se alcanza sólo cuando se logran finalizar todos sus objetivos. (PMI®, 2008).

Ciclo de Vida de un Proyecto:

Son las fases en las que se divide un proyecto, el PMI® define las siguientes cuatro:

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

Modelos y Estándares en Administración de Proyectos

Durante la elaboración del proyecto se estudiaron diferentes estándares de administración como *La guía definitiva de la gestión de proyectos* planteado por Nokes y Greenwood, el *PRINCE2*, o la *Línea Base de Conocimientos* del IPMA. Finalmente se eligió la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* del PMI®, por considerarse la más adecuada para las características del proyecto.

C. Metodología utilizada en el proyecto

La solución planteada a la situación del problema, relacionada con la gestión de proyectos de la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan, se basa en investigación mixta.

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

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

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

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

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

Primer objetivo, Determinar nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos de la ADISJ:

Para el primer objetivo en el que se caracterizaba la manera de gestionar los proyectos en la organización se plantea la realización de un cuestionario y una revisión documental.

En el cuestionario, que fue aplicado a los miembros de la junta directiva de la asociación, primero se definen las siguientes variables que desean ser evaluadas:

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

Para cada una de estas variables se plantean preguntas de selección única con cuatro diferentes opciones de respuesta. A cada opción se le asigna un puntaje relacionado con lo cercana que esta opción se encuentre a las mejores prácticas de Administración de Proyectos.

Para la investigación documental se aplica una lista de verificación a la documentación de proyectos generada por la asociación. Esta lista está basada en mejores prácticas relacionadas con las nueve áreas de conocimiento del PMI®.

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

Segundo objetivo: Establecer estructura y contenido de Guía Metodológica para el inicio, la planificación, la ejecución y el cierre de proyectos.

Con el fin de lograr el segundo objetivo del proyecto, se planteó el desarrollo de una Guía

Metodológica. La base de la propuesta fue el resultado derivado del primer objetivo.

La Guía tomó en cuenta el tipo de proyectos que la Asociación normalmente desarrolla, independientemente del monto asignado. Se definió por las debilidades principales detectadas y estableció los principales ejes temáticos que la Asociación debe resolver.

Tercer objetivo: Establecer Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos utilizando la Guía Metodológica.

Se desarrolló bajo la visión global de la metodología en gestión de proyectos de la Guía PMBoK (PMI. 2008). Los temas que aborda están relacionados con los grupos de procesos y las áreas de conocimientos de la Guía PMBoK (PMI. 2008); adecuados a las necesidades críticas identificadas en el diagnóstico.

Se alineó a los resultados del diagnóstico y a la estructura y contenido de la Guía.

Se tomó como base la estructura y el contenido de la Guía y plantea la capacitación según la propuesta específica de la Guía (ejes temáticos de importancia; fases; módulos por nivel de avance, entre otros).

Además se plantean procesos de sensibilización y concientización (relevancia e importancia de la gestión profesional de proyectos) a nivel de las personas que conforman la junta directiva de la Asociación y otras personas involucradas a través del trabajo voluntario, tales como líderes comunales.

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

D. Resultados del proyecto

Primer objetivo

En el cuestionario aplicado se obtuvieron los siguientes resultados por variable:

- **Formación en Administración de Proyectos**
 - La mayoría de los miembros de la junta directiva no poseía formación

- en administración de proyectos; sus conocimientos eran limitados.
 - A pesar de no tener formación específica en Administración de Proyectos los miembros de la junta directiva poseían experiencia de otros proyectos comunales, no de la Asociación.
 - Los miembros de la junta directiva tenían poca experiencia en administrar proyectos.
 - Casi todos los miembros de la junta directiva habían estado a cargo de proyectos comunales.
- **Finalización exitosa de proyectos**
 - La mayoría de los miembros consideraba que los proyectos finalizados eran producto de la planificación y seguimiento.
 - Consideraban exitoso un proyecto por el simple hecho de que este haya finalizado, sin considerar elementos asociados a la triple restricción: tiempo, costo, alcance u otro tipo de restricción asociada a la gestión exitosa de proyectos.
 - Se realizaba un consenso entre los miembros de la junta directiva para determinar la prioridad al seleccionar los proyectos a ejecutar sin embargo, este consenso se hace sin tomar en cuenta ningún criterio asociado a la disciplina de la gerencia de proyectos.
 - Los proyectos que no se ejecutaban eran producto de la falta de seguimiento a las ideas planteadas.
- **Documentación de proyectos realizados**
 - Los miembros de la junta directiva consideraban que documentaban detalladamente los proyectos porque utilizaban algunas plantillas y formularios requeridos por DINADECO y otras organizaciones.
 - La revisión documental evidenció que no existía tal documentación.
- Las plantillas y estándares utilizados eran provistos por organizaciones superiores relacionadas con los proyectos en ejecución.
- Estas plantillas eran requisitos de estas organizaciones y no necesariamente estaban alineadas a la administración de proyectos.
- **Presupuesto utilizado en proyectos**
 - Se evidenció una visión distorsionada sobre asignación de montos a proyectos, definición de presupuestos, ejecución de presupuestos y seguimiento y control de presupuestos y cierre financiero-contables de proyectos ejecutados.
 - Una vez que se iniciaban los proyectos se realizaba la búsqueda de patrocinadores y financiamiento.
 - Los proyectos eran ejecutados con una mezcla de financiamiento estatal y patrocinadores.
- **Herramientas de Gestión de Proyectos**
 - No se utilizaba ningún tipo de herramienta de software durante la ejecución de los proyectos
 - Los miembros de la Junta directiva poseían conocimientos básicos en paquetes de software de oficina; no de herramientas especializadas en administración de proyectos.
- **Expectativas personales y participación**
 - A pesar de que estaban satisfechos con el tiempo que dedicaban, los miembros de la junta directiva estaban dispuestos a dedicar más horas en caso de ser necesario.
 - La mayoría de los miembros de la organización dedicaban 2 o menos horas a la semana a la ejecución de los proyectos
 - Aunque no se tenía idea del trabajo que se debía hacer, en un inicio se contó con la experiencia verbal de

miembros de juntas directivas anteriores.

- La realimentación provista por las juntas directivas anteriores se limitó a consejos verbales e ideas en libros de actas.

De la aplicación de la lista de verificación se obtuvieron los siguientes resultados:

- La organización carecía de misión y visión y norte estratégico.
- No se documentaban las lecciones aprendidas de los proyectos.
- Se utilizaban estándares para generación de proyectos solo cuando las organizaciones patrocinadoras lo exigían.
- Se definía el alcance de los proyectos cuando esto formaba parte de los requisitos de las organizaciones patrocinadoras.
- No se utilizaban herramientas ni técnicas especializadas en gestión de proyectos, tales como estructuras de desglose de trabajo.
- No se creaban cronogramas para la ejecución de proyectos.
- No existían parámetros de calidad de los proyectos.
- En los libros de actas se documentaban las personas y organizaciones involucradas en los proyectos pero no la experiencia de los mismos.
- La única ocasión en que se realizaban comunicados de los avances de proyectos era en las asambleas anuales de la asociación.
- Se carecía completamente de gestión de riesgos.
- Se carecía completamente de administración de las adquisiciones de los proyectos.

Segundo objetivo

La guía que se planteó posee un enfoque teórico-práctico para abordar conceptos relacionados a la gestión de proyectos de la

Asociación y lograr su apropiación a través de prácticas relacionadas con su realidad y la realidad de los proyectos que gestiona.

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

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

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

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

Los siguientes son los niveles y ejes temáticos definidos para la guía:

- Sensibilización Situación Actual de la Asociación
 - Asociaciones de Desarrollo y su Importancia para el Desarrollo de la Comunidad
 - Sensibilización en Gerencia de Proyectos
- Planificación Estratégica
 - Planificación Estratégica
- Desarrollo Básico de Proyectos (Grupos de Proceso)
 - Planificación de Proyectos
 - Ejecución de Proyectos

- Seguimiento y Control de Proyectos
- Cierre de Proyectos
- Desarrollo Intermedio de Proyectos
 - Gestión de la Documentación
 - Gestión del Recurso Humano
 - Gestión de las Comunicaciones
 - Gestión de Costos
 - Gestión de Tiempo
 - Gestión de Riesgos
 - Gestión de las Adquisiciones
 - Gestión de la Calidad

Tercer objetivo

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

Se recomienda que cuando la capacitación se desarrolle, se analicen ciertas plantillas que la Asociación utiliza actualmente. Si se concluye que las plantillas no generan ningún valor o no se alinean a requerimientos específicos de DINADECO u otra entidad patrocinadora, se propongan otras que aporten valor desde el enfoque de la gerencia de proyectos. La idea es que las plantillas que se utilicen se conviertan en activos de la organización para la optimización de sus propios procesos.

El Programa de Capacitación esta Programa tendrá una duración total de 62 semanas. Se realizará en sesiones semanales de cuatro horas, desarrolladas los días sábados. Al finalizar cada Taller habrá una semana de descanso. La calendarización de este proceso es responsabilidad de la Junta Directiva de la ADISJ.

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

La siguiente tabla es un resumen del proceso de capacitación con su duración y personas a las que va dirigido:

Tabla 1. Resumen de Proceso de Capacitación

	Semanas	Dirigido a	Participantes
Sensibilización de Situación Actual de la Asociación	8		
Módulo I – Asociaciones de Desarrollo y su Importancia para el Desarrollo de la Comunidad	3	Personal permanente de la ADISJ, Junta Directiva, Líderes comunales	20
Descanso	1		
Módulo II – Sensibilización en Gerencia de Proyectos	3		
Descanso	1		
Planificación Estratégica	4		
Módulo III – Planificación Estratégica	3	Personal permanente de la ADISJ, Junta Directiva, Líderes comunales	20
Descanso	1		
Desarrollo Básico de Proyectos	15		
Módulo IV – Planificación de Proyectos	5	Personal permanente de la ADISJ, Junta Directiva	8
Descanso	1		
Módulo V – Ejecución de Proyectos	2		
Descanso	1		
Módulo VI – Seguimiento y Control de Proyectos	2		
Descanso	1		
Módulo VII – Cierre de Proyectos	2		
Descanso	1		
Desarrollo Avanzado de Proyectos	35		
Módulo VIII – Gestión de la Documentación	3	Personal permanente de la ADISJ, Junta Directiva	8
Descanso	1		
Módulo IX – Gestión del Recurso Humano	4		
Descanso	1		
Módulo X – Gestión de las Comunicaciones	4		

Descanso		1		
Módulo XI – Gestión de Costos		5		
Descanso		1		
Módulo XII – Gestión de Tiempo		3		
Descanso		1		
Módulo XIII – Gestión de los Riesgos		3		
Descanso		1		
Módulo XIV – Gestión de las Adquisiciones		3		
Descanso		1		
Módulo XV – Gestión de la Calidad		3		

E. Conclusiones

La percepción general de los miembros de la junta directiva de la ADISJ sobre su gestión en proyectos confirmó la situación de desconocimiento sobre la disciplina de la administración de proyectos.

El desconocimiento sobre Administración de Proyectos encontrado en los miembros de la junta directiva es, hasta cierta medida, corregible con el Programa de Capacitación propuesto en el objetivo número tres de esta propuesta.

Se plantearon propuestas de contenido para atender las áreas en las que se detectó problemática en la gestión de proyectos de la ADISJ.

El Programa de Capacitación siguió una metodología didáctica de clases magistrales para la transferencia de conocimientos; y la aplicación de casos para un enfoque práctico de aprender haciendo.

La Asociación no contaba con personal permanente que permitiera formalizar esta propuesta de inmediato. Sin embargo, existe el compromiso de la junta directiva de iniciar esfuerzos por establecer una estructura mínima en este sentido. La contratación de personal permanente en la asociación se convirtió en una

necesidad para asegurar la continuidad en la gestión de proyectos de la ADISJ.

El apoyo de la junta directiva de la ADISJ a la propuesta de solución es de vital importancia, sin la voluntad política el proyecto carece de viabilidad.

Se plantó un Programa de Capacitación basado en la estructura de la Guía Metodológica con una duración de 48 semanas. En este se desarrollarían los contenidos temáticos de la Guía.

Para los dos primeros niveles del Programa de Capacitación se tomaron en cuenta los líderes comunales, adicionalmente al personal de la Asociación. Estas personas son muy importantes para el desarrollo de los proyectos en la comunidad.

E. Recomendaciones

Como parte de los esfuerzos que la junta directiva de la Asociación debe realizar para iniciar el cambio en la forma como hace las cosas, es buscar apoyo gubernamental a través de DINADECO, del sector privado y otras organizaciones para iniciar el programa de capacitación propuesto.

Que la junta directiva asuma el reto de llevar a cabo la implementación de esta propuesta como respuesta a las necesidades más importantes en la gestión de proyectos de la Asociación.

Se debe realizar la contratación de personal permanente en la Asociación tan pronto como sea posible, para lograr tanto la puesta en marcha esta propuesta como la continuidad en la gestión de proyectos de la organización.

Aprovechar el Programa de Capacitación para la realización y apropiación de plantillas que se conviertan en activos de la organización para la gestión de proyectos.

Incorporación de líderes comunales en el Programa de Capacitación para lograr un mejor aprovechamiento de la comunidad.

Utilizar el proyecto como base para aplicación de propuestas de gestión de proyectos en otras organizaciones similares a la ADISJ.

El impacto de que este proyecto se ejecute redundaría en beneficio de la asociación y de la comunidad. Se vería reflejado en la búsqueda y consecución de fuentes de financiamiento y alianzas estratégicas para la ejecución de proyectos alineados a un norte estratégico.

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

E. Bibliografía

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

DINADECO. (2013). *Quienes Somos.* Recuperado el 23 de 01 de 2013, de www.dinadeco.go.cr: <http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=pagesetter&tid=25>

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

Hidalgo Herrera, J. (12 de Diciembre de 2012). Sr. (C. Hidalgo Jiménez, Entrevistador) INEC. (2011). *Censo 2011.*

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

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

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

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

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

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

Ley No. 3859 Sobre el Desarrollo de la Comunidad. (7 de Abril de 1967). Recuperado el Noviembre de 2012, de

<http://www.dinadeco.go.cr>

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

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

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

<http://www.prince-officialsite.com/AboutPRINCE2/AboutPRINCE2.aspx>

Reglamento a la ley 3859. (20 de Abril de 1998). Recuperado el Noviembre de 2012, de

<http://www.dinadeco.go.cr>

Scriven, M. (Junio de 2005). *THE LOGIC AND METHODOLOGY OF CHECKLISTS.*

Recuperado el 2 de Diciembre de 2012, de <http://preval.org>:

<http://preval.org/documentos/2075.pdf>

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