

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)**

Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago

SOLANO QUESADA CINTHYA MARIA

**PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION DE
PROYECTOS**

San José, Costa Rica

Octubre, 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Dr. Bernardo López González, MAP
PROFESOR TUTOR

MSc. Jorge Trejos Gutiérrez, MAP
LECTOR N°1

MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP
LECTOR N°2

Cintha María Solano Quesada
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

*A mi familia, que siempre ha estado a mi lado,
que ha apoyado mis proyectos,
y me ha impulsado a ser cada día mejor.*

*A las familias del IMAS - ARDS Cartago,
con quienes tuve la oportunidad de vivir y apoyar
diversos emprendimientos productivos;
quienes, gracias a su esfuerzo y trabajo,
han logrado mejorar sus condiciones de vida.*

*Pero, sobre todo a DIOS,
que es mi fortaleza e impulsor...*

Cinthya

AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por acompañarme en este proceso,
y por permitirme llevar a buen término mi formación.*

*Al profesor tutor y al Comité Asesor, por su colaboración y aportes al desarrollo de este
proyecto.*

*A las y los profesionales que tomaron un momento de su tiempo,
para brindar información de suma relevancia para la investigación.*

Cinthya

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1 INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	2
1.3. Justificación del problema	4
1.4. Objetivo general.....	6
1.5. Objetivos específicos	6
2 MARCO TEORICO.....	7
2.1 Marco institucional	7
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	15
2.3 Pobreza y asistencia social.....	23
2.4 Emprendedurismo	27
2.5 Guía metodológica para proyectos.....	30
3 MARCO METODOLOGICO.....	32
3.1 Fuentes de información.....	32
3.2 Métodos de Investigación	38
3.3 Herramientas	42
3.4 Supuestos y Restricciones.....	47
3.5 Entregables.....	51
4 DESARROLLO	53
4.1 Factores ambientales del IMAS-ARDS Cartago	53
4.1.1 Factores ambientales internos.....	54
4.1.2 Factores ambientales externos	73
4.2 Activos de los procesos de la organización	82
4.2.1 Procesos y procedimientos	83
4.2.2 Base de conocimiento corporativa.....	92

4.3	Plan de Gestión de Proyecto	95
	4.3.1 Procesos de inicio	97
	4.3.1.1 Enunciado del trabajo del proyecto.....	97
	4.3.1.2 Acta de constitución del proyecto	100
	4.3.1.3 Identificación de los interesados del proyecto	105
	4.3.2 Procesos de planificación	110
	4.3.2.1 Plan de gestión del alcance	111
	4.3.2.2 Plan de gestión del cronograma	135
	4.3.2.3 Plan de gestión de los costos	144
	4.3.2.4 Plan de gestión de la calidad	153
	4.3.2.5 Plan de gestión de los recursos humanos	159
	4.3.2.6 Plan de gestión de las comunicaciones	167
	4.3.2.7 Plan de gestión de los riesgos.....	172
	4.3.2.8 Plan de gestión de las adquisiciones	183
	4.3.2.9 Plan de gestión de los interesados.....	186
	4.3.2.10 Estrategia para la gestión de los cambios.....	192
5	CONCLUSIONES	195
6	RECOMENDACIONES.....	199
7	BIBLIOGRAFIA	203
8	ANEXOS	207
	Anexo 1: Acta del PFG.....	208
	Anexo 2: Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	212
	Anexo 3: Cronograma	213
	Anexo 4: Guía de entrevista	214

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizativa del IMAS. (Fuente: IMAS, 2016b, p.22).....	12
Figura 2. Estructura organizativa del IMAS-ARDS Cartago. (Fuente: la autora)	14
Figura 3: Grupos de procesos de la dirección de proyectos. (Fuente: PMI, 2013, p.50)	19
Figura 4. Estructura organizativa de las ULDS en el ARDS Cartago. (Fuente: la autora).	59
Figura 5. Matriz poder/interés. (Fuente: la autora).	109
Figura 6. EDT para el proyecto. (Fuente: la autora).	122
Figura 7. Diagrama de Gantt. (Fuente: la autora).	143
Figura 8. Organigrama del equipo de proyecto. (Fuente: la autora).	159
Figura 9. Estructura de desglose de riesgos para el IMAS – ARDS Cartago. (Fuente: la autora).....	175

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estructura programática del IMAS.....	16
Cuadro 2. Áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos	20
Cuadro 3. Dimensiones y componentes del Método de Necesidades Básicas Insatisfechas	25
Cuadro 4. Dimensiones y componentes del Índice de pobreza multidimensional.....	26
Cuadro 5. Fuentes de información que serán utilizadas en el desarrollo del proyecto	36
Cuadro 6. Métodos de investigación según objetivos del proyecto	41
Cuadro 7. Herramientas según objetivos del proyecto.....	46
Cuadro 8. Supuestos y restricciones según objetivos del proyecto.....	49
Cuadro 9. Detalle de los entregables del proyecto según objetivo específico	52
Cuadro 10. Factores ambientales presentes en el IMAS-ARDS Cartago	54
Cuadro 11. Área de influencia del ARDS Cartago, según ULDS.....	60
Cuadro 12. Responsabilidades de aplicación en el proceso de Ideas Productivas Individuales	63
Cuadro 13. Factores ambientales del IMAS y su relación con el proyecto	78
Cuadro 14. Activos de los procesos del IMAS-ARDS Cartago.....	82
Cuadro 15. Propuestas de mejora del manual de procedimientos conforme a las personas profesionales involucradas en la ejecución del proceso.....	86
Cuadro 16. Estructura del Plan de gestión de proyecto	96
Cuadro 17. Registro de interesados para el proyecto.....	106
Cuadro 18. Matriz de poder/interés.....	108
Cuadro 19. Entregables y criterios de aceptación del proyecto	114
Cuadro 20. Matriz de trazabilidad de los requisitos del proyecto.....	118
Cuadro 21. Diccionario de la EDT.....	123
Cuadro 22. Estimación por 3 valores: estimación de escenarios de tiempo	137
Cuadro 23. Lista de actividades del proyecto: secuencia y recursos	139
Cuadro 24. Presupuesto del proyecto.....	148
Cuadro 25. Matriz de roles y responsabilidad en la gestión de la calidad del proyecto.....	155
Cuadro 26. Factores relevantes para la calidad del proyecto	156
Cuadro 27. Métricas de la línea base de calidad	158
Cuadro 28. Matriz de roles y propósitos del proyecto	160
Cuadro 29. Matriz RACI del proyecto.....	161
Cuadro 30. Competencias requeridas para el equipo de proyecto	163
Cuadro 31. Matriz de las comunicaciones del proyecto	170
Cuadro 32. Estructura de desglose de riesgos para el IMAS – ARDS Cartago.....	174
Cuadro 33. Escala de probabilidad de riesgos	177
Cuadro 34. Escala de Impacto de riesgos	177
Cuadro 35. Marcadores de riesgo, Matriz de probabilidad e impacto	178
Cuadro 36. Escala de calificación del riesgo general del proyecto.....	178
Cuadro 37. Análisis cualitativo de proyecto	179
Cuadro 38. Plan de respuesta a los riesgos del proyecto.....	181
Cuadro 39. Matriz de recursos e insumos requeridos para el proyecto.....	184
Cuadro 40. Estrategias para la gestión de los interesados conforme a sus necesidades e intereses.....	188
Cuadro 41. Roles de la gestión de cambios	192
Cuadro 42. Procesos generales de la gestión de cambios	193
Cuadro 43. Plantilla para la gestión de cambios	195

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ARDS:	Área Regional de Desarrollo Social
Aresep	Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos
BO:	SAP Business Objects
CCSS:	Caja Costarricense de Seguro Social
Digepyme:	Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
FIS:	Ficha de Información Social
FISI:	Ficha de Información Social de Personas Institucionalizadas y Sin Domicilio Fijo
Fodesaf:	Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
IMAS:	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA:	Instituto Nacional de Aprendizaje
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censos
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
Mideplan:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MTSS:	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
PFG:	Proyecto Final de Graduación
PMI:	Project Management Institute
POI:	Plan Operativo Institucional
Pymes:	Pequeñas y medianas empresas
Saben:	Sistema de Atención a Beneficiarios
SACI:	Sistema de Atención Ciudadana
SAP:	Sistema de Planificación, Administración y Finanzas
Sevri:	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional
Sinai:	Sistema Nacional de Información Social
SIPO:	Sistema de Información de la Población Objetivo
UCAR:	Unidad de Coordinación Administrativa Regional
UCI:	Universidad para la Cooperación Internacional
Uiper:	Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional
ULDS:	Unidad Local de Desarrollo Social

RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) fue creado el 30 de abril de 1971 mediante la Ley N°4760, desde ese período ha sido la institución responsable de planear, ejecutar, dirigir y coordinar diversas acciones para reducir los índices de pobreza y pobreza extrema.

Una de las líneas programáticas que ha desarrollado la institución para el alcance de este objetivo es la línea de Desarrollo Socio-Productivo y Comunal, en esta está incorporado el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, cuya finalidad es favorecer la generación de ingresos económicos en las familias, y con ello contribuir a la mejora de sus condiciones de vida.

Este proceso ha resultado de suma relevancia en las acciones de lucha y combate contra la pobreza, dado que el mismo hace referencia a la empleabilidad de las familias que se ubican en dicha condición, siendo que el empleo ha sido considerado como uno de los ejes que generan mayor movilidad social, en tanto les permite a las familias generar los ingresos que les ayudan a satisfacer sus necesidades más básicas.

En el IMAS, Área Regional de Desarrollo Social (ARDS) de Cartago, el desarrollo de este proceso se ha encontrado regulado por el Manual Único para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales, el cual ha enfatizado en los requisitos que las personas deben cumplir para optar por un subsidio para emprendimientos productivos.

No obstante, la información para la gestión de este proceso no ha incorporado elementos relevantes que influyan de forma directa en la sostenibilidad de los emprendimientos productivos que son financiados, siendo que, si la persona no recibe la debida asesoría, orientación y seguimiento, esto puede incidir en que los emprendimientos tengan un carácter cortoplacista y no cumplan su finalidad última.

En concordancia con lo anterior, este proyecto contribuye con el fortalecimiento del proceso de emprendimientos productivos, al centrarse en el autoempleo como respuesta ante la falta de oportunidades laborales para personas en condición de pobreza, brindando elementos que permitirán promover su desarrollo en personas que cuenten con potencial emprendedor y en quienes se pueden desarrollar competencias direccionadas a la sostenibilidad de los emprendimientos.

Considerando lo anterior, es relevante indicar que el objetivo general de este esfuerzo académico es elaborar un plan de gestión de proyecto para el diseño una guía metodológica que permita el desarrollo de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK), 5ª Edición.

Este plan de gestión del proyecto involucra los procesos de inicio y planificación, y su especificidad en las áreas de conocimiento establecidas por el Project Management Institute (PMI), en la quinta versión de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.

Lo anterior se concreta mediante el desarrollo de los objetivos específicos, que buscan: identificar los factores ambientales que se evidencian en el IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de evidenciar su injerencia en el desarrollo del proyecto; determinar las bases de conocimiento corporativa, los procesos y los procedimientos que conforman los activos de los procesos de la organización, a fin de conocer su incidencia en la ejecución y gobernabilidad del proyecto; y, elaborar un plan de gestión que integre las líneas base y planes subsidiarios que describan la forma en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 5ª Edición.

Los métodos empleados para el alcance de estos objetivos son principalmente de orden descriptivo y explicativo; el primero fue utilizado en el marco teórico, mientras que para el desarrollo del plan de gestión privaron ambos métodos vinculados a la aplicación de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK) en su quinta edición.

En el desarrollo del Proyecto Final de Graduación, se logró evidenciar la relevancia del proceso de Ideas Productivas Individuales desarrollado por el IMAS - ARDS Cartago, este proceso les brinda a las personas emprendedoras acceso al denominado “capital semilla”, que consiste en la asignación de un subsidio que permita el inicio, desarrollo o fortalecimiento de PYMES de familias en condición de pobreza, las que en términos generales tienen múltiples limitaciones para acceder a subsidios y financiamientos para sus negocios.

A nivel regional, este proceso ha adquirido un matiz diferenciador que se evidencia en la existencia de requisitos y procedimientos adicionales a los establecidos en los manuales respectivos; no obstante, no se cuenta con definiciones, procedimientos, procesos y/o plantillas homologados que mejoren la ejecución del proceso y permitan garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos financiados, aspecto que será fortalecido con el desarrollo del proyecto propuesto.

En este contexto, se coloca la relevancia de diseñar una guía metodológica que favorezca el desarrollo de emprendimientos productivos en las familias que son atendidas por el ARDS Cartago; para ello, se identificaron diversos factores ambientales que se presentan en la cotidianidad laboral del IMAS y activos de los procesos con que cuenta la organización y que se constituyen en elementos facilitadores o limitantes para el desarrollo del proyecto.

Estos factores y activos se constituyeron en insumos para desarrollar el plan de gestión del proyecto, que se constituye en un eje transversal de los procesos de la administración de proyectos, y en este proyecto en específico, se elaboró con la finalidad de poder lograr el éxito del proyecto de diseño de la guía metodológica, integrando en el mismo las líneas base y planes subsidiarios del proyecto.

Para finalizar, es importante resaltar que el plan de gestión del proyecto denota la relevancia de los procesos de planificación, permite no sólo determinar que se realizará, sino que también establece límites, requisitos e insumos que favorecerán el logro de los objetivos, y los procesos de evaluación posteriores.

En las recomendaciones se evidencia la relevancia de retomar todos estos aportes para el fortalecimiento de la administración de proyectos a lo interno de la institución, no solo a nivel regional sino también a nivel nacional; las recomendaciones permiten evidenciar procesos de aprendizaje derivados del proyecto desarrollado.

1 INTRODUCCION

En este apartado se desarrolla la introducción del Proyecto Final de Graduación (PFG), la misma incorpora los antecedentes, la problemática, la justificación del problema, y los objetivos (general y específicos).

1.1. Antecedentes

El 30 de abril de 1971 mediante la Ley N°4760 fue creado el IMAS, como la institución autónoma responsable de coordinar las acciones para reducir los índices de pobreza y pobreza extrema que se evidencian en la realidad costarricense.

La finalidad de esta institución es,

(...) resolver el problema de la pobreza extrema en el país, para lo cual deberá planear, dirigir, ejecutar y controlar un plan nacional destinado a dicho fin. Para ese objetivo utilizará todos los recursos humanos y económicos que sean puestos a su servicio por los empresarios y trabajadores del país, instituciones del sector público nacionales o extranjeras, organizaciones privadas de toda naturaleza, instituciones religiosas y demás grupos interesados en participar en el Plan Nacional de Lucha contra la Pobreza. (Ley N°4760, 1971).

Para llevar a cabo esa finalidad, la institución ha regionalizado su accionar mediante la creación de áreas regionales, las cuales se encargan de la ejecución de la oferta programática institucional, mediante el desarrollo de programas y proyectos que implican la asignación de subsidios económicos.

Una de las líneas programáticas desarrollada por el IMAS, es la línea de Desarrollo Socio-Productivo y Comunal que incorpora el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, al que hace referencia este proyecto; a nivel institucional el emprendimiento productivo es concebido como la “*Acción de iniciar una idea de negocios generadora de recursos económicos*” (IMAS, 2009, p.118).

Por su parte, el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, es definido como “(...) el financiamiento que se brinda para facilitar la creación, fortalecimiento y comercialización de actividades productivas lícitas de tipo agropecuaria, industrial, producción de bienes y servicios, entre otras (...)” (IMAS, 2016b, p.79); la finalidad última del mismo es favorecer la generación de ingresos económicos en las familias, y con ello contribuir a la mejora de sus condiciones de vida.

La asignación de subsidios para emprendimientos productivos se encuentra regulada por el Manual Único para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales (IMAS, 2009), en el cual se definen y homologan los requisitos generales y específicos que las familias deben cumplir para poder optar por el subsidio indicado; además, en el ARDS Cartago se han incorporado requisitos que complementan los ya existentes.

No obstante, en los antecedentes de la institución y del proceso de Emprendimientos Productivos, no consta la existencia de proyectos e iniciativas previas que permitan valorar y conducir los aspectos citados; esto por cuanto si bien existen investigaciones sobre el proceso o sobre propuestas para el desarrollo de proyectos para la inclusión laboral de familias en condición de pobreza, no se cuenta con propuestas sobre definiciones, procedimientos, procesos y/o plantillas que mejoren la ejecución del proceso y que permitan alcanzar el objetivo que el mismo se propone.

1.2. Problemática

Actualmente el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales desarrollado en el IMAS ARDS Cartago, se sustenta en los aspectos incorporados en el Manual Único para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales (IMAS, 2009), no obstante, el manual se centra en los requisitos que debe cumplir una persona para optar por un subsidio institucional en esta área, y por ello no incorpora aspectos relevantes como los que se indican seguidamente:

- No se cuenta con mecanismos que le permitan al o la profesional identificar el potencial emprendedor de las personas solicitantes.

- No se cuenta con insumos que le permitan al o la profesional, realizar un análisis de las motivaciones y sustentos (técnicos y administrativos) de las personas que solicitan el subsidio en cuestión.
- El análisis que se realiza de la documentación aportada por la persona solicitante, corresponde a una revisión general de la información consignada, siendo que no se cuenta con herramientas que le permitan al o la profesional identificar la apropiación que la persona posee sobre el emprendimiento productivo, o bien, que le permitan identificar el grado de madurez del mismo y la correspondencia de la información presentada.
- La sostenibilidad de los emprendimientos productivos comprendida como el alcance de un equilibrio a nivel económico, social y ambiental, no ha sido incorporada como un eje transversal de los mismos, esto incide en la continuidad de la actividad productiva posterior a que se asigna el subsidio económico y que la familia percibe los insumos, equipos y materiales autorizados.
- El seguimiento que se realiza a las familias a las cuales se les asigna el subsidio, consiste en la aplicación de un instrumento previamente definido por la institución, y la aplicación y el uso que se le brinda a los resultados del mismo no se encuentra homologado, y por ello su utilidad depende del criterio del o la profesional que interviene.

Los aspectos referidos inciden directamente en la sostenibilidad de los emprendimientos productivos que son financiados, por cuanto si la persona no recibe la debida asesoría y orientación, esto puede incidir en que estos emprendimientos tengan un carácter cortoplacista y no permitan cumplir la finalidad última del proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, que es mejorar las condiciones socio-económicas de las familias involucradas.

1.3. Justificación del problema

En abril del año 2017, el Programa Estado de la Nación de la República de Costa Rica brindó un informe según el cual el mercado laboral de Costa Rica presenta diversas limitaciones para generar oportunidades de empleo al mismo ritmo que aumenta la cantidad de personas que ingresan a la fuerza laboral (Programa Estado de la Nación, 2017).

En este informe se hace alusión a la calificación educativa y técnica como un criterio de inclusión o exclusión laboral, y se concretiza en la necesidad que posee la población de que se creen acciones urgentes en materia de oportunidades, especificando que uno de los aspectos que debe ser fortalecido son las empresas domésticas.

De cierta forma, el proceso denominado Emprendimientos Productivos Individuales puede aportar al objetivo de fortalecer las empresas domésticas por lo cual adquiere relevancia a nivel de Estado; además, no se debe obviar que este proceso se orienta a generar oportunidades en uno de los ámbitos que incide directamente en la condición socio-económica de las familias: el empleo, y en este caso en específico: el autoempleo, que es la respuesta ante esa falta de generación de oportunidades laborales.

Para que el autoempleo logre ese cometido es necesario que se promueva su desarrollo en personas que evidencian un potencial emprendedor y en quienes se pueda estimular el desarrollo de las competencias necesarias tanto para la producción, como para la comercialización y administración, que son los factores que inciden de forma directa en la sostenibilidad de una micro, pequeña o mediana empresa.

Considerando lo anterior, los beneficios esperados al implementar el proyecto en el IMAS-ARDS Cartago son los siguientes:

- Se contará con una reconstrucción del proceso de trabajo que actualmente se desarrolla en torno a la solicitud y asignación de un subsidio del proceso Emprendimientos Productivos Individuales.

- Las y los profesionales contarán con acceso a un instrumento que les permita identificar el potencial emprendedor de las personas que solicitan un subsidio del proceso Emprendimientos Productivos Individuales.
- La guía propuesta brindará a las y los profesionales los insumos para brindar un acompañamiento a las personas emprendedoras, desde que se origina la solicitud hasta que se requiere brindar seguimiento a los subsidios asignados.
- Permitirá que el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales más allá de la asignación de un subsidio económico, se dirija a desarrollar emprendimientos que contribuyan a que las familias mejoren sus ingresos y con ello sus condiciones de vida.
- Evidenciará como el incorporar la sostenibilidad como un eje transversal en la intervención que se realiza desde el proceso indicado, puede incrementar las posibilidades de éxito del negocio, la validación de los recursos públicos invertidos y el crecimiento de la persona beneficiaria como emprendedora y empresaria.

En síntesis, la institución se beneficiará al contar con una guía metodológica que brinde a las y los profesionales involucrados en la gestión de los procesos de Emprendimientos Productivos Individuales, insumos para poder valorar y dar seguimiento a las personas a quienes se les asigna un subsidio, desde la perspectiva de la sostenibilidad de sus emprendimientos.

1.4. Objetivo general

Elaborar un plan de gestión de proyecto para el diseño una guía metodológica que permita fortalecer los Emprendimientos Productivos en familias en condición de pobreza, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (5ª Ed).

1.5. Objetivos específicos

1. Identificar los factores ambientales presentes en el IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de determinar su relación con el desarrollo del proyecto.
2. Determinar las bases de conocimiento corporativo, los procesos y los procedimientos que conforman los activos de los procesos de la organización, a fin de conocer su influencia en la ejecución y gobernabilidad del proyecto.
3. Elaborar un plan de gestión que integre las líneas base y planes subsidiarios que describan la forma en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 5ª Ed.

2 MARCO TEORICO

En este apartado se incorpora el marco teórico, en el cual se denota el fundamento teórico y contextual que respalda el desarrollo y análisis del proyecto en cuestión; por lo tanto, se hace referencia a elementos del espacio institucional en que implementará la guía metodológica, teoría de la Administración de Proyectos, conceptos sobre pobreza y asistencia social, información sobre emprendimiento, y una conceptualización sobre guías metodológicas.

2.1 Marco institucional

En este apartado se hace referencia al contexto institucional en el que será implementado el proyecto; se incorpora una referencia a los antecedentes de la institución, la misión y visión institucional, la estructura organizacional, y por último se hace alusión a los productos y/o servicios ofrecidos por la institución.

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Durante el período de 1950 e inicios de 1960, el país pasaba por un proceso de desarrollo y consolidación del proceso de industrialización nacional, lo que provocó que se incrementara la cantidad de personas que formaban parte de las poblaciones que en ese momento eran consideradas como vulnerables al empobrecimiento.

El Estado al no poseer los recursos suficientes (materiales, humanos y financieros) para satisfacer las demandas que estos sectores le presentaban, recurrió a la creación de diversas instituciones y programas que compensaran esa situación mediante la atención de las necesidades más urgentes de esta población.

Es en este contexto que en 1963 mediante la promulgación de la Ley N°3095, en Costa Rica comenzó a funcionar una instancia público-estatal denominada Dirección General de Bienestar

Social, la cual se encontraba adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), y surgió en la plenitud de la existencia de un Estado de tipo mediador.

Esta dirección surgió con la finalidad de,

(...) ejecutar la política de bienestar social del Ministerio y programas de mejoramiento del nivel de vida y el bienestar general del costarricense y su familia, con el objeto de asegurar y preservar su condición de ser libre en sus aspectos ético, emocional y económico, y su solidaridad ante los problemas comunes de la Nación. (Ley N°3095, 1963).

De esta forma, la Dirección General de Bienestar Social asumió la administración y control de las instituciones públicas dedicadas a la atención de personas menores de edad y personas adultas mayores, que hasta esa fecha eran parte del Ministerio de Salubridad Pública, por lo cual su atención se centraba en aspectos biológicos y/o de salud.

Durante la década de 1960, esta dirección tuvo varias reestructuraciones, sin embargo, las acciones realizadas no lograban el cumplimiento de los objetivos, y se observaba un incremento en los índices de pobreza imperantes en el país.

Es por esta razón que en abril del año 1971 mediante ley de la República de Costa Rica (Ley N°4760, 1971), se creó el IMAS con la finalidad de que el mismo se constituyera en el ente rector en materia de pobreza, y que asumiera la coordinación de acciones para el desarrollo de programas sociales que permitieran disminuir el problema de la pobreza en Costa Rica.

Conforme al artículo 4 de dicha ley, el IMAS adquirió una serie de competencias que le confieren tanto potestades como responsabilidades; estas se expresan a través de los fines institucionales, que son:

- a) Formular y ejecutar una política nacional de promoción social y humana de los sectores más débiles de la sociedad costarricense;
- b) Atenuar, disminuir o eliminar las causas generadoras de la indigencia y sus efectos;

- c) Hacer de los programas de estímulo social un medio para obtener en el menor plazo posible la incorporación de los grupos humanos marginados de las actividades económicas y sociales del país;
- d) Preparar los sectores indigentes en forma adecuada y rápida para que mejoren sus posibilidades de desempeñar trabajo remunerado;
- e) Atender las necesidades de los grupos sociales o de las personas que deban ser provistas de medios de subsistencia cuando carezcan de ellos;
- f) Procurar la participación de los sectores privados e instituciones públicas, nacionales y extranjeras, especializadas en estas tareas, en la creación y desarrollo de toda clase de sistemas y programas destinados a mejorar las condiciones culturales, sociales y económicas de los grupos afectados por la pobreza con el máximo de participación de los esfuerzos de estos mismos grupos; y
- g) Coordinar los programas nacionales de los sectores públicos y privados cuyos fines sean similares a los expresados en esta ley. (Ley N°4760, 1971).

Para el cumplimiento de estos fines, la institución está legalmente facultada para recibir aportes económicos de procedencia pública o privada, siempre que los mismos se encuentren acordes a las regulaciones nacionales, y tengan como finalidad última la inversión social.

Posterior a la promulgación y entrada en vigencia de esta ley, la institución se ha visto amparada por un amplio cuerpo normativo que respalda y direcciona su accionar, entre ellos la Ley de Fortalecimiento Financiero del IMAS (Ley 8563, del 06 de febrero del 2007) y el Reglamento Orgánico del IMAS (Decreto Ejecutivo N° 36855-MP-MTSS-MBSF del 10 de abril del 2012); a estas legislaciones se suman otras aplicables para toda la institucionalidad costarricense.

Además, el accionar de la institución se ha vinculado a políticas representadas en el Plan Nacional de Desarrollo que se plantea para cada período de gobierno, y también a políticas, directrices, manuales y demás procedimientos establecidos a lo interno de la institución.

Esta normativa en su totalidad ha tenido una gran injerencia en las diversas transformaciones que ha tenido la institución y las líneas programáticas que la conforman, y por ende, en las actividades cotidianas que se da a nivel regional y local.

Vinculado a ello, es relevante indicar que la última administración del IMAS que rige desde el año 2014, ha promovido cambios sustantivos en el accionar institucional con la finalidad de “(...) facilitar la gestión institucional y especialmente, a alcanzar un mayor impacto de la inversión social, orientada a la reducción de la pobreza extrema y la pobreza” (IMAS, 2016b, p.10).

Es por ello que las acciones que desarrolla actualmente el IMAS se vinculan a estos cambios a nivel interno, que a su vez responden a las prioridades de gobiernos reflejados en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018, conocido como “Alberto Cañas Escalante”.

2.1.2 Misión y visión

El IMAS tiene como misión,

Promover condiciones de vida digna y el desarrollo social de las personas, de las familias y de las comunidades en situación de pobreza o riesgo y vulnerabilidad social, con énfasis en pobreza extrema; proporcionándoles oportunidades, servicios y recursos, a partir del conocimiento de las necesidades reales de la población objetivo, con enfoque de derechos, equidad de género y territorialidad; con la participación activa de diferentes actores sociales y con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad. (IMAS, 2016b, p.54).

Conforme a ello, se evidencia una trascendencia del objetivo inicial que se planteaba la institución, puesto que más allá de hacer referencia a la erradicación de la pobreza, se alude a la importancia de brindarle a las personas acceso a servicios que les permitan satisfacer sus necesidades, aunado a facilitarles espacios de participación pública que los coloque como sujetos políticos, y no sólo como entes receptores de subsidios.

Por su parte, la visión institucional hace referencia a, “Ser la institución líder del país en la superación de la pobreza, que articula para ello, de manera efectiva, los esfuerzos de la sociedad, teniendo como base su conocimiento en el tema y los valores institucionales” (IMAS, 2016b, p.54).

Considerando lo anterior, se parte del supuesto de que uno de los mayores movilizadores sociales es el empleo, dado que este elemento les permite a las familias ser generadoras de sus

propios ingresos, y más allá del empleo, se debe hablar de empleo en adecuadas condiciones, lo que incluye la primacía del respeto a los derechos humanos.

De esta forma, puede considerarse la formación y apoyo para la empleabilidad de las familias en condición de pobreza, como una de las principales herramientas con que cuenta la institución para fortalecer su accionar actual y llegar a convertirse en lo que plantea en su visión.

2.1.3 Estructura organizativa

El IMAS cuenta con una estructura organizacional definida desde su creación y que ha tenido modificaciones durante los últimos años; seguidamente se incorpora la figura 1 que representa la estructura que se encuentra vigente para la institución.

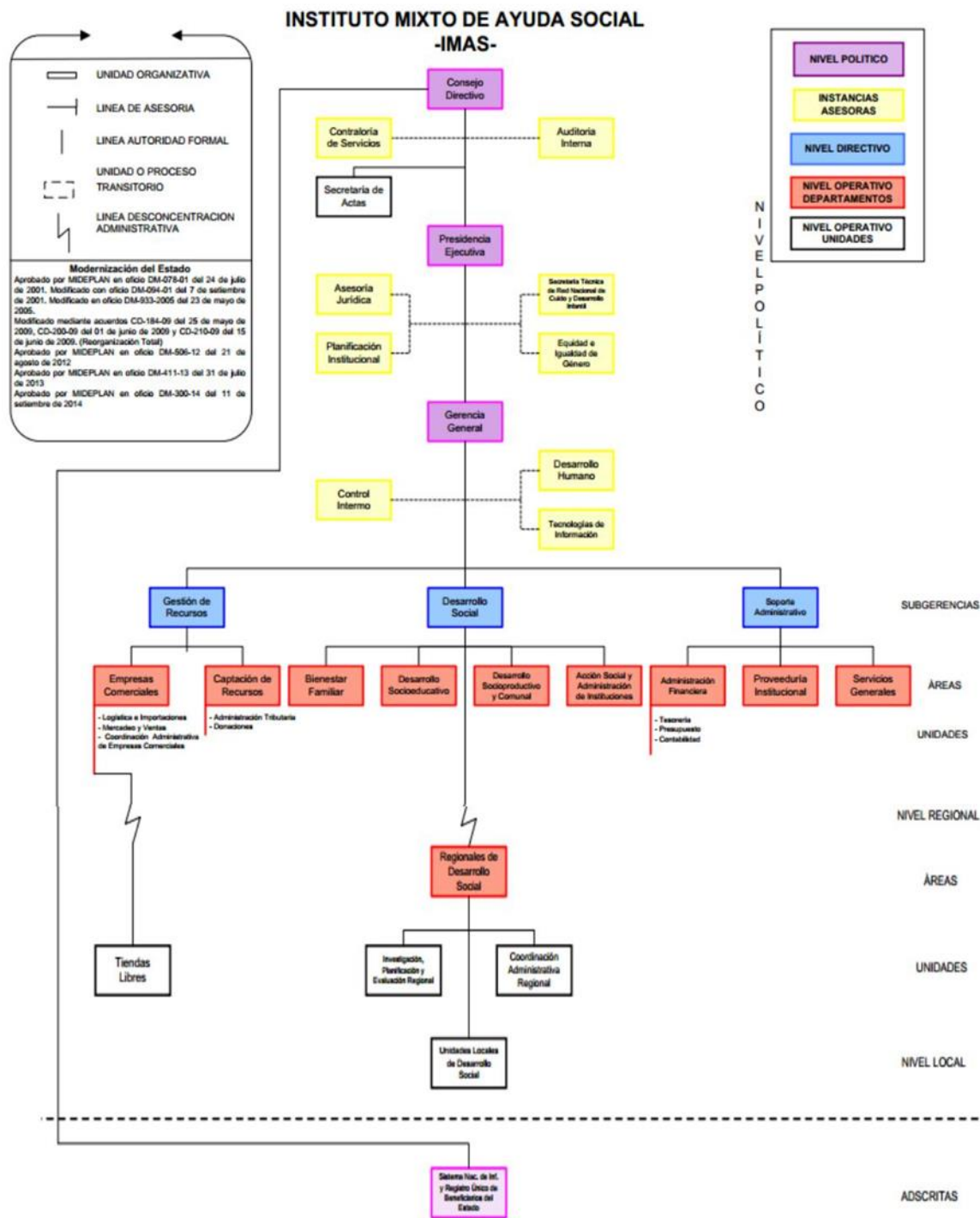


Figura 1. Estructura organizativa del IMAS. (Fuente: IMAS, 2016b, p.22).

Considerando las características de la figura 1, es factible indicar que el IMAS cuenta con una estructura organizacional de tipo matricial débil; este tipo de estructura se evidencia en el hecho de que la organización se divide en sub-gerencias y éstas en áreas, cada una de las áreas identificadas en la estructura posee funciones particulares que la diferencia de las demás y que se encuentran relacionadas con cierto nivel de especialización.

Además, cada área cuenta con una jefatura inmediata que es quien posee el control sobre la toma de decisiones específicas y que es a quien le rinden cuentas las personas colaboradoras del área que lidera, ésta a su vez posee una jefatura y así sucesivamente hasta llegar a la presidencia ejecutiva, son estas últimas jefaturas quienes tienen el control sobre la ejecución general de presupuestos, y por ende, sobre el desarrollo de proyectos.

En el caso específico del ARDS Cartago, cuenta con una estructura organizacional de tipo matricial débil, se encuentra conformada por una persona que asume la jefatura regional y recibe apoyo de una asistente administrativa; esta área posee bajo su dependencia tres unidades locales denominadas Unidades Locales de Desarrollo Social (ULDS), que están conformadas de la siguiente manera:

- ULDS Cartago: atiende seis cantones de la provincia de Cartago (Alvarado, Cartago, La Unión, El Guarco, Oreamuno y Paraíso) y 2 distritos del cantón de Desamparados (Frailes y San Cristóbal).

Se encuentra conformado por una coordinadora de unidad, once Profesionales en Desarrollo Social, diez personas Cogestoras Sociales, 3 personas encuestadoras, una asistente administrativa, una persona técnica de archivo, 8 asistentes de archivo y un conductor de equipo móvil.

- ULDS Los Santos: atiende los cantones de Dota, Tarrazú y León Cortez, todos pertenecientes a la provincia de San José.

Se encuentra conformado por una coordinadora de unidad, tres Profesionales en Desarrollo Social, una persona encuestadora, un asistente administrativo y dos asistentes de archivo.

- ULDS Turrialba: atiende los cantones de Turrialba y Jiménez, ambos de la provincia de Cartago.

Está constituido por una coordinadora de unidad, cinco Profesionales en Desarrollo Social, una persona encuestadora, una persona cogestora social, una asistente administrativa, una persona técnica de archivo, 3 asistentes de archivo y un conductor de equipo móvil.

Además, el ARDS Cartago cuenta con dos equipos staff que son la Unidad de Coordinación Administrativa Regional (UCAR) y la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (Uiper), ambas son dependencias de la jefatura regional y brindan soporte tanto a esta jefatura como a las unidades locales.

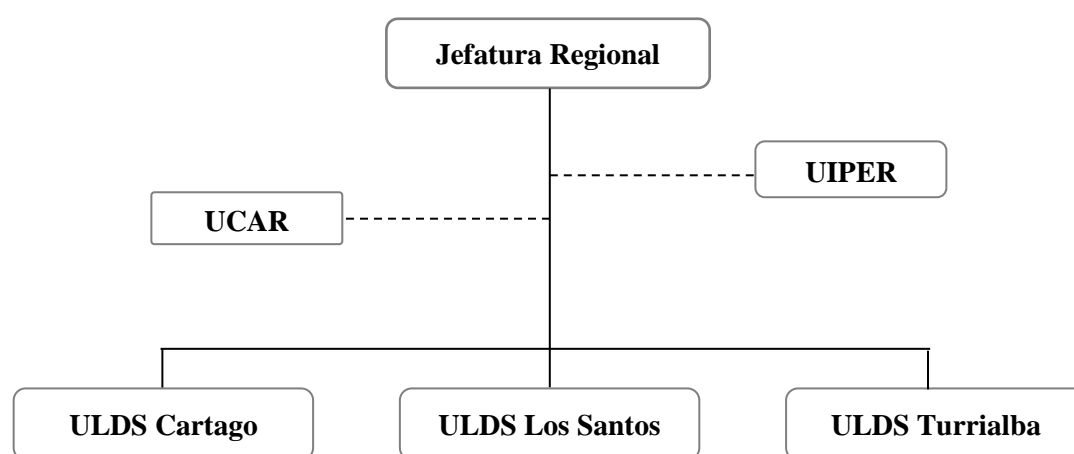


Figura 2. Estructura organizativa del IMAS-ARDS Cartago. (Fuente: la autora).

2.1.4 Productos que ofrece

Los productos ofrecidos por el IMAS son servicios sociales que se expresan a través de la asignación de subsidios económicos a familias, las cuales son calificadas por la institución por medio de la aplicación de un instrumento denominado Ficha de Información Social (FIS).

Mediante la aplicación de la FIS es factible identificar si determinada familia se encuentra en condición de pobreza y es sujeto de la intervención institucional, para lo cual se utilizan dos métodos de medición de la pobreza, a saber:

- Línea de pobreza: se define a partir de los ingresos económicos de las familias y de la canasta básica alimentaria, definiendo si a partir de esta información se considera que la familia puede suplir las necesidades básicas de subsistencia que son alimentación, techo y vestido. Este índice clasifica a las familias en 3 tipologías: pobreza extrema, pobreza básica, y familias no pobres.
- Método integrado de medición de la pobreza: es aplicado en la institución como el método de puntaje que coloca una calificación final a las familias, y a partir de esta se ubica a la familia dentro de 4 grupos de atención (Grupo 1, Grupo 2, Grupo3, y Grupo 4).

Cuando la familia cuenta con la FIS, los resultados de los métodos de puntaje indicados permiten identificar a cuáles productos y/o servicios institucionales puede acceder la familia y que se encuentran respaldados en la ley de creación del IMAS, y reportados en el Plan Operativo Institucional (POI) 2017. La gama de productos y/o servicios de la institución, se evidencian en el cuadro 1.

Cuadro 1

Estructura programática del IMAS

Programa	Descripción	Servicios / productos específicos
Programa de Actividades Centrales	Es el programa en el cual se toman las decisiones políticas y gerenciales, se desarrollan estrategias y se dictan políticas y lineamientos de acción para el resto de las dependencias institucionales.	
Programa de Empresas Comerciales	Se vincula a la administración de tiendas libres de impuestos ubicadas en el Aeropuerto Internacional Juan Santa María y en el Depósito Libre Comercial de Golfito, con la finalidad de adquirir ingresos que pueden ser invertidos en acciones conformes a la finalidad de la institución.	
Programa de Protección y Promoción Social	<p>En este programa se concentra la ejecución del presupuesto y de las metas vinculadas a los recursos de inversión social destinados a mejorar las condiciones de vida de las familias en condición de pobreza.</p> <p>Se encuentra conformada por Áreas Técnicas Asesoras, y estas por procesos que pueden ser comprendidos como las líneas programáticas que se ejecutan a nivel local y que implican la asignación de subsidios a personas, familias, comunidades, y/o grupos organizados.</p>	<p>Área Técnica Asesora</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bienestar Familiar <p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención a familias - Asignación familiar Inciso H - Prestación alimentaria (inciso K) - Cuido y desarrollo infantil - Personas en situación de abandono - Veda - Emergencias

Programa	Descripción	Servicios / productos específicos
		<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo Socio-educativo <ul style="list-style-type: none"> - Avancemos - Cuadernos e implementos escolares - Procesos Formativos - CRdigit@l (Hogares conectados) - Desarrollo Socio-productivo y comunal <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura comunal y productiva - Proyectos socio-productivos - Capacitación - Capacitación personas indígenas - Emprendimientos productivos individuales - Fideicomiso - Mejoramiento de vivienda - Compra de lote con servicios y/o vivienda - Titulación

Nota. Fuente: la autora con datos compilados del Manual Único para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales (IMAS, 2009) y el POI 2017 (IMAS, 2016b).

Dentro de esta oferta programática se incorpora el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, al cual se vincula el proyecto; la selección de este proceso adquiere relevancia en tanto el mismo alude a la empleabilidad de las familias en condición de pobreza, que no es sólo un elemento dinamizador de la economía, sino también un aspecto de vital importancia en la reducción o superación de la pobreza.

Este proceso,

Es el financiamiento que se brinda para facilitar la creación, fortalecimiento y comercialización de actividades productivas lícitas de tipo agropecuaria, industrial, producción de bienes y servicios, entre otras; con el fin de mejorar la situación socioeconómica de las personas y familias. (IMAS, 2016b, p.79).

Su alcance se vincula a la asignación de subsidios a personas que cuentan con un emprendimiento productivo individual y con el entorno apropiado para el desarrollo y/o fortalecimiento de su empresa, y por ende de sus ingresos.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

La teoría de Administración de Proyectos brinda los fundamentos y referencias teóricas con respecto a la definición de proyecto, de administración de proyectos, de ciclo de vida del proyecto, de los procesos de esta administración y sobre las áreas de conocimiento, todo esto conforme a los estándares del PMI.

2.2.1 Proyecto

Un proyecto puede ser definido como un esfuerzo de carácter temporal que se realiza para crear un producto, servicio y/o resultado único, y que puede ser tangible o intangible. Según el PMI (2013) se hace referencia a la naturaleza temporal de los proyectos, dado que los mismos deben tener un inicio y un fin claramente definidos (p.3); además, el carácter temporal de los proyectos no hace referencia a la longevidad de los mismos, sino a la consecución de un determinado fin.

Un proyecto puede proporcionar,

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad). (PMI, 2013, p.3).

El éxito de un proyecto se establece en función al cumplimiento de los objetivos del mismo dentro de restricciones de tipo alcance, tiempo, costo y calidad, entre otras.

2.2.2 Administración de Proyectos

La administración de proyectos también es conocida como dirección de proyectos, y es definida como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las diversas actividades que conforman un proyecto con la finalidad de cumplir con los requisitos del mismo (PMI, 2013, p.5).

Según el PMI (2013), algunos de los aspectos que involucra la dirección de proyectos son:

- Identificar requisitos;
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto;
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;

- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras: El alcance, La calidad, El cronograma, El presupuesto, Los recursos y Los riesgos. (p.6).

Por tanto, se habla de administración de proyectos cuando se realizan acciones y/o actividades organizadas en grupos de procesos, para gestionar el desarrollo exitoso de un determinado proyecto.

Para ello se establece un responsable directo que es denominado director o directora de proyecto, este asume a su cargo un grupo de personas que conforman su equipo de proyecto, y que son las responsables de ejecutar las actividades incluidas en cada grupo de procesos.

Además, la administración de un proyecto implica contar con una Plan para la Dirección del Proyecto, que constituye un documento formal en el cual se explicita la forma en que ejecutará, supervisará y controlará el proyecto, este documento es conocido como Plan de Gestión.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto proporciona un referente para la dirección del mismo; este ciclo de vida,

(...) es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. (PMI, 2013, p.38).

Según el PMI (2013), las fases de un proyecto se pueden dividir según sus objetivos (funcionales o parciales), sus resultados, sus hitos o su presupuesto (p.38), mientras que los enfoques de los ciclos de vida pueden variar de forma continua, y pueden ser esencialmente de tres tipos:

- Predictivo: el alcance del proyecto, el tiempo y el costo requerido para lograr dicho alcance, se determina con la mayor prontitud posible.

- Iterativo e incremental: son los proyectos dentro de los cuales se repiten una o más actividades de manera intencionada.
- Adaptativo: son conocidos como métodos orientados al cambio, se refiere a proyectos que ejecutan varios procesos en cada iteración.

La estructura genérica del ciclo de vida de un proyecto incorpora cuatro fases, que son: Inicio del proyecto, Organización y preparación, Ejecución del trabajo, y Cierre del proyecto (PMI, 2013, p.39).

Esta estructura presenta algunas características relevantes, como que:

- Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.
- La curva anterior, curva típica de costo y dotación de personal, puede no ser aplicable a todos los proyectos.
- Los riesgos y la incertidumbre (...) son mayores en el inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto, a medida que se van adoptando decisiones y aceptando los entregables.
- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión. (PMI, 2013, p.40).

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

La dirección de proyectos se encuentra conformada por cinco grupos de procesos, que se encuentran ejemplificados en la figura 2, adjunta a continuación.

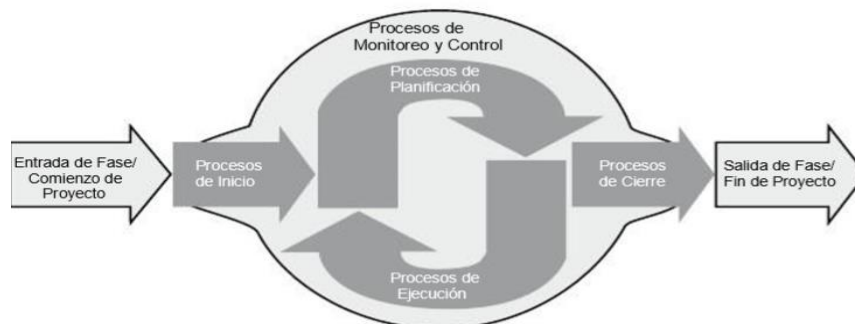


Figura 3: Grupos de procesos de la dirección de proyectos. (Fuente: PMI, 2013, p.50).

Cada uno de estos grupos de procesos puede ser definido de la siguiente manera:

- El grupo de los procesos de inicio incorpora los procesos que se realizan para definir un nuevo proyecto o fase, se vincula a la obtención de la autorización para dar inicio al proyecto
- Los procesos de planificación son los que se requieren para definir el alcance del proyecto, revisar objetivos y definir el curso de acción para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Los procesos de ejecución aluden al desarrollo de las actividades que se plantearon para el logro de los objetivos.
- Los procesos de monitoreo y control permiten revisar y regular el desarrollo del proyecto o de cada una de sus fases.
- Por último, los procesos de cierre son los que se relacionan con la finalización de todas las actividades del proyecto o de una de sus fases, permiten hacer un cierre formal y evaluar el alcance de los objetivos planteados inicialmente.

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

El PMI (2013) plantea la existencia de diez áreas de conocimiento de la Administración de Proyecto, las cuales representan “(...) un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (p.60).

La información relativa a las áreas de conocimiento, se incorpora en el cuadro 2.

Cuadro 2

Áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos

Área de conocimiento	Descripción	Procesos que incorpora
<i>Gestión de la integración</i>	Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto. 2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto. 3. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto. 4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto. 5. Realizar el Control Integrado de Cambios. 6. Cerrar el Proyecto o Fase.
<i>Gestión del alcance</i>	Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión del Alcance. 2. Recopilar Requisitos. 3. Definir el Alcance. 4. Crear la EDT/WBS. 5. Validar el Alcance. 6. Controlar el Alcance.
<i>Gestión del tiempo</i>	Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión del Cronograma. 2. Definir las Actividades. 3. Secuenciar las Actividades. 4. Estimar los Recursos de las Actividades. 5. Estimar la Duración de las Actividades. 6. Desarrollar el Cronograma. 7. Controlar el Cronograma.
<i>Gestión de los costos</i>	Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión de los Costos. 2. Estimar los Costos. 3. Determinar el Presupuesto. 4. Controlar los Costos.

Área de conocimiento	Descripción	Procesos que incorpora
<i>Gestión de la calidad</i>	Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión de la Calidad. 2. Realizar el Aseguramiento de Calidad. 3. Controlar la Calidad.
<i>Gestión de los recursos humanos</i>	Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión de los Recursos Humanos. 2. Adquirir el Equipo del Proyecto. 3. Desarrollar el Equipo del Proyecto. 4. Dirigir el Equipo del Proyecto.
<i>Gestión de las comunicaciones</i>	Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones. 2. Gestionar las Comunicaciones. 3. Controlar las Comunicaciones.
<i>Gestión de los riesgos</i>	Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión de los Riesgos. 2. Identificar los Riesgos. 3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos. 4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos. 5. Planificar la Respuesta a los Riesgos. 6. Controlar los Riesgos
<i>Gestión de las adquisiciones</i>	Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones. 2. Efectuar las Adquisiciones. 3. Controlar las Adquisiciones. 4. Cerrar las Adquisiciones

Área de conocimiento	Descripción	Procesos que incorpora
<i>Gestión de los interesados</i>	Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a los Interesados. 2. Planificar la Gestión de los Interesados. 3. Gestionar la Participación de los Interesados. 4. Controlar la Participación de los Interesados.

Nota. Fuente: la autora con datos compilados de la Guía PMBOK (PMI, 2013).

2.3 Pobreza y asistencia social

En Costa Rica el IMAS se constituye en el ente rector en materia de pobreza, desde su creación ha asumido un rol preponderante en el desarrollo de planes y programas sociales direccionados a la atención de familias que se considera se encuentran en condición de pobreza.

La pobreza es conceptualizada a nivel institucional como un,

Fenómeno o situación compleja de índole coyuntural o estructural, multifacético y heterogéneo, que afecta a las personas y que se caracteriza por sus precarias condiciones de vivienda y sanitarias, bajos niveles educacionales, inserción inestable en el sistema productivo, condiciones de riesgo social, con poca o ninguna incorporación en mecanismos de participación social, recursos insuficientes para satisfacer las necesidades básicas (nutricionales, salud, educación y vivienda) y en algunos casos ausencia o insuficiencia de destrezas, aptitudes, herramientas y oportunidades para generar y acumular ingresos. (IMAS, 1999, p.3-4).

Esta definición interna es de suma relevancia porque parte de considerar la pobreza como resultado de condiciones estructurales y/o coyunturales, lo que de cierta manera contribuye a desmitificar la concepción de la pobreza como responsabilidad de las personas, es decir, se elimina la “culpabilización” de las personas por su condición, y se aboga por el desarrollo de acciones que les brinden herramientas para su superación.

Considerando lo anterior es que la institución ha desarrollado acciones y estrategias que le permitan direccionar los esfuerzos y recursos a la población que más amerita los mismos; una de estas acciones fue la definición de métodos de medición de la pobreza, los cuales tienen como finalidad identificar a la población meta de los servicios institucionales.

Actualmente en Costa Rica existen 3 métodos oficiales para la medición de la pobreza, que son: Subsistencia, Necesidades básicas insatisfechas, e Índice de Pobreza Multidimensional; en el IMAS se han utilizado los dos primeros métodos, y recientemente se han generado cambios internos para incorporar el tercero de estos métodos de forma paulatina.

a. Subsistencia

El método de subsistencia es el que parte de la medición de la satisfacción o insatisfacción de las necesidades biológicas básicas que son la alimentación, el vestido y la vivienda; este método también es conocido como Línea de Pobreza.

La medición que se realiza desde este método,

(...) implementa una estimación del costo de los alimentos que cubre la necesidad de nutrientes mínimos (proteínas y calorías), a esta se le llama “Canasta Básica” la cual puede ser ampliada con un monto adicional para cubrir combustibles, vestido y otros gastos, a esta se le llama “Canasta Básica Ampliada”. (MAS, 2016b, p.33).

Este método se basa en los ingresos per cápita de cada familia, contraponiéndolos con el costo de la canasta básica alimentaria, que en Costa Rica es determinada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

El resultado de la aplicación de este método, permite determinar si una familia se ubica en pobreza extrema, pobreza básica, y si no se ubica en condición de pobreza (clasificada como familia no pobre).

b. Necesidades básicas insatisfechas

Este método surge en la década de 1970 con la finalidad de superar el énfasis de necesidades físicas que representaba el método de subsistencia, incorporando una dimensión de carácter comunal, que “(...) incluye servicios esenciales como agua potable, servicios sanitarios, transporte público, servicios de atención a la salud, educación e instalaciones y centros culturales” (IMAS, 2016b, p.34).

La aplicación de este método se concentra en identificar cuáles necesidades logra satisfacer cada familia, en función a cuatro dimensiones que permiten identificar las carencias; dichas dimensiones se evidencian en el cuadro 3.

Cuadro 3

Dimensiones y componentes del Método de Necesidades Básicas Insatisfechas

Dimensión	Componente
Acceso a albergue digno	Calidad de la vivienda Hacinamiento Electricidad
Acceso a vida saludable	Infraestructura físico sanitaria
Acceso al conocimiento	Asistencia escolar Logro escolar
Acceso a otros bienes y servicios	Capacidad de consumo

Nota. Fuente: la autora con datos compilados del Plan Operativo Institucional 2017 (IMAS, 2016b).

c. Índice de pobreza multidimensional

Este método incluye aspectos de necesidades individuales y colectivas, además de retomar elementos vinculados a las condiciones de pobreza y desigualdad imperantes en una sociedad; es un método que se basa en un Enfoque de Derechos Humanos, y que procura identificar las carencias más sensibles en una población.

Considerando lo anterior, este índice incorpora en su análisis cuatro elementos esenciales:

- Derechos individuales.
- Los funcionamientos.
- Las oportunidades.
- Las libertades para una elección económica y social (IMAS, 2016b, p.37).

En Costa Rica la implementación de este método se da para complementar los métodos de Línea de Pobreza y Necesidades Básicas Insatisfechas, permitiendo determinar el impacto que la política social genera en las condiciones de vida de las familias atendidas por el IMAS.

En el cuadro 4 se evidencian las dimensiones e indicadores que componen este índice; es relevante indicar que los componentes del mismo presentan una variación con respecto a su versión original, esto por cuanto se le realizaron adaptaciones propias al contexto costarricense.

Cuadro 4

Dimensiones y componentes del Índice de pobreza multidimensional

Dimensión	Componente
Educación	No asistencia a la educación formal Rezago educativo Sin logro de bachillerato Bajo desarrollo de capital humano Fuera de la fuerza de trabajo por obligaciones familiares
Vivienda y uso de internet	Mal estado del techo o el piso Mal estado de paredes exteriores Hacinamiento Sin uso de internet
Salud	Sin seguro de salud Sin servicio de agua Sin eliminación de excretas Sin eliminación de basura
Protección social	Primera infancia sin cuidado Personas adultas mayores sin pensión Personas con discapacidad sin transferencias
Trabajo	Desempleo de larga duración Incumplimiento de derechos laborales Empleo independiente informal

Nota. Fuente: la autora con datos compilados del Plan Operativo Institucional 2017 (IMAS, 2016b).

De la aplicación de este método, es posible obtener tres resultados centrales, que son:

- Incidencia: el número de hogares y personas que se ven afectados por alguna carencia, respecto al total de hogares del país.
- Intensidad: el porcentaje de privaciones promedio que tienen esos hogares pobres, es decir, indica con qué intensidad es experimentada la pobreza por esos hogares
- IPM: es el producto entre estas dos medidas. (IMAS, 2016b, p.39).

Al hacer referencia a la pobreza y a la intervención que se realiza con las familias que se encuentran en esta condición, es relevante resaltar la relación del concepto de pobreza con el de asistencia social.

Históricamente se ha relacionado la pobreza con el asistencialismo, este último alude a las acciones que son desarrollados principalmente por el Estado con un carácter meramente paliativo, esto con la finalidad de brindarles lo mínimo necesario para perpetuar su existencia.

Contrario a ello, si bien la asistencia social también se orienta a satisfacer las necesidades inmediatas de las personas que se ubican en condición de pobreza, va más allá del asistencialismo al intentar contrarrestar las causas de la pobreza, y ver la asistencia como un derecho de las clases sociales desposeídas, y no como una mera concesión de las clases en el poder (como se visualiza desde el asistencialismo).

Por tanto, se considera que la asistencia a las familias en condición de pobreza es relevante en tanto les permite a estas familias satisfacer sus necesidades más básicas, e involucra acciones de fortalecimiento personal y familiar que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

2.4 **Emprendedurismo**

La palabra emprendimiento deviene del término francés “entrepreneur”, que hacía referencia a una persona pionera en una actividad, pero principalmente aludía a la capacidad de una persona de realizar esfuerzos continuos para alcanzar un determinado objetivo.

La definición de emprendedurismo puede tener varias acepciones según el ámbito al que hace referencia y el fundamento teórico-metodológico que lo respalda; desde una perspectiva meramente económica, el emprendedurismo se vincula a la tenencia de una empresa y/o actividad que le genera ingresos económicos a la persona propietaria.

Para efectos del proyecto, se comprende el emprendedurismo como, “(...) un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que impelen a una persona a actuar de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos” (Alcaraz, 2015, p.2).

El contar con competencias emprendedoras puede en ocasiones parecer un elemento innato a una determinada persona, sin embargo, se considera que la adquisición de estas competencias se vincula de forma directa al contexto en que nace, crece y se desarrolla una persona, por tanto, se parte del hecho de que es factible desarrollar habilidades y competencias emprendedoras.

En este contexto, se dice que existen dos tipos de personas emprendedoras, aquellas que lo son por necesidad y quienes lo son por oportunidad:

- Emprendedor por necesidad: hace referencia a aquellas personas que adquieren o demuestran sus habilidades emprendedoras en momentos en que se encuentran en crisis; se dice que en ocasiones este tipo de emprendimiento se vincula a la satisfacción de una necesidad inmediata, y que se origina dado que la persona no identifica otro tipo de alternativa para su subsistencia.
- Emprendedor por oportunidad: alude a las personas que identifican una necesidad en el mercado y la visualizan como una oportunidad de negocio, por lo cual desarrollan un emprendimiento en función a esa oportunidad de generar ingresos.

Independientemente del contexto en que surja el emprendimiento (por necesidad u oportunidad), el éxito del mismo depende de que existan elementos que le brinden sostenibilidad en el tiempo, incorporando no sólo elementos financieros, sino también elementos de índole social y ambiental.

Al respecto, resulta relevante conocer los elementos referentes a la cadena de valor del emprendimiento, la cual hace referencia a las etapas o pasos por los cuales debe atravesar un emprendimiento, y que permiten lograr el éxito del mismo.

Según el MEIC (2014), la cadena de valor de un emprendimiento puede ser analizada desde los planteamientos de la Estrategia SICA Emprende, que es una iniciativa de emprendimiento del Sistema de Integración Centroamericana; dicha estrategia hace referencia a la existencia de 5 pasos que conforman la cadena de valor, los cuales se mencionan seguidamente:

- **Sensibilización:** se promueve por medio de distintas actividades la concientización de las personas sobre la importancia del emprendimiento, se busca que perciban el valor del mismo y puedan dar inicio al desarrollo de habilidades gerenciales y capacidades creativas.
- **Identificación:** es la etapa en que se identifican y reconocen oportunidades, problemas y/o necesidades de mercado, y con dicha información de forma posterior se realiza el diseño de una idea de negocio básica que este diferenciada de la oferta de las empresas competidoras, para lo cual se requiere que exista una propuesta de valor clara y concreta.
- **Formulación:** consiste en potencializar el grado de madurez de la iniciativa empresarial mediante el diseño de un modelo de negocio diferenciado, servicios de prototipado y validación, en las que se confronta si el producto cumple con las necesidades de los clientes y con el modelo de negocio. De forma paralela, es necesario que la persona perciba acompañamiento técnico para la definición de la estrategia y visión del negocio, y para la focalización de acciones hacia el diseño diferenciado del modelo de negocio.
- **Puesta en marcha:** es el inicio de las operaciones de la empresa a nivel de mercado, en donde se desarrollan los procesos de gestión comercial y se obtiene la información necesaria para realizar nuevos ajustes, diseñar estrategias de gestión, y realizar un adecuado manejo de los aspectos técnicos.
- **Aceleración:** es la maximización del valor agregado de la compañía a través de la internacionalización y la innovación, orientando esfuerzos a consolidar el crecimiento sostenido de la empresa; esta aceleración contempla el incremento en la velocidad de ejecución y la consecución de resultados de la gestión. (MEIC, 2014, p.17-18).

La cadena de valor es un elemento relevante de considerar en el proyecto, dado que esta cadena se direcciona al surgimiento, desarrollo y consolidación de emprendimientos que sean sostenibles, que generen productos innovadores y que tengan la posibilidad de crecer de forma paulatina.

2.5 Guía metodológica para proyectos

Una guía metodológica, “(...) es la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso de negocio. La guía describe las distintas operaciones o pasos en su secuencia lógica, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse”. (Fondo Multilateral de Inversiones, s.f.).

Se parte de considerar la guía metodológica como un documento de carácter técnico que describe las líneas de acción para el desarrollo de determinado tipo de proyectos, para lo cual incorpora información específica sobre las definiciones, procesos, procedimientos y plantillas que deben ser utilizadas.

Según el Fondo Multilateral de Inversiones (s.f.) adscrito al Banco Interamericano de Desarrollo, el desarrollo de una guía metodológica puede incorporar 6 etapas básicas, a saber:

1. Definición de objetivo, alcance y audiencia.
2. Recopilación de la información.
3. Elaboración de la guía.
4. Aprobación.
5. Edición y diseño.
6. Difusión.

Otro tipo de estructura de guía metodológica es la propuesta por Commonwealth of Massachusetts (citado por Campillo y Castro, 2012), la cual incorpora los siguientes elementos:

1. Propósito.
2. Estructura del documento.
3. Conceptos clave.
4. Generalidades de Administración de Proyectos.
5. Procesos de Administración de Proyectos y sus pasos.
6. Glosario. (p.31).

También es relevante considerar la propuesta de estructura realizada por Office of Financial Management (citado por Campillo y Castro, 2012), este menciona los siguientes aspectos:

1. Control de versiones.
2. Estructura del documento.
3. Objetivos.
4. Generalidades de la metodología.
5. Generalidades de Administración de Proyectos.
6. Roles y Responsabilidades.
7. Organigrama de proyectos.
8. Formatos.
9. Procesos de Administración de Proyectos y sus pasos.
10. Apéndice. (p.31).

Es relevante que una guía metodológica se desarrolle basada en experiencias probadas y con información de soporte, debe especificar procesos y procedimientos, plantillas, recomendaciones y claves para el éxito en su implementación.

3 MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico de un proceso se vincula a la palabra método, cuya etimología evidencia dos raíces griegas, que son meta y odos, ambos significan camino, y por tanto se comprende por método, el camino que se recorre para lograr un determinado objetivo.

Lo anterior se encuentra vinculado con el marco metodológico de un proceso, el cual según Arias (2012) “(...) incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado” (p.110).

Considerando lo anterior, en este apartado se desarrolla el marco metodológico del proyecto, haciendo referencia a las fuentes de información, métodos de investigación, herramientas, supuestos y restricciones, y entregables.

3.1 Fuentes de información

Olea citado por Gómez (2012), define las fuentes de información “(...) como todos aquellos objetos que brinden al investigador datos para realizar su trabajo; éstos pueden contenerse en cualquier soporte, por lo que pueden estar manuscritos, impresos, grabados, etcétera” (p.45).

Por lo tanto, las fuentes de información constituyen insumos para el acceso a los datos existentes, para la difusión de estos, y para la generación de nuevo conocimiento, por ello son fundamentales en los procesos de investigación dado que favorecen el proceso de descripción y análisis.

En este contexto, identificar, seleccionar y manejar de forma adecuada las fuentes de información, constituye un aspecto fundamental para desarrollar un determinado proceso y lograr los objetivos del mismo.

En el proceso de identificación y selección de las fuentes de información, es importante que exista claridad con respecto a los tipos fuentes en función al nivel de información que proporcionan, siendo que desde esta perspectiva las fuentes pueden ser primarias o secundarias.

3.1.1 Fuentes Primarias

Las fuentes de información primaria son aquellas que resultan de un proceso de investigación por lo cual contienen información novedosa y original; por lo tanto, “(...) proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (Baptista, Hernández y Fernández, 2014, p.61).

Baptista et al (2014) indican que algunos ejemplos de fuentes primarias, son los siguientes: “(...) libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (...)” (p.61).

Para el desarrollo del proyecto, se utilizaron las siguientes fuentes de información primaria:

- Tesis: específicamente se utilizaron dos trabajos de investigación que desarrollan elementos relevantes sobre el proceso de Ideas Productivas Individuales.
- Personal experto: se realizaron entrevistas a personal funcionario de la institución que tiene vinculación con el desarrollo del proceso en cuestión; se realizaron entrevistas a la Jefatura Regional del ARDS Cartago, a la Jefatura de la UIPER, una representante de las coordinadoras de las ULDS, y Profesionales en Desarrollo Social que tramitan subsidios para emprendimientos productivos.
- Documentos institucionales: se realizó una revisión de manuales, planes, instrumentos y otros documentos institucionales que brindan información relevante.
- Legislación atinente: se consultaron leyes, reglamentos, decretos y directrices que tienen relación y/o implicaciones sobre el proceso en cuestión.

- Libros: se realizaron consultas y análisis de libros de texto que brindan aportes sobre la temática.
- Se revisaron documentos internos de carácter regional, como la “Estrategia para el desarrollo, atención integral y el fortalecimiento personal y social de las personas usuarias del IMAS - Área Regional Cartago” elaborada en el año 2016, y también se analizaron las propuestas de proyecto realizadas en el ARDS Cartago.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundaria, “(...) son aquellas que no tienen como objetivo principal ofrecer información sino indicar que fuente o documento nos la puede proporcionar. Los documentos secundarios remiten generalmente a documentos primarios” (Losantos, 2011, p.8).

Por lo tanto, este tipo de fuentes contienen información organizada y analizada, en función a datos que han sido recopilados por otro ente que se constituye en la fuente primaria de la información.

Algunos ejemplos de fuentes de información secundaria son los censos, las estadísticas, las enciclopedias, las antologías, cierto tipo de libros o investigaciones, y las redes sociales, entre otros.

Para el proyecto en cuestión, se utilizaron las siguientes fuentes secundarias:

- Estadísticas obtenidas del sistema interno BO: este es un sistema interno a la institución que brinda datos estadísticos sobre las variables incorporadas en la FIS.
- Estadísticas obtenidas del Sistema de Información de la Población Objetivo (SIPO) y del Sistema de Atención a Beneficiarios (SABEN): estos sistemas brindan información estadística y datos relevantes sobre las FIS aplicadas, las familias que han tenido Ideas Productivas, asignación e inversión presupuestaria, y otros datos de interés.
- Documentos y libros que compilan información sobre la temática en análisis.

- Informes del Estado de La Nación Costa Rica: brinda información tanto estadística como analítica con respecto a situaciones a nivel nacional, es relevante en tanto abarca las categorías de empleo y pobreza.
- Informes de la Contraloría General de la República de Costa Rica: brindan información sobre ejecución presupuestaria y sobre el accionar de la institución.
- Informes de procesos de auditoría (interna y/o externa): brinda información y aportes sobre recomendaciones realizadas al proceso de Emprendimientos Productivos Individuales.

En el cuadro 5 se incorpora un resumen de las fuentes de información que serán utilizadas para el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados.

Cuadro 5

Fuentes de información que serán utilizadas en el desarrollo del proyecto “Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago”.

Objetivo	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Identificar los factores ambientales presentes en el IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de determinar su relación con el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas expertas: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional coordinadora de ULDS - Profesionales en Desarrollo Social - Jefatura de la UIPER - Jefatura Regional ▪ Documentos institucionales ▪ Legislación atinente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información obtenida del sistema interno BO ▪ Información obtenida de los sistemas SIPO y SABEN ▪ Documentos compilatorios ▪ Informes del Estado de La Nación Costa Rica ▪ Informes de la Contraloría General de la República de Costa Rica. ▪ Informes de procesos de auditoría (interna y/o externa).
2. Determinar las bases de conocimiento corporativo, los procesos y los procedimientos que conforman los activos de los procesos de la organización, a fin de conocer su influencia en la ejecución y gobernabilidad del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tesis sobre la temática ▪ Personas expertas: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional coordinadora de ULDS - Profesionales en Desarrollo Social - Jefatura de la UIPER - Jefatura Regional ▪ Documentos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes de la Contraloría General de la República de Costa Rica. ▪ Informes de procesos de auditoría (interna y/o externa).

Objetivo	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
3. Elaborar un plan de gestión que integre las líneas base y planes subsidiarios que describan la forma en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 5ª Ed.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personas expertas: <ul style="list-style-type: none"> - Profesional coordinadora de ULDS - Profesionales en Desarrollo Social - Jefatura de la UIPER - Jefatura Regional ▪ Documentos institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No aplica.

Nota. Fuente: la autora.

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son el camino hacia la creación de conocimiento científico; por tanto, estos métodos,

(...) son un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación. Los distintos métodos de investigación son aproximaciones para la recogida y el análisis de datos que conducirán a unas conclusiones, de las cuales podrán derivarse unas decisiones o implicaciones para la práctica. (Bisquerra, 1989, p.55).

Según Bisquerra (1989), existen diversas clasificaciones de los métodos científicos según los criterios de agrupación; las principales clasificaciones son las siguientes:

- Según el proceso formal: Método deductivo, Método Inductivo, Método Hipotético-deductivo.
- Según el grado de abstracción: Investigación pura (básica), Investigación aplicada.
- Según el grado de generalización: Investigación fundamental, Investigación acción.
- Según la naturaleza de los datos: Metodología cuantitativa, Metodología cualitativa.
- Según la concepción del fenómeno educativo: Investigación nomotética, Investigación ideográfica.
- Según la orientación: Investigación orientada a conclusiones, Investigación orientada a decisiones.
- Según la manipulación de variables: Investigación descriptiva, Investigación experimental, Investigación ex post facto.
- Según la dimensión cronológica: Investigación histórica, Investigación descriptiva, Investigación experimental.
- Según el objetivo: Métodos descriptivos, Métodos explicativos, Métodos experimentales, Métodos predictivos.
- Según el enfoque: Método experimental, Método correlacional.
- Según las fuentes: Investigación bibliográfica, Investigación metodológica, Investigación empírica.
- Según el lugar: Investigación de laboratorio, Investigación de campo.

- Según la temporalización: Métodos transversales, Métodos longitudinales.
- Según el número de individuos: Estudios de grupo, Estudios de sujeto único. (p.61-69).

Así, considerando la información indicada, seguidamente se hace referencia a los métodos de investigación aplicables al proyecto.

3.2.1 Método descriptivo

En el método de investigación descriptivo no se manipulan las variables, sino que las acciones se restringen a realizar una descripción con el mayor detalle posible, así, es factible indicar que este método,

Se limita a observar y describir los fenómenos. Se incluyen dentro de la investigación descriptiva a los estudios de desarrollo, estudios de casos, encuestas, estudios correlacionales, estudios de seguimiento, análisis de tendencias, series temporales, estudios etnográficos, investigación histórica, etc. (...) la investigación descriptiva puede utilizar metodología cuantitativa o cualitativa. (Bisquerra, 1989, p.65).

Este método será utilizado en la investigación para los procesos que implican una descripción y caracterización, como por ejemplo el desarrollo del marco teórico, de los factores ambientales y de los activos de los procesos de la organización.

3.2.2 Método explicativo

La aplicación de este método se direcciona a explicar una situación con el mayor detalle posible; el método explicativo busca “Llegar al conocimiento de las causas que es el fin último de estas investigaciones. Se pretende llegar a generalizaciones extensibles más allá de los sujetos analizados” (Bisquerra, 1989, p.66).

El uso de este método se concretiza mediante la aplicación de la Guía de los Fundamentos para la Administración de Proyectos (Guía PMBOK, 5ª Ed), esta guía brinda los insumos necesarios

para el desarrollo del plan de gestión conforme a la administración de proyectos y a los estándares del PMI.

En el cuadro 6 se incorpora el detalle del uso de estos métodos según los objetivos específicos del proyecto.

Cuadro 6

Métodos de investigación según objetivos del proyecto “Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago”.

Objetivo	Métodos de investigación	
	Descriptivo	Explicativo
1. Identificar los factores ambientales presentes en el IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de determinar su relación con el desarrollo del proyecto.	Permitirá identificar y describir cada uno de los factores ambientales que se muestran en la cotidianidad del IMAS, y que pueden influir en el proyecto.	
2. Determinar las bases de conocimiento corporativo, los procesos y los procedimientos que conforman los activos de los procesos de la organización, a fin de conocer su influencia en la ejecución y gobernabilidad del proyecto.	Se utilizará para lograr identificar, indicar y describir cada uno de los procesos, procedimientos y bases de conocimiento corporativo, que conforman los activos de los procesos de la organización.	
3. Elaborar un plan de gestión que integre las líneas base y planes subsidiarios que describan la forma en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 5ª Ed.	Se utilizará el método descriptivo en su generalidad, para realizar la presentación de cada uno de los contenidos del plan de gestión.	Se requiere complementar los datos descritos con aportes del método explicativo que permita la comprensión y aplicación de la Guía PMBOK, con la finalidad de plasmar en detalle los contenidos del plan de gestión del proyecto.

Nota. Fuente: la autora.

3.3 Herramientas

Una herramienta es “Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (PMI, 2013, p.548); por tanto, cuando se hace referencia a herramientas en un proyecto, se alude a la totalidad de instrumentos que son empleados para el desarrollo de cada una de las actividades y tareas que permiten alcanzar los objetivos del proyecto.

Las herramientas que fueron utilizadas en el desarrollo del proyecto, son las que se indican a continuación.

a. Entrevista semi-estructurada

La entrevista según Baptista et al (2014),

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (p.403).

En este proyecto esta herramienta fue utilizada para recopilar información de fuentes primarias que son las personas profesionales expertas, que en su cotidianidad se vinculan al desarrollo del proceso de Emprendimientos Productivos Individuales.

Específicamente se utilizó el formato de entrevista semi-estructurada, que según Baptista et al (2014), “(...) se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p.403).

Esta técnica se caracteriza por un alto nivel de flexibilidad, dado que “Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe

a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria” (Arias, 2012, p.74).

b. Juicio de expertos

El juicio de expertos es una herramienta que se vincula a la consulta que se realiza a personas que se caracterizan por tener algún nivel de “*expertise*” en un tema determinado; según el PMI (2013),

El juicio de expertos se utiliza para evaluar las entradas necesarias para dirigir y gestionar la ejecución del plan para la dirección del proyecto. Durante este proceso, el juicio y la experiencia se aplican a todos los detalles técnicos y de gestión. El director del proyecto y el equipo de dirección del proyecto aportan esta experiencia, al utilizar conocimientos o capacitación especializados. (p.83).

c. Técnicas de recopilación de información

Las técnicas de recopilación de información incluyen todas las herramientas e instrumentos que son utilizados para la recolección y captura de información, tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias. Estas son definidas por el PMI (2013) como los “Procesos repetibles utilizados para obtener y organizar datos a través de una diversidad de fuentes” (p.566).

d. Análisis de documentos

Según el PMI (2013) el análisis de documentos es “Una técnica de extracción de información que analiza la documentación existente e identifica información relevante para los requisitos” (p.528).

Esta técnica fue utilizada para analizar toda la información escrita que deriva tanto de fuentes primarias como secundarias, y su desarrollo implicó la elaboración de un instrumento para realizar el análisis.

e. Técnicas analíticas

Considerando que el proyecto en cuestión es mayoritariamente de carácter cualitativo, la recolección de datos y el análisis de los mismos son actividades que se desarrollan prácticamente de forma paralela.

Según Baptista et al (2014), “En el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura” (p.418); además, este autor refiere que,

Los propósitos centrales del análisis cualitativo son: 1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías), 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. (Baptista et al, 2014, p.418).

f. Herramientas para la gestión de proyectos

En el desarrollo del plan de gestión del proyecto, se recurre al uso de diversas técnicas y herramientas utilizadas para la gestión de proyectos, que favorece el desarrollo de los diversos procesos y sub-procesos; para efectos del plan de gestión incorporada en este documento, se utilizaron las siguientes herramientas:

- En los subprocesos vinculados a la gestión de los interesados, se utilizó:
 - El análisis de interesados reflejado en el registro que contiene la información de identificación de cada involucrado del proyecto.
 - La matriz poder/interés en la cual se realiza la clasificación de los interesados según estos criterios.
- En la gestión del alcance, se retomaron las siguientes herramientas:

- La Matriz de trazabilidad de requisitos que permitió identificar los requisitos del proyecto y vincular los mismos con los objetivos y entregables.
- La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) que permite graficar la subdivisión de los entregables y del trabajo del pequeño, determinando elementos más pequeños que permitan un mejor manejo; además, vinculado a esta se utilizó el diccionario de la EDT como herramienta para describir cada uno de los componentes de la estructura.
- Como parte de la gestión del tiempo del proyecto, se retomaron las siguientes herramientas:
 - Se empleó la definición de actividades predecesoras, que evidencian la vinculación entre sí mediante relaciones lógicas y secuenciales.
 - Se empleó la técnica de estimación por tres valores, para realizar las estimaciones considerando ciertos niveles de incertidumbre y riesgo.
 - Se utilizó el Diagrama de Gantt como herramienta para plasmar el cronograma del proyecto y sus contenidos centrales.
- En los procesos de gestión de la calidad, se utiliza la matriz de roles y responsabilidad en la gestión de la calidad del proyecto, así como la definición de factores y métricas.
- Las herramientas utilizadas en el plan de gestión de los recursos humanos, fueron:
 - El organigrama de equipo de proyecto.
 - La matriz de roles y propósitos, en la cual se realiza la definición de roles y responsabilidades para cada integrante del equipo de proyecto.
 - La matriz RACI que permite definir los roles y responsabilidades de cada una de las personas que integran el proyecto.
 - Definición de competencias del equipo de proyecto.
- Se utilizó la matriz de las comunicaciones del proyecto para evidenciar los requerimientos de la comunicación en el proyecto, específicamente la forma en que debe ser distribuida la información.
- En el plan de gestión de los riesgos del proyecto, se utilizaron las herramientas que se mencionan a continuación:
 - La Estructura de Desglose de Riesgos (RBS) para realizar una representación jerárquica de los riesgos existentes en el proyecto, y de las categorías que lo componen.
 - El análisis cualitativo de los riesgos, mediante el uso de la matriz de probabilidad e impacto.

- La matriz de recursos e insumos requeridos para el proyecto es la herramienta utilizada en el plan de gestión de las adquisiciones.
- En cuanto a la estrategia para la gestión de los cambios del proyecto se usan herramientas como la matriz de roles en la gestión de cambios, la definición de procesos generales dentro de dicha gestión, y la plantilla recomendada para la gestión de cambios.

Es relevante recordar que las herramientas y técnicas referidas, se dan vinculadas a las herramientas previamente referidas, principalmente al juicio de expertos como herramienta clave en la gestión de proyectos.

Considerando lo anterior, en el cuadro 7 se hace referencia a las herramientas que fueron utilizadas para el desarrollo de cada uno de los objetivos del proyecto.

Cuadro 7

Herramientas según objetivos del proyecto “Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago”.

Objetivo	Herramientas
1. Identificar los factores ambientales presentes en el IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de determinar su relación con el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista semi-estructurada. ▪ Juicio de expertos. ▪ Técnicas de recopilación de información. ▪ Análisis de documentos. ▪ Técnicas analíticas.
2. Determinar las bases de conocimiento corporativo, los procesos y los procedimientos que conforman los activos de los procesos de la organización, a fin de conocer su influencia en la ejecución y gobernabilidad del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista semi-estructurada. ▪ Juicio de expertos. ▪ Técnicas de recopilación de información. ▪ Análisis de documentos. ▪ Técnicas analíticas.
3. Elaborar un plan de gestión que integre las líneas base y planes subsidiarios que describan la forma en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 5ª Ed.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista semi-estructurada. ▪ Juicio de expertos. ▪ Técnicas de recopilación de información. ▪ Análisis de documentos. ▪ Técnicas analíticas. ▪ Herramientas y técnicas propias de la gestión de proyectos:

Objetivo	Herramientas
	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de interesados. - Matriz poder/interés. - Matriz de trazabilidad de requisitos. - Estructura de Desglose de Trabajo. - Diccionario de la EDT. - Actividades predecesoras. - Estimación por tres valores. - Diagrama de Gantt. - Matriz de roles y responsabilidad en la gestión de la calidad. - Organigrama de equipo de proyecto. - Matriz de roles y propósitos. - Matriz RACI. - Definición de competencias del equipo de proyecto. - Matriz de las comunicaciones. - Estructura de Desglose de Riesgos. - Análisis cualitativo de los riesgos. - Matriz de recursos e insumos requeridos. - Matriz de roles en la gestión de cambios. - Definición de procesos generales dentro de la gestión de cambios.

Nota. Fuente: la autora.

3.4 Supuestos y Restricciones

El desarrollo de todo proyecto conlleva la existencia de supuestos y de restricciones que es relevante identificar con claridad, y que deben ser determinados desde la elaboración del acta de constitución, con la finalidad de conocer la incidencia de los mismos en el alcance del proyecto.

Los supuestos,

Son factores del proceso de planificación que se consideran verdaderos, reales o seguros sin pruebas ni demostraciones. También describen el impacto potencial de dichos factores en el caso de que fueran falsos. Como parte del proceso de planificación, los equipos del proyecto a menudo identifican, documentan y validan los supuestos. (PMI, 2013, p.124).

Según Weese (2012), las suposiciones en un proyecto agregan un nivel de riesgo al mismo dado que si bien se creen como factores verdaderos, no se confirman como tales, por lo cual es de suma relevancia documentarlos y analizarlos; en este contexto, los supuestos son circunstancias que deben ocurrir para lograr el éxito del proyecto conforme a lo planificado.

Por su parte las restricciones son factores que limitan y/o afectan la ejecución de una actividad, proceso o proyecto; según el PMI (2013),

Las restricciones identificadas en el enunciado del alcance del proyecto enumeran y describen las restricciones o limitaciones específicas, ya sean internas o externas, asociadas con el alcance del proyecto que afectan la ejecución del mismo [...]. Cuando un proyecto se realiza bajo un acuerdo, por lo general las disposiciones contractuales constituyen restricciones. (p.124).

Las restricciones suelen estar asociadas al contexto de la organización en la cual se ejecuta un determinado proyecto, y según Weese (2012) suelen estar vinculadas a aspectos de tiempo, dinero y recursos disponibles para la ejecución del proyecto.

En el cuadro 8 se incorpora el detalle de los supuestos y restricciones aplicables para cada uno de los objetivos del proyecto.

Cuadro 8

Supuestos y restricciones según objetivos del proyecto “Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago”.

Objetivo	Supuestos	Restricciones
1. Identificar los factores ambientales presentes en el IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de determinar su relación con el desarrollo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con el tiempo requerido para realizar las actividades necesarias para el alcance del objetivo general. ▪ Se cuenta con autorización para el acceso a la documentación institucional requerida. ▪ Existe anuencia de las personas interesadas para ser entrevistadas y brindar información sobre los emprendimientos productivos que gestionan. ▪ Se cuenta con el presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto. ▪ Se cuenta con un profesor tutor que brindará asesoría oportuna e idónea durante el desarrollo del Trabajo Final de Graduación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen investigaciones que hayan desarrollado el tema del proyecto, o bien, que hayan brindado pautas para el desarrollo del mismo. ▪ Las entrevistas a personas Profesionales en Desarrollo Social sólo pueden ser aplicadas en horario de 8:00am a 4:00pm y en días hábiles (lunes a viernes).
2. Determinar las bases de conocimiento corporativo, los procesos y los procedimientos que conforman los activos de los procesos de la organización, a fin de conocer su influencia en la ejecución y gobernabilidad del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con el tiempo requerido para realizar las actividades necesarias para el alcance del objetivo general. ▪ Se cuenta con autorización para el acceso a la documentación institucional requerida. ▪ Existe anuencia de las personas interesadas para ser entrevistadas y brindar información sobre los emprendimientos productivos que gestionan. ▪ Se cuenta con el presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto. ▪ Se cuenta con un profesor tutor que brindará asesoría oportuna e idónea durante el TFG. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen investigaciones que hayan desarrollado el tema del proyecto, o bien, que hayan brindado pautas para el desarrollo del mismo. ▪ Las entrevistas a personas Profesionales en Desarrollo Social sólo pueden ser aplicadas en horario de 8:00am a 4:00pm y en días hábiles (lunes a viernes).

Objetivo	Supuestos	Restricciones
<p>3. Elaborar un plan de gestión que integre las líneas base y planes subsidiarios que describan la forma en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 5ª Ed.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con el tiempo requerido para realizar las actividades necesarias para el alcance del objetivo general. ▪ Se cuenta con autorización para el acceso a la documentación institucional requerida. ▪ Existe anuencia de las personas interesadas para ser entrevistadas y brindar información sobre los emprendimientos productivos que gestionan. ▪ Se cuenta con el presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto. ▪ Se cuenta con un profesor tutor que brindará asesoría oportuna e idónea durante el desarrollo del Trabajo Final de Graduación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen investigaciones que hayan desarrollado el tema del proyecto, o bien, que hayan brindado pautas para el desarrollo del mismo. ▪ Las entrevistas a personas Profesionales en Desarrollo Social sólo pueden ser aplicadas en horario de 8:00am a 4:00pm y en días hábiles (lunes a viernes).

Nota. Fuente: la autora.

3.5 Entregables

El PMI (2013) refiere que cada entregable de un proyecto,

(...) es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto. (p.84).

Considerando lo anterior, es factible indicar que todo proyecto,

(...) crea un entregable singular que es único en su género, diferente en forma perceptible de los demás entregables y que no ha sido hecho anteriormente exactamente de la misma forma y es de elaboración gradual, progresiva y realizada mediante incrementos. (Guerrero, 2013, p.11).

Por tanto, los entregables constituyen las salidas de los diversos procesos que se desarrollan para lograr los objetivos del proyecto, conforme a los aspectos incorporados en el acta de constitución y en el plan para la dirección del proyecto.

Considerando lo anterior, en el cuadro 9 se incorpora la información referente a los entregables del proyecto con relación a los objetivos específicos planteados.

Cuadro 9

Detalle de los entregables del proyecto según objetivo específico “Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago”.

Objetivo	Entregables	
	Entregable específico	Descripción
1. Identificar los factores ambientales presentes en el IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de determinar su relación con el desarrollo del proyecto.	Documento que contiene los factores ambientales que se evidencian en el IMAS-ARDS Cartago.	Este entregable consiste en elaborar un documento que contenga el detalle de los factores ambientales que se encuentran en el IMAS, específicamente en el ARDS Cartago, con la finalidad de poder determinar y valorar su influencia sobre el alcance y los objetivos del proyecto.
2. Determinar las bases de conocimiento corporativo, los procesos y los procedimientos que conforman los activos de los procesos de la organización, a fin de conocer su influencia en la ejecución y gobernabilidad del proyecto.	Documento que contiene los activos de los procesos de la organización.	Este entregable alude al documento en el cual se explicitan los activos de los procesos de la organización, los cuales consideran las bases de conocimiento corporativo, los procesos y procedimiento existentes en la organización, evidenciando la influencia de estos aspectos en la ejecución y la gobernabilidad del proyecto.
3. Elaborar un plan de gestión que integre las líneas base y planes subsidiarios que describan la forma en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 5ª Ed.	Documento que contiene el Plan de Gestión del Proyecto.	Este entregable contiene el desarrollo del Plan de Gestión para el Proyecto, el que a su vez incorpora el detalle de las líneas base y de los planes subsidiarios. Con este entregable se busca que la dirección del proyecto cuente con un insumo que describe la forma en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado.

Nota. Fuente: la autora.

4 DESARROLLO

En este apartado se evidencian los resultados del desarrollo de los objetivos propuestos; se incorporan 3 sub-apartados que hacen referencia a los factores ambientales que se evidencian en el IMAS-ARDS Cartago, a los activos de los procesos con que cuenta la organización, y al detalle del Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza.

4.1 Factores ambientales del IMAS-ARDS Cartago

Los factores ambientales de una organización, “(...) hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto” (PMI, 2013, p.29).

Estos factores pueden variar en cuanto a su tipología y naturaleza, no obstante, todos tienen la característica de poder influir en el desarrollo de los proyectos de diversa forma y en diferente medida, mejorando o limitando el proceso y por ende impactando el cumplimiento de los objetivos y del alcance propuesto.

En el IMAS, y específicamente en el ARDS Cartago, es factible identificar diversos factores ambientales que pueden influir en el desarrollo del proyecto para el diseño una guía metodológica que permita el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza.

Los factores que se considera pueden estar vinculados al desarrollo del proyecto, son los que se mencionan en el cuadro 10, siendo que para efectos de comprensión y análisis, los mismos se clasifican en factores de carácter interno y los de tipo externo.

Cuadro 10

Factores ambientales presentes en el IMAS-ARDS Cartago

Factores Ambientales ARDS Cartago	
Internos	Externos
a. Misión y visión institucional	a. Clima político e influencia sobre la institución
b. Cultura organizacional y valores institucionales	b. Políticas de Estado
c. Estructura organizativa	
d. Distribución geográfica	
e. Distribución de recursos financieros	
f. Recursos humanos existentes	
g. Sistema de información SIPO	
h. Sistema de información SABEN	
i. Sistema de Atención Ciudadana	
j. Sistema Nacional de Información Social	
k. Sistemas de autorización de trabajos	
l. Condiciones de mercado	
m. Tolerancia al riesgo por parte de los interesados	
n. Género como eje transversal en la acción institucional	

Nota. Fuente: la autora.

Conforme a la clasificación referida en el cuadro 10, a continuación, se realiza una descripción de cada uno de los factores identificados.

4.1.1 Factores ambientales internos

Los factores ambientales internos hacen referencia a aquellos elementos que son intrínsecos a la organización en que se desarrolla el proyecto, y que se constituyen en condiciones dadas y estables, por cuanto existen independientemente de los proyectos que se propongan o desarrollen.

Seguidamente se detallan los factores ambientales internos que están o pueden estar vinculados con el desarrollo del proyecto propuesto.

a. Misión y visión institucional

La misión y visión institucional (a las cuales se hizo referencia en el apartado 2.1.2), son factores ambientales internos que se relacionan con el proyecto, por cuanto toda acción que se desarrolle en la institución debe direccionarse a cumplir con la misión y lograr el alcance paulatino de la visión.

En la especificidad del proyecto, la misión y la visión se constituyen en aspectos favorecedores por cuanto estas respaldan el desarrollo de acciones que permitan la mejora de las condiciones de vida de las familias en condición de pobreza, lo cual coincide con la finalidad última del proyecto propuesto.

La misión alude de forma directa a la generación de oportunidades para las personas que se encuentran en condición de pobreza, siendo que el proceso de Ideas Productivas es central en cuanto favorece la inclusión laboral de dicha población.

b. Cultura organizacional y valores institucionales

El análisis de la cultura organizacional data de la década de 1980 como un resultado de los cambios y diferencias existentes entre diversos modelos de producción a nivel internacional, y de la competencia entre dichos modelos.

Según Smircich (citado por Rodríguez, 2009) las organizaciones pueden ser consideradas como pequeñas sociedades que tienen características culturales comunes y poseen la capacidad de crear valores y darles significados (p.68), perspectiva desde la cual la cultura organizacional se constituye en un elemento que favorece el cumplimiento de objetivos.

En el caso específico del IMAS-ARDS Cartago existen muchos elementos relevantes en cuanto a la cultura organizacional, no obstante, para efectos del proyecto en cuestión, se parte de la existencia de tres elementos que dan origen a las pautas culturales de esta organización: referencias, sistemas formales y creencias (Rodríguez, 2009, p. 70).

Las referencias profesionales aluden a los valores y creencias que son compartidas por las personas que conforman un determinado gremio, en el caso específico del IMAS es factible encontrar profesionales en diversas áreas tanto sociales (Trabajo Social, Psicología, Sociología) como de la administración, las cuales a lo interno de cada gremio poseen creencias comunes vinculadas a sus procesos formativos, y a nivel del IMAS, se caracterizan por ser referencias vinculadas hacia la atención de poblaciones en condición de riesgo y vulnerabilidad.

Los sistemas formales oficiales aluden a,

(...) formas de organización que los directivos estiman convenientes para poder alcanzar los objetivos definidos y poder sobrevivir y crecer en un entorno cultural mayor. Los sistemas oficiales de la organización indican la racionalidad deliberada de sus directivos. Los objetivos, políticas, normas, procedimientos y valores declarados, son un ejemplo de iniciativas prescriptivas y normativas para socializar a los integrantes y movilizar sus conductas. (Rodríguez, 2009, p. 72).

Al respecto el IMAS cuenta con un Código de Ética y Conducta en el cual se realiza una declaración de principios y valores institucionales, y se indica que,

El conjunto de principios y valores éticos que el IMAS considera fundamentales para la realización plena de objetivos institucionales, se presentan en los tres ámbitos de la personalidad humana: plenitud laboral, plenitud ciudadana y plenitud humana. Esto, en el entendido de que todas las personas que laboramos en la institución, somos también ciudadanos y ciudadanas, hombres y mujeres, y en los tres ámbitos estamos llamados a la plenitud y a la excelencia. (IMAS, 2008, p.8).

Los valores que a nivel institucional se colocan como orientadores del accionar cotidiano y de la conducta de las personas funcionarias son: justicia y solidaridad, trabajo en equipo, excelencia, servicio y transparencia; estos son considerados elementos fundamentales y ejes transversales de cualquier proyecto institucional.

Además, en el Manual de clases institucional (IMAS, 2016a) se hace referencia a las características generales de las relaciones de trabajo que se espera sean establecidas por cada persona funcionaria según el perfil de contratación; específicamente se indica que “Se considera

el tipo de relaciones (internas y externas o ambas); el papel que realiza con el o los equipos de trabajo, con el coordinador o facilitador para el óptimo desarrollo del trabajo” (p.34), estableciéndose así pautas para la cultura organizacional.

El tercer elemento son las creencias, las mismas son un resultado de la interacción que se da entre personas que pertenecen a un grupo con objetivos comunes; conforme a lo que indica Rodríguez (2009), “De manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo” (p.71).

En el IMAS como parte de la cultura organizacional es factible identificar supuestos, valores y convicciones comunes con respecto a la pobreza y a las familias que se hayan en dicha condición, y también creencias relativas a la inserción laboral de las familias y personas que son atendidas en la cotidianidad.

No obstante, conforme a lo referido por la Licda. Dahiana Ramírez D’Avanzo (comunicación personal, 26 de julio del 2017), si bien existen criterios compartidos en torno a la pobreza y a la relevancia de la inserción laboral, existen diferencias entre las personas profesionales con respecto a su posicionamiento y percepción sobre el emprendimiento y sobre el proceso de ideas productivas individuales, lo cual incide en los procesos de asignación de subsidios.

Vinculado a ello, la profesional en Trabajo Social Licda. Yendry Abarca Calderón (comunicación personal, 21 de julio del 2017), resalta que esa diversidad de percepciones y referencias profesionales, se traduce en diferencias al momento de perfilar o referir familias para la valoración.

Esta situación se agrava al considerar que las personas que llegan al momento de trámite de la solicitud de un subsidio para emprendimiento productivo, no necesariamente han tenido un seguimiento institucional, y en el caso de que lo hayan tenido, dicho seguimiento puede haber sido brindado por un profesional diferente a quien atiende la solicitud, por lo cual puede existir una variación del criterio profesional.

c. Estructura organizativa

Conforme a la información planteada en el apartado 2.1.3, el IMAS se caracteriza por contar con una estructura de tipo matricial débil, esto por cuanto la institución se encuentra conformada por diversas áreas, departamentos y unidades que se consideran especializadas en determinada materia; además, no se cuenta con unidad u oficinas especializadas en la gestión de proyectos. De igual forma, este tipo de estructura es la que se evidencia en las áreas regionales e inclusive en las unidades locales que conforman cada área regional.

En el caso específico del ARDS Cartago la misma se encuentra conformada por dos unidades administrativas:

- La UCAR, que es la unidad encargada de la gestión de las actividades de tipo administrativo financiero; es la unidad que se encarga de las labores de seguimiento y monitoreo de la asignación y ejecución de recursos y procesos financieros.
- La Uiper, que es la unidad responsable de los procesos de planificación, investigación y evaluación regional; además, esta instancia se encarga de los procesos vinculados al uso de los sistemas de información y de la FIS.

Estas dos dependencias brindan soporte a la gerencia regional y a las unidades locales, se constituyen en un equipo staff que ejecuta acciones tendientes al logro de los objetivos tanto de la gerencia como de cada unidad local.

Al respecto, es importante mencionar que cada unidad local posee una estructura organizativa genérica, como la que se muestra en la figura 3.

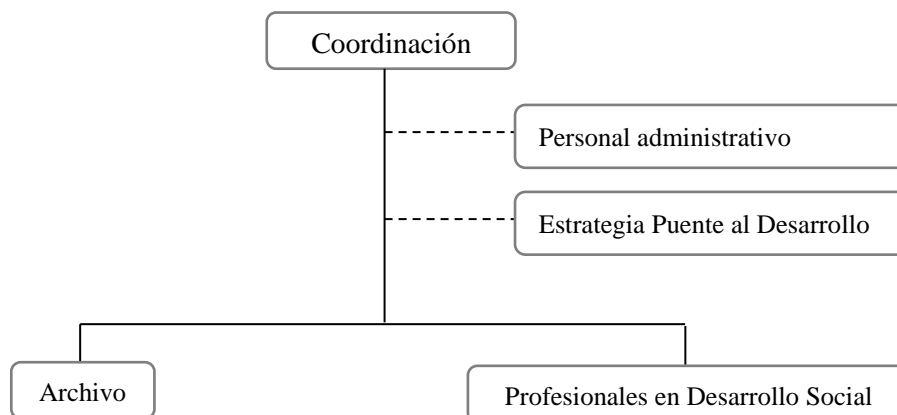


Figura 4. Estructura organizativa de las ULDS en el ARDS Cartago. (Fuente: la autora).

En la figura 4 es factible observar que cada unidad local tiene una persona designada como coordinadora; además, cada ULDS cuenta con un archivo y con un equipo de profesionales en desarrollo social que son los responsables de la asignación de subsidios vinculados a la ejecución de la oferta programática institucional. Se cuenta con equipos staff, como lo son el personal administrativo y las personas que forman parte de la Estrategia Puente al Desarrollo.

Con respecto a las y los profesionales en desarrollo social, es relevante mencionar que no existe una estructura organizativa que especifique la forma de organización que debe darse a lo interno de cada ULDS para la ejecución de la oferta programática institucional.

Por ejemplo, en la ULDS Cartago existe un equipo de trabajo del programa Avancemos que gestiona los principales procesos de trabajo asociados a dicho programa, y ocurre de forma similar con el programa de Alternativas de Cuido Infantil; sin embargo, el proceso de emprendimientos productivos individuales no cuenta con un equipo específico de trabajo que permita fortalecer la gestión del mismo.

Esta situación se presenta de forma similar en las ULDS de Turrialba y Los Santos, en donde la estructura interna ha incidido de forma directa en que el proceso deba ser asumido por las personas coordinadoras como una actividad extra a las ya asignadas.

d. Distribución geográfica

El ARDS Cartago tiene como área de influencia la totalidad del territorio de la provincia de Cartago, más tres cantones de San José y dos distritos del cantón de Desamparados (San José); específicamente la distribución según unidad local es la que se muestra en el cuadro 11.

Cuadro 11

Área de influencia del ARDS Cartago, según ULDS

ULDS Cartago	ULDS Turrialba	ULDS Los Santos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantón: Alvarado - Distritos: Todos ▪ Cantón: Cartago - Distritos: Todos ▪ Cantón: El Guarco - Distritos: Todos ▪ Cantón: La Unión - Distritos: Todos ▪ Cantón: Oreamuno - Distritos: Todos ▪ Cantón: Paraíso - Distritos: Todos ▪ Cantón: Desamparados - Distrito: Frailes - Distrito: San Cristóbal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantón: Jiménez - Distritos: Todos ▪ Cantón: Turrialba - Distritos: Todos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cantón: Dota - Distritos: Todos ▪ Cantón: León Cortés - Distritos: Todos ▪ Cantón: Tarrazú - Distritos: Todos

Nota. Fuente: la autora.

Por aspectos vinculados al entorno y a la cultura organizacional, se denota que existe un acceso diferenciado a los recursos institucionales por parte de cada unidad local; en el aspecto financiero, esta diferenciación se da por la densidad poblacional que abarca cada ULDS, lo que hace que proporcionalmente las metas y recursos sean diferentes, “pero siempre proporcionales en función a la población que atienden y a la ejecución histórica” (L. Miranda, comunicación personal, 27 de julio del 2017).

Otro ejemplo, es el hecho de que situaciones contextuales y principalmente infraestructurales incidieron en que la gerencia regional y las unidades staff se ubiquen en el mismo espacio físico

de la ULDS Cartago, lo cual ha favorecido que exista una coordinación más cercana con dicha unidad.

Ante dicha situación, se evidencia la relevancia de homologar los criterios de intervención y las acciones de soporte que se deben de realizar con cada unidad local, esto considerando la particularidad de cada una de las unidades locales y las características geográficas y socio-demográficas de la población usuaria de los servicios institucionales.

e. Distribución de recursos financieros

En el IMAS se cuenta con el procedimiento para distribución y asignación de metas y recursos de inversión social entre las ARDS; dicho documento tiene como finalidad,

(...) señalar las diversas fases que se deben realizar previamente a la distribución de los recursos presupuestarios dentro de la oferta programática institucional, así como los recursos que se asignan a cada una de las Áreas Regionales de Desarrollo Social (ARDS). (IMAS, 2017b, p.2)

Este procedimiento fue establecido por la Gerencia General con la finalidad de estipular las acciones necesarias para lograr una distribución de los recursos financieros, conforme a las necesidades y características específicas de cada área regional y según las prioridades institucionales, permitiendo la inversión social en las poblaciones que más ameritan de la misma.

En el ARDS Cartago el proceso de distribución de recursos se realiza de forma conjunta entre la jefatura regional, la jefatura de la UCAR y la jefatura de la Uiper, siendo que para dicha distribución se parte de dos criterios centrales, que son:

- Las directrices e indicaciones brindadas por las instancias de administración presupuestaria a nivel central, específicamente las referidas por la Subgerencia de Desarrollo Social con respecto a la inversión presupuestaria; por ejemplo, existen mandatos internos que destinan cierta cantidad de recursos financieros para la atención preferencial de las familias incorporadas a la Estrategia Puente al Desarrollo.

- Los parámetros que a nivel regional se utilizan para distribuir proporcionalmente los recursos financieros, por ejemplo, la asignación de recursos conforme a las dimensiones del área de influencia de cada ULDS, y según el análisis histórico y estadístico de la inversión que realiza cada unidad local según beneficio.

Una de las herramientas utilizadas para el control y análisis financiero es el Sistema de Planificación, Administración y Finanzas (SAP), el cual,

(...) opera para lo relacionado con trámites y registros administrativos y financieros y como instrumento de articulación y consolidación del accionar institucional en ese campo. Significa un gran avance sobre la forma en que se ha logrado relacionar e integrar la acción administrativo-financiera, facilitando el manejo transparente de trámites y el registro oportuno de los mismos. (IMAS, 2016b, p.26).

En el caso específico del proceso de Ideas Productivas Individuales, la asignación de recursos para la ejecución se realiza conforme a un análisis de la inversión histórica que realiza cada unidad local, logrando con ello determinar un porcentaje de asignación para cada ULDS; y, en el caso de que alguna unidad local no logre invertir los recursos asignados, los mismos pueden ser trasladados a otra unidad que lo amerite.

En este proceso existe un seguimiento a la ejecución que es brindado tanto por la gerencia regional, como por las jefaturas de la Uiper y la UCAR; además, a nivel institucional (nacional) la responsabilidad del seguimiento a la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de metas le corresponde a la Subgerencia de Desarrollo Social del IMAS, de forma conjunta con la Unidad de Planificación y el Área Administrativa Financiera.

f. Recursos humanos existentes

En el IMAS la totalidad de personas funcionarias cuentan con un puesto y cargo asignado, y forman parte de una estructura ocupacional que "(...) es el conjunto de puestos que se desprende de los procesos, funciones y niveles de la organización" (IMAS, 2016a, p.16); mientras que el

puesto es concebido como la expresión más detallada de la misión de cada persona en la institución.

En el proceso de ideas productivas intervienen personas ubicadas en diversos puestos, entre ellos:

- Persona encuestadora
- Profesional en Desarrollo Social
- Jefatura de la UIPER
- Jefatura de la ARDS
- Profesional en Administración Financiera (UCAR)

En la actualización del Manual único para el otorgamiento de beneficios institucionales realizada en el 2015, se expresa que, dada la complejidad del proceso de ideas productivas, se hace necesaria la participación de diversas instancias, aspecto que se detalla en el cuadro 12.

Cuadro 12

Responsabilidades de aplicación en el proceso de Ideas Productivas Individuales

Acciones	Responsables
Diseño, promoción y promulgación de políticas y lineamientos técnicos para la ejecución y control del incentivo de Ideas Productivas Individuales.	Área Desarrollo Socio Productivo Comunal
Recepción, análisis y recomendación de las necesidades y solicitud del potencial beneficiario (a).	Profesional en Desarrollo Social
Aprobación según nivel de competencia.	Profesional ejecutor, Coordinador (a) ULDS, Jefatura Regional, Subgerencia Desarrollo Social, Consejo Directivo
Fiscalización económica del uso de recursos.	UCAR
Seguimiento de incentivos aprobados.	Profesional en Desarrollo Social

Fuente: Adaptación de IMAS (2015c, p.4).

Al respecto, es importante mencionar que por condiciones contextuales a nivel regional, en el ARDS Cartago se ha incorporado como parte del proceso a la jefatura de la Uiper, quien asume

una función central en el proceso de revisión del cumplimiento de requisitos posterior a que la persona profesional en desarrollo social realiza la recepción, análisis y recomendación para cada solicitud.

En cuanto a los recursos humanos con que se cuenta para desarrollar el proceso de ideas productivas individuales, es relevante mencionar que en cada unidad local se asigna al menos una persona para realizar dicho trámite, no obstante, conforme a las entrevistas realizadas se evidencia que en la gestión de dicho proceso se presentan algunas limitaciones como las siguientes:

- No se cuenta con una persona designada como responsable de liderar el proceso en cada unidad local; se evidencia que,
A nivel regional se han designado a las coordinadoras como responsables del proceso de ideas productivas, y en cada unidad se decide si incorporar a otros profesionales a los que les gusta el proceso, pero no existen parámetros que permitan decir que los recursos son suficientes y exclusivos. (L. Miranda, comunicación personal, 27 de julio del 2017).
- Las personas profesionales que asumen la atención de familias que solicitan un subsidio para su emprendimiento, lo asumen por iniciativa propia y no por un mandato escrito que les coloque dicha responsabilidad; además, esta función es asumida como una actividad extra a las actividades cotidianas.
- Dada la alta cantidad de programas que deben ser ejecutados en el nivel local, los recursos humanos se vuelven insuficientes para atender la totalidad de demanda de los servicios, por lo cual existe una población no cubierta.
- Las y los profesionales vinculados a este proceso no cuentan con formación específica que les permita brindar a las personas empresarias la asesoría que requieren; al respecto la Licda. Dahiana Ramírez refiere que se requieren profesionales que tengan no sólo su formación profesional, sino que cuentan con capacitaciones y procesos de formación en temas vinculados al emprendimiento, lo cual les permitiría mejorar los procesos e instrumentos utilizados en la institución (D. Ramírez, comunicación personal, 26 de julio del 2017); esta aseveración es compartida por las Licda. Inés Cerdas Cambroner (I. Cerdas, comunicación personal, 17 de agosto del 2017) y Licda. Lourdes Miranda Bolaños (L. Miranda, comunicación personal, 27 de julio del 2017).

- Por las funciones asignadas a cada profesional, en la cotidianidad laboral se presentan múltiples limitaciones para realizar los procesos de seguimiento post-inversión; al respecto, la Licda. Maureen Chavarría indicó que se realiza un “seguimiento posterior a la entrega del beneficio para supervisar el uso de los implementos” (M. Chavarría, comunicación personal, 08 de agosto del 2017), pero no es factible profundizar en el estado y desarrollo del emprendimiento.

Lo anterior es relevante en tanto estas limitaciones influye de forma directa en la asesoría, orientación y acompañamiento que se brinda a las familias beneficiarias del proceso de Ideas Productivas Individuales, lo cual a su vez puede incidir en la sostenibilidad de los emprendimientos productivos que son financiados.

g. Sistema de información SIPO

El SIPO es una de las principales herramientas informáticas con que cuenta la institución para cumplir con su objetivo; este sistema almacena la información de la totalidad de familias que solicitan los servicios institucionales.

Por tanto, el SIPO se constituye en,

(...) la herramienta de calificación, identificación y selección de población objetivo que garantiza que los beneficios lleguen efectivamente a los sectores más pobres de la sociedad. Constituye además un instrumento para la investigación, programación, seguimiento y evaluación de programas sociales, así como identificación y caracterizaciones a nivel de provincia, cantón, distrito, barrio e inclusive caserío. (IMAS, 2016b, p.25).

En este punto es relevante mencionar que mediante el Decreto Ejecutivo N° 33079-MTSS del año 2006, el SIPO fue reconocido como el instrumento oficial del Estado Costarricense para el registro y selección de potencial población beneficiaria de servicios sociales destinados a la atención de familias en condición de pobreza, colocando dicho sistema como una fuente de

información para la totalidad de instituciones estatales del ámbito social, específicamente se indica:

El presente Decreto tiene como finalidad establecer un sistema transversal de información interinstitucional, mediante el cual las instituciones del Estado que brinden servicios a la población en condiciones de pobreza del país, puedan tener acceso, uso, transferencia e intercambio de la información del Sistema de Información de la Población Objetivo, con el fin de que ésta sea empleada al menos como un referente para la calificación y selección de su población beneficiaria. (Artículo 4, Decreto Ejecutivo N° 33079-MTSS, 2006).

Actualmente, en el IMAS se utiliza la segunda versión de dicho sistema, la cual se encuentra vigente desde marzo del 2011; este sistema se encuentra en proceso de modificación para crear una tercera versión que incorpore los cambios considerados en el Manual de procedimientos para la aplicación de la FIS del SIPO y la ficha de información social de personas institucionalizadas y sin domicilio fijo (FISI), vigente desde enero del 2017.

La relevancia del sistema para el proyecto propuesto es que todas las personas que acceden a los servicios institucionales deben estar registradas en el SIPO, y es este registro el que permite identificar que personas y familias cumplen con los criterios de calificación para acceder a un subsidio otorgado como parte del proceso de ideas productivas individuales.

Este sistema también permite obtener datos estadísticos sobre las familias usuarias de los servicios institucionales, permitiendo realizar diversos análisis de información, como por ejemplo identificar las zonas en que se detecta mayor concentración de familias en condición de pobreza extrema.

h. Sistema de información SABEN

El SABEN es la principal herramienta que utilizan las personas profesionales en desarrollo social y personas cogestoras sociales, para realizar la atención cotidiana de las familias y personas que solicitan atención institucional.

Este sistema permite registrar y consultar información desde la atención inicial de la familia, hasta la asignación de un subsidio institucional y el seguimiento al mismo; permite identificar el historial de atenciones y subsidios percibidos por cada persona y familia, entre otros aspectos que favorecen el trabajo cotidiano de las y los profesionales.

Además, el SABEN,

Facilita el control y seguimiento presupuestario de los programas, agiliza el pago de subsidios a los beneficiarios, mediante la transferencia de los recursos por medio de tarjeta electrónica de prepago que facilita a los beneficiarios los recursos por medio de cajeros automáticos. Permite que todos los beneficios otorgados a la población se registren en un único sistema; lo que garantiza uniformidad y fidelidad de la información, así como rapidez y agilidad para su transferencia. (IMAS, 2016b, p.26).

La vinculación de este sistema con el proyecto propuesto es que el mismo es la herramienta informática que se utiliza en la cotidianidad institucional para gestionar el proceso de ideas productivas individuales, además, es la que permite obtener datos para realizar diferentes análisis sobre dicho proceso.

i. Sistema de Atención Ciudadana (SACI)

El SACI fue creado en el año 2015 por el IMAS en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) y con la Secretaría Técnica de gobierno digital; la finalidad de este sistema de atención es resolver de forma oportuna las consultas y demandas de las personas que acuden al IMAS.

Este sistema tiene como finalidad brindar mayor acceso a la población mediante la existencia de un centro de llamadas que asigne citas para atención mediante líneas telefónicas, internet, u otros medios electrónicos; con ello, el SACI permite “(...) disminuir las visitas de las personas solicitantes y beneficiarios (as) a las Unidades Locales de Desarrollo Social y así permitir que los y las funcionarias, tengan más tiempo para realizar las actividades sustantivas” (IMAS, 2016b, p. 59).

De esta forma, se modificó la forma tradicional de acceso de las familias a la oferta programática, que se caracterizaba por la asignación de citas conforme a la llegada de las personas a las oficinas de cada unidad local, y que implicaba que las familias pernoctaran fuera de las oficinas, que hicieran fila por largos períodos de tiempo sin lograr acceder a una cita para su atención, o bien, que lograrán obtener una cita sin conocer los requisitos para hacer efectiva la atención.

Este sistema tiene una vinculación directa con el desarrollo del proceso de ideas productivas individuales, dado que toda persona que desee acceder a un subsidio de dicho proceso debe contar con una cita asignada mediante este sistema, de igual forma, toda atención que se brinde durante el desarrollo de este proceso debe quedar registrada en el SACI.

j. Sistema Nacional de Información Social (Sinais)

En los últimos años la política social de Costa Rica ha denotado puntos de inflexión y cambios, uno de ellos ha sido la puesta en evidencia de la necesidad de contar con un sistema de información nacional que permita brindar una atención integral a las personas usuarias de los programas sociales.

Ante ello, y mediante el decreto N° 37320-MTSS-MBS del 27 de noviembre del 2012 se creó y declaró de interés público el Sinais,

(...) como un registro unificado de información sobre los programas sociales selectivos de carácter público, sus beneficios y sus beneficiarios. En su primera fase, el Sistema se concentrará, principalmente, en los programas que reciben financiamiento del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF). (Poder Ejecutivo, 2012, p.2).

El Sinais nace adscrito al IMAS por ser esta la institución rectora en materia social, y para brindarle viabilidad técnica a dicho sistema se creó la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Información Social como una dependencia del IMAS, cuyo propósito es la administración, coordinación y desarrollo de dicho sistema, aspecto que se da directamente vinculado a la información ingresada en el SIPO.

Los objetivos planteados para dicho sistema son:

- a) Facilitar a la población, el ejercicio de sus derechos y del control ciudadano, a través de la difusión de los programas y sus requisitos, así como de sus costos y resultados.
- b) Reducir el exceso de trámites para la ciudadanía y las duplicidades de trabajo entre las instituciones, a través de la coordinación interinstitucional en la definición de criterios de calificación y tanto del otorgamiento de beneficios, como los requisitos para ello.
- c) Promover una identificación proactiva de beneficiarios potenciales, mediante el uso de la información relevante generada por entidades públicas y privadas.
- d) Identificar zonas geográficas, grupos poblacionales y necesidades insatisfechas, que ameritan acciones específicas por parte de las instituciones ejecutoras de la política social.
- e) Facilitar el seguimiento y la evaluación de los programas sociales, así como de su impacto en el combate a la pobreza y la gestión del riesgo social.
- f) Crear condiciones para la sistematización de los aprendizajes y la innovación, en los programas sociales con la perspectiva de mejorar la eficiencia y la eficacia de los recursos destinados a la política social. (Poder Ejecutivo, 2012, p.4)

La vinculación de este sistema con el proceso de Ideas Productivas Individuales, es que mediante dicho sistema se podrá lograr una vinculación interinstitucional que permita la atención de las familias con emprendimientos productivos desde una perspectiva integral, logrando una inversión desde diversas áreas (a nivel financiero, a nivel social, a nivel de formación técnica, entre otras).

k. Sistemas de autorización de trabajos

En el IMAS no se cuenta con un sistema para realizar la autorización de trabajos claramente definido, sin embargo, si se cuenta con una jerarquía para la autorización de trabajos según niveles de competencia.

En el ARDS Cartago la totalidad de proyectos que se realizan deben contar con la aprobación de la jefatura regional, Licda. Inés Cerdas Cambronero, quien está legalmente facultada para tomar decisiones con respecto a los proyectos que pueden ser ejecutados en el nivel regional.

Estos proyectos deben ser revisados, analizados y avalados por la jefatura de la Uiper, puesto que dicha unidad posee entre sus competencias la gestión, monitoreo y control de proyectos en la región.

Cuando los proyectos son de alto impacto o trascienden el área de influencia regional, los mismos deben ser autorizados por otras dependencias, entre las cuales se encuentran: el Área de Desarrollo Socio-productivo y Comunal, la Subgerencia de Desarrollo Social, o bien, la Presidencia Ejecutiva de la institución.

Estos aspectos se vinculan de cierta forma con la gobernabilidad de los proyectos, la cual según el PMI (2013) “(...) proporciona al director y al equipo de proyectos la estructura, los procesos, los modelos de toma de decisiones y las herramientas para dirigir el proyecto” (p.34), elementos que a nivel institucional no se encuentran especificados ni regulados.

1. Condiciones de mercado

Como factor ambiental relevante de analizar para el proyecto en cuestión, se encuentra la forma en que en la gestión del proceso de Ideas Productivas Individuales se consideran las condiciones de mercado para cada emprendimiento que se propone.

En este aspecto es relevante mencionar que en apariencia, durante el proceso de recepción y análisis de cada solicitud de un subsidio para emprendimientos productivos, no se cuenta con insumos (técnicos, empíricos, profesionales) que le permitan al profesional involucrado realizar un análisis vinculado a las condiciones de mercado en que se inserta dicho producto.

Esta situación se constituye en una limitante dado que es posible que se estén financiando emprendimientos que generan productos o servicios que se encuentran saturados en el mercado local, lo cual incide directamente en la sostenibilidad del proyecto.

Por tanto, se evidencia la relevancia del proyecto propuesto, en tanto el mismo permitirá contar con insumos para analizar la colocación de los productos y servicios en el mercado local, brindando

insumos para que durante el proceso de inicio y consolidación del emprendimiento se consideren elementos que den sostenibilidad en el tiempo y espacio, como los aspectos relativos al desarrollo de mercado.

Además, el proyecto propuesto tiene entre sus finalidades, evidenciar la relevancia de la articulación interinstitucional en este proceso, gestionando ante instancias como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) la apertura de procesos de capacitación que rompan con los mercados, productos y servicios tradicionales, insertando como eje transversal la innovación.

Lo anterior con la finalidad de generar criterios de innovación constante de la oferta productiva, a fin de no saturar el mercado local de productos y servicios de una misma índole, lo cual afecta los emprendimientos productivos al obligarlos a competir por precio, dejando de lado otros aspectos como la calidad.

m. Tolerancia al riesgo por parte de los interesados

En el proyecto propuesto existen dos tipos de interesados en el proceso de Ideas Productivas Individuales, uno de ellos lo conforman las personas funcionarias del IMAS que se vinculan al proceso, quienes es factible indicar asumen riesgos positivos con el desarrollo del proyecto.

Por otra parte, están las familias usuarias del IMAS, quienes se caracterizan por residir en una condición de pobreza básica o pobreza extrema, quienes asumen un riesgo positivo (oportunidad) con el desarrollo del proyecto, puesto que con el mismo se busca incrementar el grado de sostenibilidad de cada emprendimiento.

Además, a lo interno de cada proyecto productivo que se recomienda sea financiado, es relevante que la persona profesional responsable analice de forma conjunta con la persona solicitante, los riesgos (positivos y/o negativos) existentes, puesto que esto forma parte del derecho a la información que poseen las personas usuarias de los servicios institucionales.

n. Género como eje transversal en la acción institucional

En la Encuesta Nacional de Hogares realizada en el año 2015 se evidenció que en el país existen alrededor de 307.000 hogares en condición de pobreza, lo cual representa una incidencia del 20,5% con respecto al total de la población (INEC, 2016, p.58).

Conforme a los datos de dicha encuesta (INEC, 2016), del total de hogares en condición de pobreza, aproximadamente el 42,9% son hogares que se encuentran encabezados por mujeres, es decir, cuentan con jefaturas femeninas, esto en relación con un 35,6% de hogares con jefatura masculina.

En la especificidad del IMAS, históricamente la institución se ha caracterizado por brindar sus servicios a una población feminizada, es decir, un alto porcentaje de las personas que asisten a la atención cotidiana son mujeres, principalmente jefas de hogar cuyas situaciones de vida reflejan condiciones de desigualdad, en las cuales el género tiene un papel preponderante.

Por ello, la institución ha realizado diversos esfuerzos por incorporar la perspectiva y el análisis de género como un eje transversal al accionar institucional; al respecto, en el año 2014 se elaboró la Política laboral para la igualdad y equidad de género aplicable del 2014 al 2023 (IMAS, 2014), y con ella se determinaron diversas acciones para disminuir las brechas de género a nivel institucional.

Una de las acciones fue normativizar el uso del lenguaje inclusivo mediante la emisión de directriz institucionales, por ejemplo, mediante la directriz GG-1071-04-2015 denominada “Acciones para disminuir brechas de género institucionales”, en la cual se indica que: *“Toda documentación que se produzca en la institución, normativa, registros e informes, entre otros, así como todos los documentos que se presenten al Consejo Directivo, deben contener lenguaje inclusivo”* (IMAS, 2015, s.p)

Por lo anterior, y considerando la perspectiva de género como un factor ambiental de suma relevancia que puede condicionar la aceptación o revocatoria de propuestas y proyectos, en el

presente documento se utiliza lenguaje género inclusivo, en atención a las diversas normativas institucionales.

Para ello es relevante mencionar que se parte de considerar que el género es “(...) *una construcción simbólica y contiene el conjunto de atributos asignados a las personas a partir del sexo*” (Lagarde, 1996, p.9); además, se dice que,

Se trata de características biológicas, físicas, económicas, sociales, psicológicas, eróticas, jurídicas, políticas y culturales.

El género implica:

- Las actividades y las creaciones del sujeto, el hacer del sujeto en el mundo.
- La intelectualidad y la afectividad, los lenguajes, las concepciones, los valores, el imaginario y las fantasías, el deseo del sujeto, la subjetividad del sujeto.
- La identidad del sujeto o autoidentidad en tanto ser de género: percepción de sí, de su corporalidad, de sus acciones, sentido del Yo, sentido de pertenencia, de semejanza, de diferencia, de unicidad, estado de la existencia en el mundo.
- Los bienes del sujeto: materiales y simbólicos, recursos vitales, espacio y lugar en el mundo.
- El poder del sujeto (capacidad para vivir, relación con otros, posición jerárquica: prestigio y estatus), condición política, estado de las relaciones de poder del sujeto, oportunidades.
- El sentido de la vida y los límites del sujeto. (Lagarde, 1996, p.12).

Considerando lo anterior, es factible indicar que la perspectiva de género permite una comprensión integral de la forma en que mujeres y hombres se posicionan en la sociedad, e interactúan entre ellos.

4.1.2 Factores ambientales externos

Los factores ambientales externos son el entorno que rodea no sólo al proyecto sino también a la organización, son cambiantes y ameritan que se desarrolle un análisis detallado de su vinculación e influencia en el proyecto.

Para efectos del proyecto en cuestión, se considera que puede estar vinculado a los factores externos que se citan seguidamente.

a. Clima político e influencia sobre la institución

El IMAS es una de las instituciones que se encuentra altamente influenciada por el clima político y los cambios a nivel político-partidista, esto se evidencia en el hecho de que con cada traspaso de gobierno la institución atraviesa cambios en alguno de sus programas, o bien, asume el desarrollo de proyectos o estrategias que responden a los intereses del gobierno de turno.

En la actualidad las acciones que se realizan a nivel institucional responden y se vinculan con el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, el cual corresponde al gobierno del Dr. Luis Guillermo Solís Rivera, y se constituye en el sustento de la política pública de dicha administración.

En dicho plan se hace referencia a sectores estratégicos, dos de los cuales se vinculan de forma directa al proyecto; el primer sector es el de Trabajo y seguridad social, según el cual, “El problema principal del mercado de trabajo costarricense es la persistencia de altas tasas de desempleo abierto e importantes porcentajes de subempleo por insuficiencia de horas laborales” (Mideplan, 2014, p.95).

Se hace referencia a que una de las principales causas del desempleo y la subutilización de la fuerza de trabajo, es la existencia de desempleo friccional y falta de apoyo al desarrollo empresarial, en lo cual se identifican como causas secundarias los “Servicios de intermediación deficientes y servicios de prospección débiles y descoordinados [y] Carencias en materia de formación y asistencia técnica para el desarrollo de emprendimientos” (Mideplan, 2014, p.101).

En el planteamiento que se coloca sobre el trabajo y la seguridad social, se reconoce que a nivel estatal existen vacíos importantes en el área de apoyo al desarrollo de emprendimientos productivos, lo cual se constituye en una herramienta que podría reducir la cantidad de personas en condición de desempleo, impactando positivamente la reducción de los indicadores de pobreza.

En este sector se plantea como estrategia la siguiente:

Favorecer el desarrollo de emprendimientos productivos: la crisis que se ha enfrentado desde el 2009 ha permitido comprobar la importancia que tiene en términos de empleo la producción para el mercado interno. Sin embargo, estos productores enfrentan serias dificultades para acceder al crédito, la capacitación y la asistencia técnica. En este sentido, se plantea que el desarrollo de emprendimientos productivos exitosos implica desarrollar una oferta de servicios que busque una atención más integral y distintas opciones de acuerdo con sus necesidades particulares, ya sean créditos blandos, capacitación y formación, asistencia técnica y enfoques y estructuras productivas diversas (individuales, asociativas, cooperativas). Lo anterior, en procura de que los distintos emprendimientos tengan posibilidad de acceder a uno o varios de los servicios de acuerdo con sus necesidades y prioridades. Por último, debe señalarse que este tipo de iniciativas inciden en la estructura organizativa y en la productividad de los emprendimientos, factores determinantes para que los mismos no caigan o puedan salir de la informalidad.

Desarrollo de emprendimientos productivos basados en los principios de la Economía Social Solidaria: se crea la Dirección de Economía Social Solidaria que impulsaría políticas públicas orientadas a ejecutar y gestionar mecanismos de articulación de programas de promoción y apoyo de trabajo autónomo colectivo en organizaciones de la economía social solidaria. Los emprendimientos productivos hacen referencia a organizaciones productivas que buscan satisfacer sus necesidades económicas, sociales y de empleo, a la vez, que coadyuvan en la reducción de la pobreza, la desigualdad y en procura de un desarrollo económico más inclusivo, Este tipo de emprendimientos y redes de unidades productivas se asienta sobre los principios de esfuerzo colectivo, la solidaridad, la igualdad, la participación, la cooperación y el respeto al medio ambiente. (Mideplan, 2014, p.103).

El segundo sector es el desarrollo humano e inclusión social, el cual parte del supuesto de la poca movilidad en los indicadores de pobreza y de desigualdad en el territorio nacional; en el plan se hace una relación entre pobreza y empleo, en donde se evidencia que una gran parte de las familias en condición de pobreza cuentan con empleos informales o con males condiciones laborales, lo cual,

(...) puede estar asociada a la falta de protección en los casos de no pago de salarios, obligación de hacer sobretiempo o turnos extraordinarios, despidos sin aviso ni compensación, condiciones de trabajo

inseguras y ausencia de beneficios como las pensiones, el reposo por enfermedad o el seguro de salud. (Mideplan, 2014, p.138).

Lo anterior es relevante para el proyecto, puesto que se evidencia que la política pública propuesta por la administración Solís Rivera, denota la relevancia de la empleabilidad de las familias que se encuentran en condición de pobreza, colocando el emprendimiento productivo como un mecanismo de inserción laboral.

b. Políticas de Estado

En Costa Rica no se cuenta con una política de Estado sobre el trabajo definida como tal, sino que lo que se concibe como política laboral son las acciones y estrategias de empleo y producción de derivan del Plan Nacional de Desarrollo, así como el compendio de legislaciones que regulan la inserción y estabilidad laboral de las personas residentes en el territorio nacional.

Específicamente en lo que respecta a emprendimientos productivos, inicialmente se cuenta con dos herramientas jurídicas que se constituyen en el primer avance hacia la creación de dicha política.

La primera herramienta es la ley orgánica del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), en la cual se resalta la relevancia de esta institución para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Mediante esta ley se crea la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Digepyme), la cual según el artículo 33 bis tiene “(...) como mínimo las siguientes áreas de desarrollo: comercialización; capacitación y asistencia técnica; financiamiento; información; desarrollo sostenible; innovación tecnológica y cooperación internacional” (Ley N° 6054, 1977).

Por otro lado, está la Ley N° 8262, Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas, la cual se creó con el objeto de,

(...) crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, y posicione a este sector como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza. (Ley N° 8262, 2002).

Además, en Costa Rica se cuenta con la Política de Fomento al Emprendimiento de Costa Rica, administración Solís Rivera; si bien, esta no es una política de estado sino de gobierno, evidencia un avance importante con respecto al apoyo que se debe brindar desde la institucionalidad costarricense a las Pymes.

Esta política es coordinada por el MEIC y tiene como objetivo general,

Fortalecer y articular la oferta institucional, robusteciendo la cadena de servicios financieros y no financieros, con instrumentos innovadores e inclusivos, que permitan la creación y desarrollo de emprendimientos con potencial de crecimiento y el fomento de una cultura de emprendimiento innovadora. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2014, p.20).

Para ello se colocaron como ejes transversales el apoyo a mujeres emprendedoras, a jóvenes emprendedores, inclusión social, responsabilidad ambiental, fomento a la asociatividad, y participación público-privado, todo ello con la finalidad de brindar herramientas para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles.

En el cuadro 13 se sintetizan los factores ambientales del IMAS y su influencia sobre el proyecto propuesto.

Cuadro 13

Factores ambientales del IMAS y su relación con el proyecto

Factores ambientales del IMAS – ARDS Cartago		
	Factor	Relación con el proyecto
Factores Internos	Misión y visión institucional	Se vinculan con la finalidad del proyecto, ambas se direccionan a mejorar las condiciones de vida de la población meta.
	Cultura organizacional y valores institucionales	La cultura organizacional ha implicado la definición de sistemas y valores internos que pretenden generar una identidad común y con ello favorecer el logro de los objetivos. Con respecto al proyecto, el desarrollo del mismo debe estar vinculado al cumplimiento de las pautas definidas dentro de los sistemas formales, y debe considerar elementos intangibles de la cultura profesionales vinculados a las creencias y referencias profesionales. Los valores institucionales constituyen orientadores de las acciones, y deben ser ejes transversales al desarrollo de los proyectos.
	Estructura organizativa	En el IMAS existe una estructura organizativa de tipo matricial débil, en donde existen dependencias con cierto grado de especialización y no se cuenta con una oficina de gestión de proyectos. Esto incide de forma directa en el proyecto propuesto, dado que la demanda la definición de una estructura para la gestión del proceso de ideas productivas individuales.
	Distribución geográfica	El ARDS Cartago cuenta con 3 unidades locales; se evidencia la relevancia de homologar los criterios de intervención y las acciones de soporte que se deben de realizar con cada unidad local, esto considerando la particularidad de cada una de las unidades locales y de las características geográficas y socio-demográficas de la población usuaria de los servicios institucionales. Se vincula de forma directa con el objetivo de homologar e integrar procesos de trabajo.
	Distribución de recursos financieros	En el caso específico del proceso de Ideas Productivas Individuales, la asignación de recursos para la ejecución se realiza conforme a un análisis de la inversión histórica que realiza cada unidad local.
	Recursos humanos existentes	La disponibilidad de recursos humanos influye de forma directa en la asesoría, orientación y acompañamiento que se brinda a las familias beneficiarias del proceso de Ideas Productivas Individuales, lo cual a su vez puede incidir en la sostenibilidad de los emprendimientos productivos que son financiados.

Factores ambientales del IMAS – ARDS Cartago

Factores Internos	Factor	Relación con el proyecto
	Sistema de información SIPO	La relevancia del sistema para el proyecto propuesto es que todas las personas que acceden a los servicios institucionales deben estar registradas en el SIPO, y es este registro el que permite identificar que personas y familias cumplen con los criterios de calificación para acceder a un subsidio otorgado como parte del proceso de ideas productivas individuales.
	Sistema de información SABEN	La vinculación de este sistema con el proyecto propuesto es que el mismo es la herramienta informática que se utiliza en la cotidianidad institucional para gestionar el proceso de ideas productivas individuales, además, es la que permite obtener datos para realizar diferentes análisis sobre dicho proceso.
	Sistema de Atención Ciudadana SACI	Este sistema tiene una vinculación directa con el desarrollo del proceso de ideas productivas individuales, dado que toda persona que desee acceder a un subsidio de dicho proceso debe contar con una cita asignada mediante dicho sistema, de igual forma, toda atención que se brinde durante el desarrollo de este proceso debe quedar registrada en el SACI.
	Sistema Nacional de Información Social (Sinais)	Mediante dicho sistema se podrá lograr una vinculación interinstitucional que permita la atención de las familias con emprendimientos productivos desde una perspectiva integral, logrando una inversión desde diversas áreas.
	Sistemas de autorización de trabajos	En el ARDS Cartago la totalidad de proyectos que se realizan deben contar con la aprobación de la jefatura regional, Licda. Inés Cerdas Cambroner, quien está legalmente facultada para tomar decisiones con respecto a los proyectos que pueden ser ejecutados en el nivel regional. Estos proyectos deben ser revisados, analizados y avalados por la jefatura de la Uiper, puesto que dicha unidad posee entre sus competencias la gestión, monitoreo y control de proyectos en la región.
	Condiciones de mercado	Con el proyecto propuesto se buscará evidenciar la relevancia de la articulación interinstitucional en este proceso, gestionando ante instancias como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) la apertura de procesos de capacitación que rompan con los mercados, productos y servicios tradicionales, insertando como eje transversal la innovación.
	Tolerancia al riesgo por parte de los interesados	Se relaciona con el proyecto puesto que en el mismo existen dos tipos de involucrados: las personas funcionarias del IMAS que se vinculan al proceso asumiendo riesgos positivos, y las familias usuarias del IMAS, quienes también asumen un riesgo positivo (oportunidad), además, estas familias tienen derecho a que se les informe los riesgos (positivos y/o negativos) del tipo de proceso que llevan.

Factores ambientales del IMAS – ARDS Cartago

Factor	Relación con el proyecto
Género como eje transversal en la acción institucional	Institucionalmente se ha normativizado el uso de la perspectiva de género, y principalmente se han emitido directrices para fortalecer acciones hacia la equidad de género; entre ellas, se encuentra el uso del lenguaje inclusivo como un requisito indispensable para todo documento que se elabore o presente a nivel institucional, por lo cual este lenguaje debe ser utilizado a lo largo del proyecto.
Factores Externos	Se evidencia que la política pública propuesta por la administración Solís Rivera, denota la relevancia de la empleabilidad de las familias que se encuentran en condición de pobreza, colocando el emprendimiento productivo como un mecanismo de inserción laboral.
Políticas de Estado	En Costa Rica se cuenta con normativa que hace referencia al apoyo que desde el gobierno se debe brindar a las PYMES. Es relevante porque establece una base institucional para el abordaje e intervención integral con familias emprendedoras.

Nota. Fuente: la autora.

Considerando los elementos referidos, es factible indicar que el IMAS cuenta con múltiples factores ambientales que en su mayoría son elementos que favorecen el desarrollo del proyecto propuesto, y colocan pautas para la dirección del mismo.

Los factores ambientales internos denotan como la institución cuenta con una direccionalidad y teleología claramente definidas, que se direccionan a mejorar la calidad de vida de las familias usuarias, y con ello reducir los indicadores de pobreza existentes en el país; el cumplimiento de este objetivo amerita el desarrollo de acciones que favorezcan la inserción laboral de estas familias.

Para alcanzar el objetivo de la institución, se ha creado una plataforma tecnológica que incorpora diversos sistemas informáticos que favorecen la atención de la población y la ejecución de los recursos financieros, siendo estos factores ambientales que favorecerán el desarrollo del proyecto.

Por último, es relevante que el plan de gestión para el proyecto considere los factores ambientales que pueden colocar restricciones al desarrollo del proyecto, como lo son la disponibilidad recursos humanos y las particularidades geográficas y funcionales de cada unidad local.

4.2 Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de una organización constituyen entradas para la mayor parte de los procesos de planificación, y pueden ser definidos como,

(...) los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora y utilizados por la misma. Estos incluyen cualquier objeto, práctica o conocimiento de alguna o de todas las organizaciones que participan en el proyecto y que pueden usarse para ejecutar o gobernar el proyecto. (PMI, 2013, p.27).

Estos activos pueden organizarse en dos categorías: los procesos y procedimientos, y la base de conocimiento corporativa, considerando dicha clasificación, en el cuadro 14 se citan los activos con que cuenta el IMAS y el ARDS Cartago.

Cuadro 14

Activos de los procesos del IMAS-ARDS Cartago

Activos de los procesos, ARDS Cartago	
Procesos y procedimientos	Base de conocimiento corporativa
a. Manual único para el otorgamiento de beneficios institucionales	a. Matrices de cumplimiento
b. Políticas para la dirección de proyectos	b. Lecciones aprendidas
c. Procedimientos para el control de cambios	c. Medición de procesos
d. Procedimientos de control financiero	d. Archivos de proyectos anteriores
e. Procedimientos para la gestión de incidentes y defectos	
f. Requisitos de comunicación de la organización	
g. Procedimientos para asignar prioridad, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo	
h. Procedimientos para el control de riesgos	
i. Seguimiento y evaluación de proyectos	

Nota. Fuente: la autora.

Conforme a esta clasificación, seguidamente se realiza una descripción de cada uno de los activos de los procesos con que cuenta el IMAS – ARDS Cartago, evidenciando su influencia en la ejecución y gobernabilidad del proyecto.

4.2.1 Procesos y procedimientos

Algunos de los procesos y procedimientos que forman parte de los activos de la organización, son los que se refieren seguidamente.

a. Manual único para el otorgamiento de beneficios institucionales

El Manual único para el otorgamiento de beneficios institucionales se encuentra vigente desde el 10 de junio del 2009, constituyéndose en la principal guía para el trabajo que se desarrolla cotidianamente en las áreas regionales y unidades locales.

La creación y aplicación de este manual,

(...) tiene como objetivo la constitución de un insumo que facilite la labor de los agentes internos y externos del IMAS, al tratarse de un documento dirigido a simplificar y facilitar la labor de los profesionales de la Institución, en el otorgamiento de servicios y beneficios. Es importante destacar que esta norma reúne, por vez primera, todos los beneficios del área de desarrollo social y será ajustado de acuerdo a al cambio de la estructura programática institucional. (IMAS, 2009, p.6).

Este manual se constituye en el fundamento para la asignación de subsidios institucionales, brinda orientación sobre las características de cada proceso, descripción, requisitos y procedimientos, entre otros aspectos.

Por tanto, todo proceso que se vincule a la asignación de recursos financieros a la población usuaria de los servicios institucionales, debe contener como mínimo los aspectos referidos en este manual, al cual se pueden sumar otros aspectos y procedimientos derivados de directrices, circulares y/o medidas administrativas.

En el caso específico del proceso de Ideas Productivas, este manual establece los requisitos básicos para el proceso, y los diversos procedimientos que conlleva el mismo (asignación del subsidio, pago, uso de recursos): de igual forma, se hace referencia a los procedimientos estándar para cada programa y subsidio brindado por la institución.

Conforme lo referido por la Licda. Lourdes Miranda (comunicación personal, 27 de julio del 2017), este manual se constituye en el eje central de los procesos y determina en términos generales los requisitos que se deben cumplir para tener acceso a este tipo de subsidio.

Además, la Licda. Miranda (comunicación personal, 27 de julio del 2017), evidenció que los aspectos referidos en este manual han sido ampliados mediante directrices institucionales, que mayoritariamente inciden en la modificación de requisitos existentes.

También, existen medidas administrativas regionales, que consisten en lineamientos emitidos por una gerencia regional y que inciden únicamente sobre las ULDS que se encuentran supeditadas a la misma; en el ARDS Cartago, se han establecido mediante este tipo de medidas, 2 requisitos adicionales a los indicados en el manual único.

Uno de los requisitos que fueron adicionados en el ARDS Cartago, consiste en que las personas solicitantes hayan participado de un proceso formativo en el cual hubieran adquirido conocimientos sobre la elaboración de un Plan de Negocios, plan que debe ser presentado como un requisito inicial.

Este requisito,

Surgió porque se vio la importancia de que las familias conocieran de su negocio, se creó para que fuera un requisito que les sirviera a las familias para crecer, que fuera un plan de negocios que cualquier persona pudiera desarrollar y revisar en el día a día de su negocio. (L. Miranda, comunicación personal, 27 de julio del 2017).

Con respecto a este requisito, las profesionales entrevistadas evidenciaron en sus argumentos la existencia de tres grandes limitaciones:

1. En la actualidad la mayor parte de los planes de negocio no cuentan con un hilo conductor, y no poseen un formato generalizado, por lo cual difieren según la institución que brinda el

proceso de capacitación; inclusive, algunos procesos de capacitación no incluyen la elaboración del plan de negocios.

2. Muchas de las familias atendidas presentan un plan de negocios que fue elaborado por una persona consultora y/o una persona docente, por lo cual en ocasiones las familias no poseen una comprensión real de los aspectos incorporados en dicho plan.
3. Las personas profesionales que asumen el proceso de Ideas Productivas Individuales, no hay recibido procesos de capacitación que les permita analizar e identificar la idoneidad de las personas solicitantes mediante los aspectos plasmados en el plan de negocios.

El segundo de los requisitos incorporados en el ARDS Cartago, es la elaboración de un Informe Técnico Social, el cual,

Es necesario llevar a un proceso de revisión y ajuste, para que sea un instrumento de fácil elaboración y que genere un impacto positivo en la solicitud, y que no sea un recuento repetitivo de lo que dice el formulario. (Y. Abarca, comunicación personal, 21 de julio del 2017).

Vinculado a este segundo requisito, la Licda. Chavarría evidencia que a nivel regional se creó la “guía de presentación de proyectos, que aporta el orden de la documentación y orientación para la elaboración del informe técnico social” (M. Chavarría, comunicación personal, 08 de agosto del 2017).

Con respecto a este manual, es de suma relevancia evidenciar que la totalidad de personas entrevistadas identifican el mismo como un importante instrumento de trabajo, a la vez que evidencian la importancia de realizar una revisión y actualización del mismo; algunos de los aportes con respecto a este proceso se reflejan en el cuadro 15.

Cuadro 15

Propuestas de mejora del manual de procedimientos conforme a las personas profesionales involucradas en la ejecución del proceso.

Persona entrevistada	Aspectos por mejorar
Licda. Inés Cerdas Cambroneró	<ul style="list-style-type: none"> -Debe retomar elementos sobre la selección de las familias candidatas y el tipo de capacitación que deben tener. -Se debe de incorporar el seguimiento y la evaluación de los proyectos como dos elementos diferentes pero complementarios. -Se debe hacer una revisión de los requisitos, por ejemplo, los que están vinculados a obtener permisos del Ministerio de Salud o de las municipalidades.
Licda. Lourdes Miranda Bolaños	<ul style="list-style-type: none"> -Replanteamiento del formulario para adaptarla a la realidad de las familias, hacerlo más accesible. -Crear procesos de capacitación coordinados por la institución, para poder influir sobre los contenidos. -Se requiere hacer énfasis en la experiencia de las familias solicitantes, para conocer el manejo de mercados.
Licda. Maureen Chavarría Jiménez	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar criterios de selección de las familias basados en experiencia, procesos de capacitación y evidencia de mercado. -Detallar contenidos del plan de negocios.

Nota. Fuente: la autora.

b. Políticas para la dirección de proyectos

Es relevante mencionar que de la totalidad de las dependencias institucionales, el Área de Tecnologías de Información es la instancia que cuenta con una política claramente definida y formalizada de forma escrita, esta se concretiza en el procedimiento para la administración de proyectos desarrollado en el año 2010, y aprobado por la Gerencia General del IMAS, mediante oficio GG.1380-05-2010.

Esta política tiene como objetivo general “Definir las condiciones necesarias para efectuar la gestión adecuada de los proyectos del Área de Tecnologías de Información” (IMAS, 2010, p.3), y es aplicable a la totalidad de proyectos desarrollados por el área.

El alcance del procedimiento establecido incluye los procesos de planificación, el monitoreo de la calidad y la ejecución presupuestaria, y el cierre definitivo del proyecto (independientemente del motivo de finalización); es relevante indicar que dicho procedimiento no contempla la definición de guías y/o instrumentos.

c. Procedimientos para el control de cambios

En el IMAS, y específicamente en el ARDS Cartago, no se cuenta con un procedimiento formal explícito para realizar el proceso de control de cambio en los proyectos que se desarrollan.

Por ello, la gestión de los cambios se realiza de manera informal, mediante acuerdos entre las partes involucradas; estos acuerdos se dan principalmente a nivel verbal, o bien, se hacen constar mediante actas, bitácoras de reunión o correos electrónicos; es relevante indicar que los cambios que se realicen a los proyectos deben contar con el visto bueno de la jefatura regional, o de otras dependencias según el nivel de competencia.

d. Procedimientos de control financiero

En la institución se cuenta con un procedimiento para distribución y asignación de metas y recursos de inversión social entre las ARDS; este,

Contempla el conjunto de acciones que se deben llevar a cabo para obtener una distribución de recursos pertinente a las necesidades de cada ARDS, con el propósito de que conlleve a una ejecución y atención de la población de forma eficaz, a su vez, tiene como fin orientar la inversión social de acuerdo a las prioridades institucionales y una búsqueda paulatina de orientar los recursos en las regiones sustentados con un enfoque por oferta y no por demanda. (IMAS, 2017b, p.2).

En el nivel regional se cuenta con la UCAR, la cual es la unidad encargada de dar seguimiento y control a la ejecución presupuestaria; esta unidad se constituye en el centro de la administración de los recursos financieros a nivel regional, y de forma conjunta con la jefatura regional y la jefatura de la Uiper, monitorean y controlan tanto la asignación de recursos como la ejecución presupuestaria y el alcance de metas.

e. Procedimientos para la gestión de incidentes y defectos

En el IMAS un incidente es definido como “(...) cualquier evento que no es parte de la operación normal de un servicio y que causa o podría causar una interrupción o reducción en la calidad del mismo” (IMAS, 2017a, p.3).

A lo interno de la institución, únicamente el Área de Tecnologías de Información cuenta con un procedimiento definido para el control de los incidentes que se presentan en los proyectos liderados por esta dependencia; el objetivo de este es, “(...) asegurar que los problemas e incidentes presentados en los servicios ofrecidos en la plataforma tecnológica institucional, sean resueltos y que sus causas sean investigadas para mitigar su recurrencia” (IMAS, 2017a, p.3).

Este procedimiento denota aspectos generales sobre la gestión de incidentes a nivel de tecnologías de información, y en apariencia, son procesos no replicados en otras áreas y/o dependencias institucionales.

f. Requisitos de comunicación de la organización

En la organización no se cuenta con una política clara referente a los requisitos de la comunicación, por lo cual los requerimientos y procedimientos existentes devienen de aspectos que derivan de la cultura organizacional y de las habilidades de gestión de las personas vinculadas a dichos procesos.

Existen actividades de comunicación de tipo informal, las cuales se dan mediante el discurso oral expresado en conversaciones cotidianas y/o reuniones de equipo en donde se intercambia información y se toman decisiones con respecto a los proyectos institucionales.

Además, existen mecanismos de comunicación formal, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- ✓ Boletines informativos utilizados para comunicar acciones estratégicas.
- ✓ Circulares y/o medidas administrativas relativas a los procesos institucionales.
- ✓ Directrices institucionales.
- ✓ Memorandos.
- ✓ Diversas modalidades de informes.

La totalidad de estas formas de comunicación permean la gestión de los proyectos, y las actividades cotidianas que se realizan en la institución, tanto en el nivel central como en las áreas regionales y unidades locales.

g. Procedimientos para asignar prioridad, aprobar y emitir autorizaciones de trabajo

Mediante la directriz de las diez horas del trece de octubre del dos mil catorce, en el IMAS se establecieron lineamientos explícitos sobre los criterios para la asignación de recursos a las familias usuarias; específicamente, se emite la indicación de direccionar los subsidios institucionales priorizando la atención de familias y personas ubicadas en condición de pobreza básica y extrema.

Con esta directriz se establecieron los criterios generales para la priorización y aprobación de los procesos, por tanto, toda autorización de trabajo depende inicialmente de que la misma se ajuste a los contenidos de dicha directriz.

En el nivel regional, la priorización de las autorizaciones de trabajo se da a lo interno del grupo de trabajo denominado “equipo técnico”, el cual se encuentra integrado por la jefatura regional, la jefatura de la Uiper, la jefatura de la UCAR y la persona coordinadora de cada unidad local.

A lo interno de este equipo se realiza el análisis de cada proyecto y proceso de trabajo, se determinan las prioridades y se definen líneas de acción; por su parte, la aprobación y emisión de autorizaciones de trabajo depende de la jefatura regional, con el apoyo de la Uiper y la UCAR.

h. Procedimientos para el control de riesgos

A nivel institucional se cuenta con procedimientos definidos para la gestión de los riesgos institucionales, los mismos se encuentran sustentados en la Directriz D-3-2005-CO-DFOE denominada “Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI)” (Contraloría General de la República, 2005).

Esta directriz establece las actividades que deben de ser ejecutadas para lograr la “(...) identificación, análisis, evaluación, administración, revisión, documentación y comunicación de los riesgos institucionales” (Contraloría General de la República, 2005, p.5).

Como parte de la implementación de esta directriz, a nivel institucional se implementó el Sistema Específico de Valoración de Riesgos Institucional como una dependencia adscrita a la Unidad de Control Interno; de forma paralela en el año 2009 se planteó el marco orientador del Sevri, el cual fue actualizado en los años 2012 y 2015.

Con este marco orientador, se busca ajustar las directrices a la realidad de la institución,

(...) de manera que responda a la madurez del sistema, en concordancia con la realidad institucional, así como ampliar la metodología para que la gestión de riesgos sea parte en la planificación institucional, generando información para la toma de decisiones y consecución de los Planes. (IMAS, 2015b, p.3).

Además, este marco se creó vinculado a una política institucional para la gestión de riesgos, en la que se plantean los lineamientos, procedimientos e instrumentos que deben ser utilizados en dichos procesos de gestión.

i. Seguimiento y evaluación de proyectos

En el IMAS se cuenta con un sistema para el seguimiento y evaluación de programas sociales, que es coordinado por el Área de Planificación Institucional y que se encuentra vigente desde mayo del 2011.

Este sistema,

(...) consiste en un proceso sistemático orientado a lograr información sobre los procesos de programación, ejecución y resultados que generan los programas, proyectos y actividades ejecutadas por el IMAS, con el fin de convertir los datos en información útil para tomar decisiones sobre el funcionamiento de los mismos, buscando optimizar la eficiencia y efectividad de las intervenciones presentes o futuras. (IMAS, 2011, p.5).

Con este sistema se establecen lineamientos generales sobre los procedimientos para el seguimiento y la evaluación de los programas sociales, y por ende, de los proyectos y las actividades que los conforman.

En este contexto, el proceso de seguimiento es visualizado como un proceso continuo y sistemático, que permite confrontar los resultados de la ejecución con las metas, recursos e indicadores incorporados en el POI de cada año, esto facilita la toma de decisiones sobre los programas y proyectos.

Con las actividades que este sistema propone para el seguimiento, se pretende:

- Verificar el cumplimiento de los contenidos en la descripción del programa o proyecto.
- Relacionar las actividades y los recursos (disponibles y ejecutados) con los objetivos propuestos.
- Establecer una práctica de recolección de datos basada en los indicadores predefinidos, así como comparar los resultados alcanzados con los indicadores, metas y recursos establecidos.
- Reportar a las autoridades, responsables de programas, coordinadores y personas a cargo de ellos, los progresos alcanzados, alertándolos sobre los avances o limitaciones que se presenten y con lo cual se puedan tomar las acciones correctivas. (IMAS, 2011, p.7).

Por otra parte, la evaluación tiene los siguientes propósitos:

- Mantener una valoración sistemática de los programas y proyectos, finalizados o en curso, incluyendo cuando se requiera, el análisis de aspectos como el diseño, la implementación y los resultados obtenidos.
- Determinar la relevancia y cumplimiento de los objetivos planteados, la eficiencia de la implementación, la efectividad e impacto, según se requiera.
- Proporcionar información confiable y útil, que permita la incorporación de modificaciones en el proceso de toma de decisiones, a partir de los resultados obtenidos.
- Analizar las razones por las que los resultados planeados fueron o no alcanzados.
- Explorar los resultados no esperados del programa, proyecto o actividad, y valorar cómo inciden en el bienestar de la población.
- Proporcionar, a partir de los resultados obtenidos, las recomendaciones para el mantenimiento, mejoramiento, o cierre de un programa, proyecto o actividad.
- Brindar a los legisladores información oportuna respecto a los alcances de los programas y proyectos ejecutados por la Institución. (IMAS, 2011, p.7-8).

4.2.2 Base de conocimiento corporativa

Las bases de conocimiento corporativa permiten recopilar y almacenar información relativa a los proyectos que se han desarrollado; en el IMAS, algunas de estas bases son las siguientes:

a. Matrices de cumplimiento

Las matrices de cumplimiento (MACU) son los instrumentos utilizados por las instituciones público-estatales para dar a conocer a la sociedad civil, los resultados y “(...) los hallazgos que cada año entregan las Auditorías Internas a las autoridades, y las acciones de cumplimiento y mejora que se realizan para solventarlas” (Parra y Vega, 2017, p.5).

En el IMAS estas matrices adquieren un papel preponderante puesto que se constituyen en bases de lecciones aprendidas; contienen las acciones de seguimiento y control que se dan en función a resultados de los procesos de auditoría, las cuales abordan la totalidad de la oferta programática institucional.

Estas matrices de cumplimiento se desarrollan utilizando instrumentos y guías previamente definidas por diversas instancias del Poder Ejecutivo de Costa Rica y del Mideplan, e inclusive de la institución.

b. Lecciones aprendidas

Si bien a nivel institucional no se cuenta con un procedimiento definido para recopilar las lecciones aprendidas de los proyectos que se desarrollan, los procesos definidos en el sistema para el seguimiento y evaluación de programas sociales permiten consignar información histórica y aprendizajes relevantes, que pueden ser considerados como lecciones aprendidas, más aún cuando se habla de que dicho sistema pretende mejorar las experiencias futuras con base en las experiencias pasadas.

Dicho sistema tiene entre sus finalidades,

(...) convertir los datos en información útil para tomar decisiones sobre el funcionamiento de los mismos [...] los resultados del seguimiento y la evaluación permitirán a las autoridades institucionales y a los responsables y ejecutores de los programas, disponer de un sistema para aprender de experiencias previas, mejorar la prestación de servicios, planificar y asignar los recursos e incrementar los efectos esperados. (IMAS, 2011, p. 6-7).

j. Medición de procesos

Los sistemas institucionales se constituyen en fuentes de información que permiten realizar mediciones sobre los procesos y los productos; específicamente, los sistemas que se vinculan con este aspecto son:

- SAP Business Objects (BO): este es un sistema que permite obtener estadísticas en tiempo real; dichos datos se encuentran directamente vinculados a las variables de la FIS. Con este sistema es factible obtener datos de la totalidad de la población a la cual se le ha aplicado la FIS.

- Saben: en este sistema es factible obtener datos relacionados con la asignación y ejecución presupuestaria, así como con el seguimiento a los beneficios y al cumplimiento de metas regionales.

k. Archivos de proyectos anteriores

En el IMAS-ARDS Cartago se han desarrollado diversos proyectos, sobre los cuales existen sistematizaciones, no obstante, no se cuenta con un procedimiento o formato definido para realizar el archivo de los proyectos, por lo cual las sistematizaciones de los proyectos se construyen conforme a los conocimientos y necesidades particulares de las personas responsables de cada proyecto.

Además, no se cuenta con una base de datos regional que contenga los archivos de los diversos proyectos desarrollados, sino que los mismos se encuentran en custodia de las personas profesionales que fueron responsables de su ejecución.

Para finalizar, es relevante mencionar que la indagación y análisis con respecto a los activos de los procesos con que cuenta la organización, evidencian que en el IMAS la cultura de proyectos y la administración de los mismos es un proceso en desarrollo, que se ha evidenciado mayoritariamente en el Área de Tecnologías de Información.

Un aspecto favorecedor en lo que respecta a los activos de los procesos de la organización, es que el IMAS cuenta con diversos manuales y con procedimientos generales para diversos programas, actividades y tareas que se encuentran vinculadas al proyecto, lo cual contribuye a la gobernabilidad del mismo.

En síntesis, la totalidad de los activos de los procesos identificados contribuyen al desarrollo del proyecto, dado que se constituyen en pautas, líneas de acción e insumos para su desarrollo y gestión.

4.3 Plan de Gestión de Proyecto

El plan para la gestión o dirección de un proyecto es la principal salida del proceso de gestión de la integración; este plan “(...) es el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado” (PMI, 2013, p.76).

En este apartado se integran las líneas base y planes subsidiarios que describen la forma en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto para diseñar una guía metodológica para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago.

Es relevante mencionar que la estructura de este plan de gestión considera los planteamientos de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 5ª Ed), por lo tanto, se desarrollan los subprocesos vinculados a los procesos de inicio y planificación, ello en total correspondencia con las áreas de conocimiento para la dirección de proyectos referidas por el PMI; esta estructura se sintetiza en el cuadro 16.

Cuadro 16

Estructura del Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago.

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos de la dirección de proyectos	
	Procesos de inicio	Procesos de planificación
Gestión de la integración	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el acta de constitución del proyecto 	
Gestión del alcance		<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión del alcance • Recopilar requisitos • Definir el alcance • Crear la EDT
Gestión del tiempo		<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión del cronograma • Definir las actividades • Secuenciar las actividades • Estimar los recursos de las actividades • Estimar la duración de las actividades • Desarrollar el cronograma
Gestión de los costos		<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la Gestión de los Costos • Estimar los Costos • Determinar el Presupuesto
Gestión de la calidad		<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión de la calidad
Gestión de los recursos humanos		<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión de los recursos humanos
Gestión de las comunicaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión de las comunicaciones
Gestión de los riesgos		<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión de los riesgos • Identificar los riesgos • Realizar el análisis cualitativo de riesgos • Realizar el análisis cuantitativo de riesgos • Planificar la respuesta a los riesgos
Gestión de las adquisiciones		<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión de las adquisiciones
Gestión de los interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la gestión de los interesados

Nota. Fuente: la autora con base en PMI (2013).

Conforme a la estructura evidenciada en el cuadro 15, seguidamente se hace referencia a cada uno de los subprocesos contenidos en los procesos de inicio y de planificación del proyecto.

4.3.1 Procesos de inicio

Los procesos de inicio en la gestión de proyectos son aquellos “(...) realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase” (PMI, 2013, p.49).

Como parte de estos procesos, seguidamente se desarrollan los subprocesos:

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto.
- Identificar a los interesados del proyecto.

4.3.1.1 Enunciado del trabajo del proyecto

El enunciado del trabajo de proyecto (SOW, por sus siglas en inglés), es una descripción de tipo narrativo de los productos, servicios y/o resultados que se esperan alcanzar con el proyecto (PMI, 2013, p.68).

El SOW para el proyecto de diseño de una guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago, incluye los elementos que se detallan a continuación.

a. Breve descripción del proyecto

El proyecto se vincula al proceso de Emprendimientos Productivos Individuales desarrollado en el IMAS-ARDS Cartago, el cual es de gran relevancia en tanto se orienta a generar oportunidades en uno de los ámbitos que incide directamente en la condición socio-económica de

las familias: el empleo, y en este caso en específico: el autoempleo, que es una de las principales respuestas ante la falta de generación de oportunidades laborales.

En la actualidad, este proceso se sustenta en los aspectos incorporados en el Manual Único para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales (IMAS, 2009), no obstante, dicho manual se centra en los requisitos que debe cumplir una persona para optar por un subsidio institucional en esta área, y por ello no incorpora aspectos relevantes vinculados a la gestión cotidiana de este proceso.

Se pretende con este proyecto diseñar una guía metodológica que brinde a las y los profesionales involucrados en la gestión de los procesos de Emprendimiento Productivos Individuales, insumos para poder valorar y dar seguimiento a las personas a quienes se les asigna un subsidio, desde la perspectiva de la sostenibilidad de sus emprendimientos y de resguardo de la inversión pública.

El desarrollo de dicho proyecto involucra:

- Una reconstrucción del proceso de trabajo.
- Elaboración de un instrumento para identificar el potencial emprendedor en las personas solicitantes.
- Definición de procesos, procedimientos y plantillas para el desarrollo del proceso de Emprendimientos Productivos Individuales.
- Diseño de una propuesta para brindar un acompañamiento a las personas emprendedoras, desde que se origina la solicitud hasta que se requiere brindar seguimiento a los subsidios asignados, incorporando la sostenibilidad como un eje transversal.

b. Necesidad de negocio

Más allá de una necesidad de negocio, el proyecto de diseño de una guía metodológica permite dar respuesta a una necesidad/demanda social, en dos vías:

- Por una parte, es una necesidad institucional contar con un proceso homologado para el trabajo que se desarrolla alrededor de las ideas productivas individuales, permitiendo validar

la inversión de recursos públicos en emprendimientos productivos que sean sostenibles en los planos económico, social y ambiental.

- Por otra parte, permitirá dar respuesta a una demanda del mercado, o bien, a una demanda de la población usuaria de los servicios institucionales, que evidencia la necesidad de recibir una atención integral, continua y sistemática.

c. Propuesta de trabajo

La propuesta para el trabajo del proyecto se evidencia en el objetivo general del mismo, el cual hace referencia al diseño de una guía metodológica que permita fortalecer emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago, de acuerdo a los estándares del PMI, específicamente de la Guía PMBOK 5ª Ed.

d. Principales entregables

El entregable principal del proyecto será un documento que contiene la guía metodológica para desarrollar emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza.

Además, los entregables específicos incluyen:

- Informe de caracterización del funcionamiento actual del Programas Emprendimientos Productivos en el IMAS - ARDS Cartago.
- Informe de definiciones, procesos y procedimientos recomendados para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles.
- Documento con las herramientas para ser utilizadas en la ejecución de la guía metodológica.
- Documento que contiene el módulo de capacitación dirigido a personas Profesionales en Desarrollo Social.
- Informe de ejemplificación de la aplicación de la guía metodológica.

e. Criterios de aceptación

Los criterios de aceptación del producto del proyecto, son los siguientes:

- El proyecto debe de encontrarse acorde a los lineamientos, reglamentos y directrices institucionales.
- La guía metodológica debe estar vinculada a los planteamientos del Manual único para el otorgamiento de beneficios institucionales, principalmente en lo que respecta a procesos, procedimientos y requisitos.
- La propuesta de guía metodológica debe contener una reestructuración de los instrumentos de trabajo ya existentes, y un planteamiento de nuevas herramientas y plantillas de trabajo.
- La caracterización del proceso de ideas productivas individuales, debe evidenciar las principales inflexiones de dicho programa, y su desarrollo vinculado a los cambios históricos del ARDS Cartago.

4.3.1.2 Acta de constitución del proyecto

La elaboración del acta de constitución del proyecto es,

(...) el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de proyecto la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es un inicio y unos límites del proyecto bien definidos, la creación de un registro formal del proyecto y el establecimiento de una forma directa para que la dirección general acepte formalmente y se comprometa con el proyecto. (PMI, 2013, p.66).

Seguidamente se incorpora el acta de constitución que se propone para el proyecto de diseño de una guía metodológica para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza.

Acta de constitución del proyecto	
Fecha	Nombre del proyecto
05 de febrero del 2018	Propuesta de guía metodológica para fortalecer emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago.
Áreas de conocimiento / procesos	Área de aplicación (Sector / Actividad)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Áreas de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la integración - Gestión del alcance - Gestión del tiempo - Gestión de los costos - Gestión de la calidad - Gestión de los recursos humanos - Gestión de las comunicaciones - Gestión de los riesgos - Gestión de las adquisiciones - Gestión de los interesados ▪ Grupos de procesos: <ul style="list-style-type: none"> - Inicio - Planificación - Ejecución - Monitoreo y control - Cierre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sector: <ul style="list-style-type: none"> - Público Social ▪ Actividad: <ul style="list-style-type: none"> - Auto-empleo - Emprendimiento Productivo
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
05 de febrero del 2018	12 de junio del 2018
Objetivos del proyecto	
<p><u>Objetivo General</u> Elaborar un plan de gestión de proyecto para el diseño una guía metodológica que permita fortalecer los Emprendimientos Productivos en familias en condición de pobreza, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (5ª Ed).</p> <p><u>Objetivos Específicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una caracterización del funcionamiento actual del Proceso Emprendimientos Productivos del ARDS Cartago, con la finalidad de determinar requerimientos metodológicos para su fortalecimiento. 2. Determinar las definiciones, procesos y procedimientos que constituyen la guía metodológica, con la finalidad de dar respuesta a los requerimientos metodológicos identificados. 3. Elaborar las herramientas requeridas para cada uno de los procesos y procedimientos definidos, con la finalidad de brindar los insumos para la aplicación de la guía metodológica. 	

4. Diseñar un módulo de capacitación dirigido a las personas Profesionales en Desarrollo Social del IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de dar a conocer los usos y contenidos de la guía metodológica.
5. Evidenciar la aplicabilidad de la guía propuesta en un proyecto desarrollado por el IMAS ARDS Cartago, para demostrar sus aportes al desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) se creó mediante la Ley N° 4760 en el año 1971, con la finalidad última de resolver el problema de la pobreza extrema existente en Costa Rica, para lo cual esta ley facultó a la institución para hacer uso de fondos públicos y con ellos desarrollar programas de bienestar social.

En el transcurso de los años la institución ha regionalizado su accionar con la intención de brindar los servicios a la totalidad de la población en condición de pobreza, favoreciendo el acceso de dicha población a la oferta programática institucional, entre la cual se encuentra el Programa Emprendimientos Productivos que consiste en desarrollar proyectos productivos en familias en condición de pobreza.

Este programa se rige mediante indicaciones generales incorporadas en el Manual de Otorgamiento de Beneficios (IMAS, 2009), no obstante, cada profesional responsable brinda un matiz diferente a cada emprendimiento según su percepción y formación; por lo anterior, el proyecto resulta de suma relevancia al proporcionar una guía metodológica que dirija las acciones desarrolladas desde dicho programa, y que le permita a las y los profesionales contar con procesos definidos y plantillas para el desarrollo de emprendimientos productivos que sean sostenibles en el tiempo.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

Entregable final

- Documento que contiene la guía metodológica para desarrollar emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza.

Entregables específicos

- Informe de caracterización del funcionamiento actual del Programas Emprendimientos Productivos en el IMAS - ARDS Cartago.
- Informe de definiciones, procesos y procedimientos recomendados para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles.
- Documento con las herramientas para ser utilizadas en la ejecución de la guía metodológica.
- Documento que contiene el módulo de capacitación dirigido a personas Profesionales en Desarrollo Social.
- Informe de ejemplificación de la aplicación de la guía metodológica.

Supuestos

- Se cuenta con el tiempo requerido para realizar las actividades necesarias para el alcance del objetivo general.
- Se cuenta con autorización para el acceso a la documentación institucional requerida.

- Existe anuencia de las personas interesadas para ser entrevistadas y brindar información sobre los emprendimientos productivos que gestionan.
- Se cuenta con el presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto.
- Se cuenta con el visto bueno de la jefatura regional para la asignación de una persona profesional como responsable del proyecto.
- Se cuenta con un profesor tutor que brindará asesoría oportuna e idónea durante el desarrollo del Trabajo Final de Graduación.

Restricciones

- No existen investigaciones que hayan desarrollado el tema del presente proyecto en cuestión, o bien, que hayan brindado pautas para el desarrollo del mismo.
- Las entrevistas a personas Profesionales en Desarrollo Social sólo pueden ser aplicadas en horario de 8:00am a 4:00pm y en días hábiles (lunes a viernes).
- Los módulos de capacitación son únicamente para el personal Profesional en Desarrollo Social del IMAS.
- Los módulos de capacitación solo versarán sobre la guía metodológica diseñada.

Identificación de riesgos

Riesgos positivos

- Si se logran desarrollar los entregables en los plazos establecidos, se podría generar un proyecto innovador, impactando positivamente el alcance del proyecto.
- Si se cuenta con el apoyo de la alta gerencia, se podrían desarrollar las actividades conforme a lo previsto, impactando positivamente la calidad y alcance del proyecto.

Riesgos negativos

- Si no se logran concertar las entrevistas en el tiempo previsto, podría no obtenerse suficiente información de fuentes primarias, impactando la calidad del proyecto.
- Si no se logran desarrollar los entregables en los plazos definidos, podría existir un retraso en el desarrollo del proyecto, impactando el cronograma del mismo.
- Si el proyecto no se encuentra conforme a las regulaciones institucionales, esto podría incidir en la no aceptación del mismo, impactando negativamente el alcance del proyecto.

Principales hitos

Los principales hitos de este proyecto, son los siguientes:

- Informe de caracterización del proceso Ideas Productivas Individuales.
- Informe con la definición de procesos, procedimiento y definiciones contenidas en la guía metodológica.
- Documento que contiene las plantillas (instrumentos) recomendados.
- Documento que contiene el módulo de capacitación para profesionales en desarrollo Social.
- Informe con una ejemplificación del uso y aplicabilidad de la guía metodológica.
- Exposición de resultados a los principales interesados del proyecto.

Información histórica relevante

El IMAS cumple su objetivo mediante el desarrollo de programas de bienestar social, uno de dichos programas es el de Emprendimientos Productivos Individuales, el cual tiene como objetivo brindar subsidios a familias que cuentan “(...) con un entorno favorable para el

desarrollo o fortalecimiento de un proyecto productivo, con la finalidad de que ésta inicie, fortalezca o consolide una actividad productiva de autoempleo (...)” (IMAS, 2009, p.31).

En los antecedentes de la institución y del Programa de Emprendimientos Productivos, no consta la existencia de proyectos e iniciativas previas vinculadas a los objetivos del actual proyecto, por lo cual el mismo generará un resultado novedoso.

Al respecto, es factible indicar que si bien existen investigaciones sobre dicho programa o sobre propuestas para el desarrollo de proyectos para la inclusión laboral de familias en condición de pobreza, no se cuenta con propuestas sobre procedimientos, procesos y/o plantillas que mejoren la ejecución del programa y que permitan alcanzar el objetivo que el mismo se propone, que más allá de la asignación de un subsidio económico, se direcciona a desarrollar emprendimientos sostenibles que contribuyan a que las familias mejoren sus ingresos y con ello sus condiciones de vida.

Estrategia para el control de cambios

La gestión de los cambios en el proyecto se debe realizar entre las partes involucradas en el desarrollo del mismo, a saber, el equipo de proyecto y la instancia patrocinadora; inicialmente se realizará mediante una comunicación escrita que emite la parte interesada en el cambio, se realizará una mesa de discusión, y el acuerdo tomado debe constar en un acta de reunión.


Identificación de grupos de interés (involucrados)

▪ Involucrados Internos:

- Jefatura Regional Cartago (Instancia patrocinadora)
- Jefatura UIPER Cartago
- Jefatura UCAR Cartago
- Área de Desarrollo Socio-productivo
- Coordinadora ULDS Cartago
- Coordinadora ULDS Los Santos
- Coordinadora ULDS Turrialba
- Profesionales en Desarrollo Social

▪ Involucrados Externos:

- Personas usuarias
- Instituciones que brindan cursos de planes de negocio

Director de proyecto	Firma
Cinthy María Solano Quesada	
Autorización de	Firma
Licda. Inés Cerdas Cambroner Jefatura ARDS Cartago	

4.3.1.3 Identificación de los interesados del proyecto

El proceso de identificar a los interesados del proyecto, es el que se direcciona a,

(...) identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación interdependencia, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. (PMI, 2013, p.393).

a. Registro de los interesados del proyecto

Este registro contiene la información de identificación de cada involucrado del proyecto; dicha información se recopiló mediante el uso de las técnicas de análisis de interesados y juicio de expertos.

En el cuadro 17 se detalla el registro de interesados para el proyecto en cuestión.

ID	Interesado	Información de contacto	Requisitos sobre el producto	Tipo		Compromiso actual					Compromiso deseado					
				I	E	D	R	N	P	I	D	R	N	P	I	
07	Coordinadora ULDS Turrialba	Licda. Maureen Chavarría Jiménez Tel. 2556-6796	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustado al manual de procedimientos • Acorde a medidas administrativas regionales 	X				X							X	
08	Profesionales en Desarrollo Social	Correos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustado al manual de procedimientos • Acorde a medidas administrativas regionales • Que considere el perfil de puestos y las funciones asignadas con relación a la disponibilidad de tiempos 	X				X							X	
09	Personas usuarias	Datos consignados en expedientes	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios de fácil comprensión • Eliminar duplicidad de información • Procesos que agilicen trámites y pagos 		X	X									X	
10	Instituciones que brindan cursos de planes de negocio	Datos respaldados en proveeduría	<ul style="list-style-type: none"> • Que homologue los formatos para planes de negocio 		X	X									X	

Simbología

Tipo	I	Interno
	E	Externo

Compromiso	D	Desinformado	N	Neutral	I	Impulsor
	R	Resistente	P	Promotor		

Nota. Fuente: la autora.

b. Clasificación de los interesados

La clasificación de los interesados del proyecto consiste en definir criterios que permitan catalogar a cada interesado según diversas variables como su influencia, poder, impacto o interés sobre el proyecto.

Para efectos del proyecto en cuestión, la clasificación de los interesados se realiza partiendo de los siguientes criterios:

- Poder: nivel de influencia del interesado sobre el proyecto; hace referencia a la capacidad de influencia sobre las actividades y resultados del proyecto.
- Interés: preocupación por los resultados que pueda generar el proyecto; se vincula al apoyo o resistencia que el proyecto pueda percibir por parte de cada interesado.

Considerando lo anterior, en el cuadro 18 se incorpora la matriz poder/interés, en la cual se realiza la clasificación de los interesados según los criterios referidos; aunado a ello, para efectos de comprensión y análisis la información se muestra de forma gráfica en la figura 5.

Cuadro 18
Matriz de poder/interés

ID	Interesado	Poder	Interés
01	Área de Desarrollo Socio-productivo	5	4
02	Jefatura Regional Cartago	5	5
03	Jefatura UIPER Cartago	4	5
04	Jefatura UCAR Cartago	3	3
05	Coordinadora ULDS Cartago	3	4
06	Coordinadora ULDS Los Santos	3	4
07	Coordinadora ULDS Turrialba	3	4
08	Profesionales en Desarrollo Social	1	5
09	Personas usuarias	1	4
10	Instituciones que brindan cursos de planes de negocio	1	2

Clasificación

1: Muy bajo

2: Bajo

3: Medio

4: Alto

5: Muy alto

Nota. Fuente: la autora.

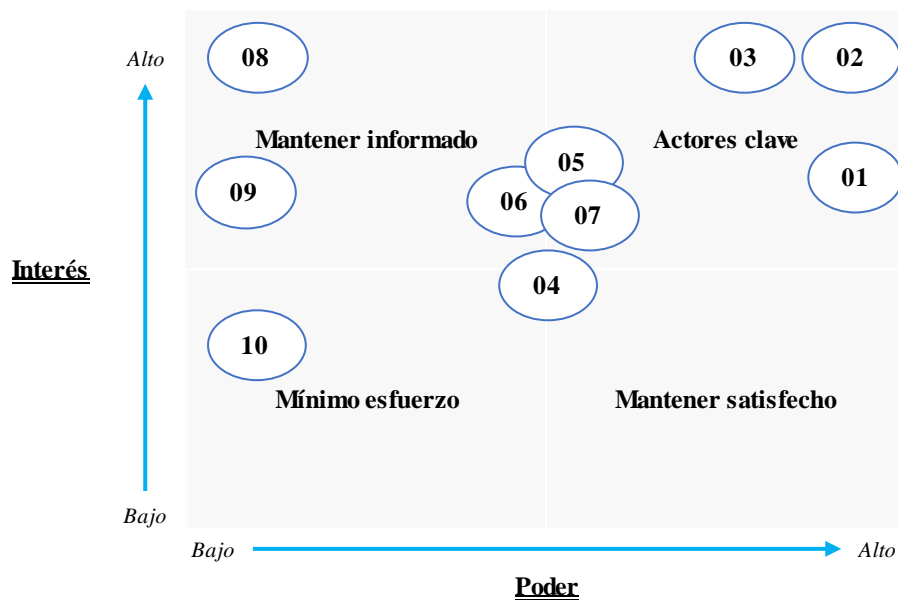


Figura 5. Matriz poder/interés. (Fuente: la autora).

Se evidencia que el Área de Desarrollo Socio-productivo y comunal tiene un alto nivel de poder por ser una instancia coordinadora, desde la cual es posible emitir directrices, lineamientos y procedimientos con respecto al proceso de ideas productivas individuales, por ello su interés en el proyecto es alto.

En el nivel regional el poder para la toma de decisiones se encuentra en el nivel de la jefatura regional, que es la responsable de las acciones que se ejecutan en el ARDS Cartago, instancia patrocinadora del proyecto, y sobre la cual es relevante indicar:

- La jefatura regional asume la toma de decisiones en el ARDS Cartago.
- Esta tiene la potestad de autorizar o denegar el desarrollo de proyectos en la región.
- Existe anuencia de la jefatura para el desarrollo del proyecto, dado que el mismo es de interés para la región, permitirá no sólo mejorar la inversión pública, sino también incrementar el impacto positivo de los subsidios para emprendimientos productivos.

Además, las acciones desarrolladas o propuestas por la jefatura regional, cuentan con los aportes y colaboración de la jefatura UIPER, por ser esta la instancia directamente vinculada a la gestión de proyectos.

Estas tres dependencias se colocan como actores clave para el proyecto, las mismas cuentan con capacidad para influir el proyecto y para emitir lineamientos que permitan y/o favorezcan su ejecución.

Los otros interesados referidos son de suma relevancia puesto que representan mayor interés que poder sobre el proyecto; es factible indicar que estos interesados pueden ser beneficiados con el desarrollo del proyecto, porque el mismo implica mejora de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la actualidad, maximizando tanto recursos como esfuerzos.

Por último, es relevante mencionar que tanto el registro de interesados como la clasificación de los mismos, son procesos que deben ser actualizados durante el ciclo de vida del proyecto, para lograr que estos respondan a la realidad del mismo.

El objetivo de identificar a todos los interesados en la etapa de inicio del proyecto y actualizarlos durante las otras etapas, es que esta identificación permite no sólo conocer a los interesados del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo, sino que también contribuye a determinar la influencia de cada interesado sobre el proyecto, lo cual brinda pautas para gestionar sus expectativas, minimizar los riesgos y buscar la compatibilidad entre sus intereses y los del proyecto.

4.3.2 Procesos de planificación

El grupo de procesos de planificación hace referencia a “aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto” (PMI, 2013, p.49).

Conforme a la estructura evidenciada en el cuadro 15, en este apartado se desarrollan los planes subsidiarios del plan de gestión, los cuales tienen correspondencia con las áreas de conocimiento establecidas por el PMI; además, se incorpora la estrategia recomendada para la gestión de los cambios del proyecto.

4.3.2.1 Plan de gestión del alcance

El plan de gestión del alcance es el documento que,

(...) incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. (PMI, 2013, p.105).

Como parte de este plan de gestión es importante reconocer que la línea base del alcance del proyecto es la versión del enunciado, de la estructura de desglose del trabajo (EDT) y del diccionario de la EDT que han sido debidamente aprobados y autorizados, los mismos pueden ser modificados únicamente mediante procesos de control de cambios que se desarrollen conforme a lo establecido en el plan de gestión del proyecto.

En este plan se incorporan los elementos vinculados a los sub-procesos de planificar la gestión del alcance, recopilar requisitos, definir el alcance y crear la EDT; estos se desarrollan de forma integral con la finalidad de plasmar el alcance del proyecto y los principales elementos con respecto a la gestión del mismo.

a. Enunciado del alcance del proyecto

Según el PMI (2013) el enunciado del alcance es la descripción que se realiza de los entregables principales, de los supuestos y de las restricciones de un determinado proyecto; haciendo referencia tanto al alcance del proyecto como al alcance del producto.

Este enunciado es de suma relevancia en tanto el mismo se constituye en una línea base y un referente de consulta que permite identificar si las órdenes de trabajo y/o las solicitudes de cambio se encuentran dentro o fuera de los límites definidos.

Los elementos que se mencionan a continuación, son los que se considera conforman el enunciado del alcance para el proyecto en cuestión.

i. Descripción del alcance

Existen dos tipos de alcance, el del proyecto y el del producto; el alcance del proyecto “es el trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas” (PMI, 2013, p.105); el alcance del proyecto incorpora la totalidad de elementos referidos en este apartado.

Por otra parte, el alcance del producto hace referencia a “las características y funciones que describen un producto, servicio o resultado descrito en el acta de constitución del proyecto y en la documentación de requisitos” (PMI, 2013, p.123).

Considerando lo anterior, el alcance del producto del proyecto es que las personas profesionales del IMAS - ARDS Cartago cuenten con una guía metodológica que les permita fortalecer los procesos de asignación y gestión del subsidio de emprendimientos productivos individuales.

La guía deberá partir de una reconstrucción de los procesos y procedimientos que se desarrollan actualmente en el proceso de ideas productivas individuales, lo cual debe permitir el establecimiento y análisis de requisitos para la mejora de estos procesos mediante el diseño de la guía metodológica.

De esta forma, la guía será un producto que parta de las necesidades reales de los interesados, y que les permita a las personas profesionales en desarrollo social contar con procesos, procedimientos e instrumentos para abordar de manera integral los

emprendimientos productivos individuales, procurando la sostenibilidad de los mismos en los ámbitos económico, social y ambiental.

Además, esta guía debe contener un módulo de capacitación para ser implementado con los profesionales en desarrollo social, denotando los contenidos del mismo y su aplicabilidad a los procesos de trabajo institucionales.

ii. Entregables y criterios de aceptación

En el cuadro 19 se incorpora los entregables del proyecto según los objetivos específicos definidos, además, se incorpora una descripción general del contenido de los mismos y se detallan los criterios de aceptación para cada entregable.

Cuadro 19

Entregables y criterios de aceptación del proyecto “Propuesta de guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago”.

Objetivo	Entregables		
	Entregable específico	Descripción	Criterios de aceptación
1. Elaborar una caracterización del funcionamiento actual del Proceso Emprendimientos Productivos del ARDS Cartago, con la finalidad de determinar requerimientos metodológicos para su fortalecimiento.	Informe de caracterización del funcionamiento actual del Programas Emprendimientos Productivos en el IMAS - ARDS Cartago.	Se realizará una reconstrucción del proceso de Emprendimientos Productivos Individuales desarrollado por el ARDS Cartago, lo que a su vez implica realizar una reconstrucción de los antecedentes generales de dicha área regional, puesto que en ello es factible evidenciar las transformaciones que ha tenido el proceso en análisis. Esta caracterización incorpora la referencia a los procesos, requisitos, instrumentos y otra información que ha sido utilizada para la gestión del subsidio indicado. Con dicha información se pretende identificar vacíos o requerimientos metodológicos para el fortalecimiento del proceso en análisis.	<ul style="list-style-type: none"> - Debe contener al menos un recuento de los principales cambios e inflexiones de los últimos 15 años. - Debe partir de insumos de procesos de entrevistas. - Debe describir y detallar los procesos, procedimientos e instrumentos que se usan actualmente. - Debe culminar con el detalle de los requerimientos para la guía metodológica.
2. Determinar las definiciones, procesos y procedimientos que constituyen la guía metodológica, con la finalidad de dar respuesta a los requerimientos metodológicos identificados.	Informe de definiciones, procesos y procedimientos recomendados para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles.	Se requiere inicialmente identificar y especificar en detalle las definiciones, procesos y procedimientos que se evidenciaron en la caracterización incorporada en el primer entregable, así como determinar los principales requerimientos metodológicos según dicha caracterización. Posterior a ello, se realizará el planteamiento de las definiciones, procesos y procedimientos que componen la propuesta, y que se direccionan a la homologación de criterios y de la intervención que se realiza en el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales. La finalidad es que en la definición de los mismos medie la sostenibilidad como eje transversal.	<ul style="list-style-type: none"> - Debe contener las definiciones que se constituyen en puntos de partida para la comprensión e implementación de la guía. - Debe describir en detalle cada uno de los procesos y procedimientos recomendados. - Debe tener correspondencia con los lineamientos institucionales evidenciados en manuales, reglamentos, entre otros. - Debe detallar mediante diagramas de flujo el proceso general que se recomienda para la gestión de las ideas productivas individuales.

Objetivo	Entregables		
	Entregable específico	Descripción	Criterios de aceptación
3. Elaborar las herramientas requeridas para cada uno de los procesos y procedimientos definidos, con la finalidad de brindar los insumos para la aplicación de la guía metodológica.	Documento con plantillas para ser utilizadas en la ejecución de la guía metodológica.	Este entregable contendrá el detalle de las plantillas (instrumentos) que se propone sean utilizadas para el desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos planteados. Se incorporarán nuevas plantillas como por ejemplo una guía para determinar potencial emprendedor, como también realizar una revisión de los instrumentos existentes y en caso necesario reestructurarlos en función de la guía metodológica propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> - Debe contener las plantillas que se recomiendan utilizar. - Debe tener correspondencia con los lineamientos institucionales evidenciados en manuales, reglamentos, entre otros. - Los instrumentos deben pasar un proceso de prueba y/o revisión por parte de las personas que los utilizarán.
4. Diseñar un módulo de capacitación dirigido a las personas Profesionales en Desarrollo Social del IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de dar a conocer los usos y contenidos de la guía metodológica.	Documento que contiene el módulo de capacitación dirigido a personas Profesionales en Desarrollo Social.	Este documento contendrá el detalle del proceso de capacitación que se recomienda sea desarrollado con las personas profesionales que intervienen en el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, con la finalidad de que las mismas pueden identificar, conocer y aprehender los contenidos de la guía metodológica y hacer un uso adecuado de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> - El módulo debe estar estructura como una guía de capacitación. - Debe mencionar los requisitos para implementarse de forma virtual. - Debe incluir el diseño de las presentación o insumos didácticos requeridos. - Debe contener un desglose de cronograma presupuesto.
5. Evidenciar la aplicabilidad de la guía propuesta en un proyecto desarrollado por el IMAS ARDS Cartago, para demostrar sus aportes al desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles.	Informe de ejemplificación de la aplicación de la guía metodológica.	Se realizará un informe en el cual se evidencie la aplicabilidad de la guía metodológica propuesta, mediante la ejemplificación del posible uso de la misma en uno de los proyectos que en la actualidad se desarrollan en el ARDS Cartago vinculados al proceso de Emprendimientos Productivos Individuales. Este informe debe evidenciar la viabilidad técnica para la implementación de la guía metodológica, así como su posible contribución a la generación de emprendimientos productivos sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> - Debe de especificar el caso y los motivos de selección - Debe contener el detalle de la forma en que se aplicarían los insumos de los objetivos 2 y 3. - Debe culminar con un análisis de aciertos y mejoras propuestas.

Nota. Fuente: la autora.

iii. Exclusiones

Las exclusiones hacen referencia a las acciones, actividades y objetivos que se encuentran fuera del alcance del proyecto; es relevante el planteamiento de las mismas, puesto que se constituyen en una línea base para la gestión de las expectativas e intereses de los involucrados.

Las exclusiones para el proyecto, son las siguientes:

- El proceso de capacitación al personal funcionario se encuentra excluido del alcance.
- Se excluyen las gestiones requeridas para brindar la capacitación de forma virtual, estas gestiones deben ser asumidas posteriormente por la instancia patrocinadora en caso de que la misma tenga dicho interés.
- Se excluye la capacitación e inducción a las familias usuarias sobre las guías, plantillas y formularios planteados.

iv. Restricciones

Las restricciones que se considera pueden constituirse en factores limitantes para el éxito del proyecto en cuestión, son:

- No existen investigaciones que hayan desarrollado el tema del proyecto, o bien, que hayan brindado pautas para el desarrollo del mismo.
- Las entrevistas a personas Profesionales en Desarrollo Social sólo pueden ser aplicadas en horario de 8:00am a 4:00pm y en días hábiles (lunes a viernes).
- Las personas que se requiere entrevistar se ubican en diversas zonas geográficas, lo cual puede constituirse en una limitante por los tiempos de traslado requeridos.
- En apariencia existe poca sistematización sobre los proyectos que se desarrollan en el ARDS Cartago, lo cual puede limitar la selección del caso para la ejemplificación sobre el uso y aplicabilidad de la guía metodológica.

- Los módulos de capacitación son únicamente para el personal Profesional en Desarrollo Social del IMAS.
- Los módulos de capacitación solo versarán sobre la guía metodológica diseñada.

v. Supuestos

Los supuestos del proyecto son los siguientes:

- Se cuenta con el tiempo requerido para realizar las actividades necesarias para el alcance del objetivo general.
- Se cuenta con autorización para el acceso a la documentación institucional requerida.
- Se cuenta con anuencia de las personas profesionales para suministrar datos y documentos relativos a los emprendimientos que gestionan.
- Existe anuencia de las personas interesadas para ser entrevistadas y brindar información sobre los emprendimientos productivos que gestionan.
- Se cuenta con el presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto.
- Se cuenta con el visto bueno de la jefatura regional para la asignación de una persona profesional como responsable del proyecto.
- El proyecto podrá ser colocado bajo la tutela de la Uiper, lo cual puede favorecer el desarrollo del mismo.

b. Requisitos del proyecto

Los requisitos son definidos como “una condición o capacidad que debe estar presente en un producto, servicio o resultado para satisfacer un contrato u otra especificación formalmente impuesta. También conocido como requerimiento” (PMI, 2013, p.561).

Una forma efectiva de identificar los requisitos de un proyecto y vincular los mismos con los objetivos y entregables, es mediante el desarrollo de una matriz de trazabilidad, como la que se incorpora en el cuadro 20.

Cuadro 20
Matriz de trazabilidad de los requisitos del proyecto

Nombre del proyecto		Propuesta de guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago.						
Director de proyecto								
Descripción general		El proyecto tiene como finalidad diseñar una guía metodológica que brinde a las y los profesionales involucrados en la gestión de los procesos de Emprendimiento Productivos Individuales, insumos para poder valorar y dar seguimiento a las personas a quienes se les asigna un subsidio, desde la perspectiva de la sostenibilidad de sus emprendimientos y de resguardo de la inversión pública.						
ID	ID asociado	Objetivo asociado	Descripción del requisito	Necesidades de negocio, oportunidades, metas y objetivos	Entregables	Casos de prueba	Estado actual	
001	RE 1.1	1	Reconstrucción del proceso de trabajo para la asignación y gestión de subsidios para emprendimientos productivos individuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisface a las personas involucradas. - Determinar aciertos de los procesos actuales de trabajo. - Identificar oportunidades de mejora. - Identificar nudos de gestión. - Determinar requerimientos metodológicos. 	Informe de caracterización del funcionamiento actual del Programas Emprendimientos Productivos en el IMAS - ARDS Cartago.	No aplica	Solicitado	
002	RE 2.1		Definiciones vinculadas al proceso de ideas productivas	<ul style="list-style-type: none"> - Satisface a las personas involucradas. - Validar los requerimientos metodológicos evidenciados en la caracterización, mediante una propuesta de definiciones, procesos y procedimientos. 	Informe de definiciones, procesos y procedimientos recomendados para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles.	No aplica	Solicitado	
	RE 2.2		Descripción de procesos de trabajo recomendados	<ul style="list-style-type: none"> - Homologar procesos de trabajo. 		No aplica	Solicitado	
	RE 2.3		Definición y detalle de los procedimientos recomendados	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una guía de trabajo que contemple las diversas fases de la asignación de los subsidios para ideas productivas individuales. - Cumplir con los lineamientos institucionales. 		No aplica	Solicitado	

003	RE 3.1	3	Diseñar un instrumento para identificar el potencial emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Satisface a las personas involucradas. - Poder identificar el potencial emprendedor de cada familia solicitante, y determinar líneas de acción conforme a sus particularidades. 	Documento con las herramientas para ser utilizadas en la ejecución de la guía metodológica.	Aplicación a familias solicitantes. La cantidad de pruebas corresponde al número que derive de la relación del 5% sobre el total de familias con subsidio asignado en el año presupuestario 2016.	Solicitado
	RE 3.2		Diseñar plantillas para los procesos de seguimiento pre-inversión				Solicitado
	RE 3.3		Diseñar plantillas para el proceso de asignación del subsidio	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con herramientas homologadas que sean de fácil comprensión para las partes. 			Solicitado
	RE 3.4		Diseñar plantillas para el proceso de seguimiento post-inversión	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la recopilación de datos y la exposición de resultados de cada emprendimiento valorado. - Agilizar los procesos de trabajo de las personas profesionales en desarrollo social. - Cumplir con los lineamientos institucionales. 			Solicitado
004	RE 4.1	4	Diseñar un módulo de capacitación para profesionales en desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> - Satisface a las personas involucradas. - Poder realizar procesos de capacitación que fortalezcan los conocimientos que poseen las personas involucradas. - Realizar procesos de capacitación para la adecuada aplicación de la guía metodológica. - Se pretende mejorar la atención que se brinda a las familias, y los resultados que genera la gestión del proceso de ideas productivas individuales. - Cumplir con los lineamientos institucionales. 	Documento que contiene el módulo de capacitación dirigido a personas Profesionales en Desarrollo Social.	No aplica	Solicitado

005	RE 5.1	5	Realizar la selección del caso para realizar la ejemplificación	<ul style="list-style-type: none"> - Satisface a las personas involucradas. - Seleccionar un caso para simular el uso de cada uno de los procesos, procedimientos y plantillas recomendadas. - Realizar un informe escrito que evidencie los usos y aplicabilidad de cada uno de los contenidos de la guía metodológica. 	Informe de ejemplificación de la aplicación de la guía metodológica.	Simulación del uso de la guía metodológica en un caso desarrollado por el ARDS Cartago durante el año 2016.	Solicitado
	RE 5.2		Elaborar un informe escrito			No aplica	Solicitado

Nota. Fuente: la autora.

c. Estructura de desglose de trabajo

La EDT o WBS (por sus siglas en inglés), es el documento que incorpora y grafica “(...) el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar” (PMI, 2013, p.125).

En la figura 6 se incorpora la EDT del proyecto de diseño de una guía metodológica para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza.

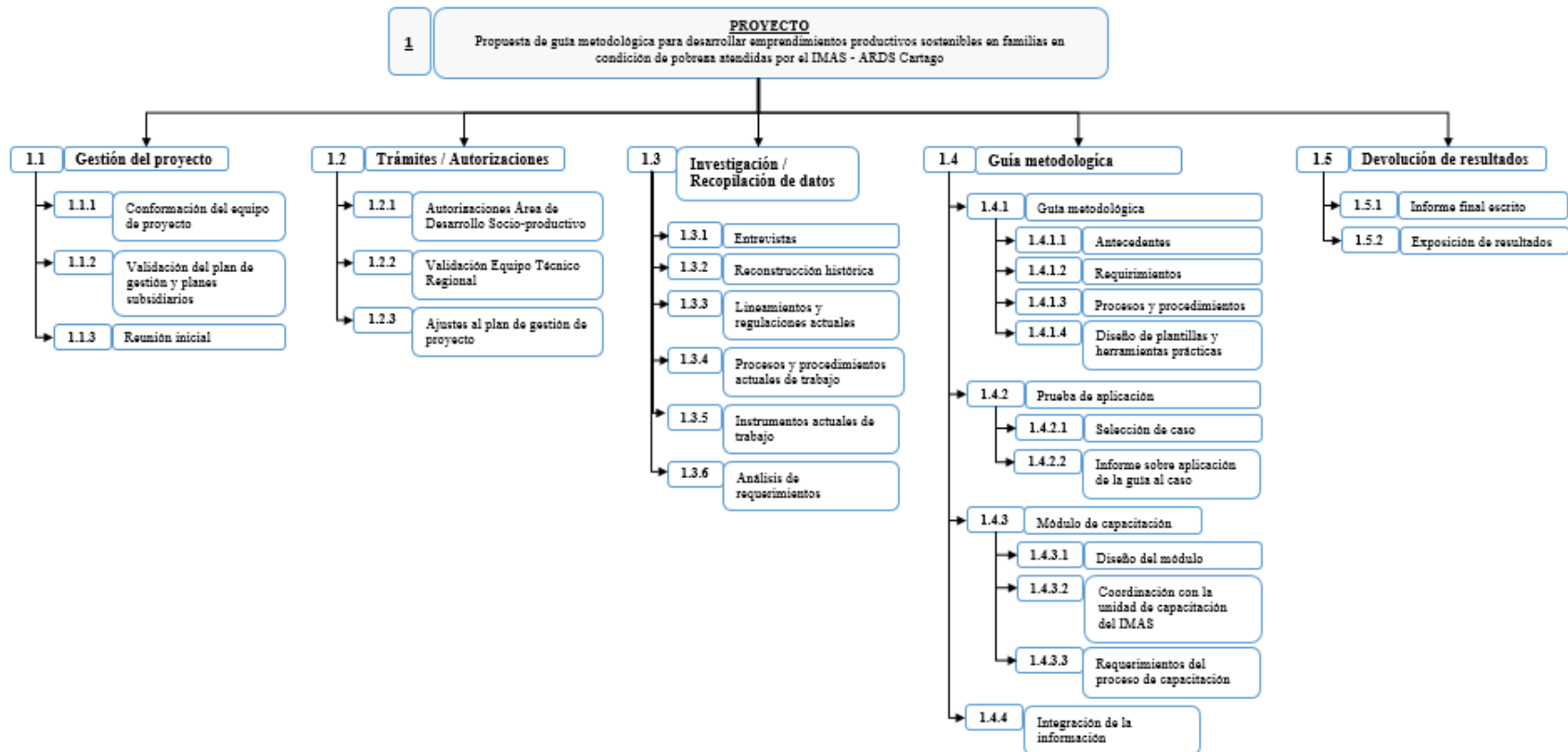


Figura 6. EDT para el proyecto de diseño de una guía metodológica para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza. (Fuente: la autora).

Un elemento relevante de incorporar en este apartado, es el diccionario de la EDT, el mismo “(...) es un documento que proporciona información detallada sobre los entregables, actividades y programación de cada uno de los componentes de la EDT/WBS” (PMI, 2013, p.132).

Seguidamente se desarrolla el diccionario de la EDT, el mismo se identifica como cuadro 21.

Cuadro 21
Diccionario de la EDT

Diccionario de la Estructura de Desglose de Trabajo		
Nivel del diccionario	Entregable	Versión N° 1
ID - EDT	1.1	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Gestión del proyecto	
Descripción / Objetivo	Tiene como fin último el garantizar el éxito del proyecto, sin afectar los criterios de tiempo, costo y calidad (triple restricción); esto mediante la planificación y monitoreo de todas las acciones requeridas en cada una de los procesos que conforman el ciclo de vida de un proyecto.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles: insumos de oficina 	
Fechas programadas	Inicio: 05-feb-2017	Fin: 07-feb-2017

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID – EDT	1.1.1	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Conformación del equipo de proyecto	
Descripción / Objetivo	Permite establecer los criterios de selección de las personas que integrarán el equipo de proyecto, con lo cual se realizará la selección de los mismos. Además, permite establecer los criterios de disponibilidad de tiempos y horarios.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión de equipo de proyecto • Bitácora de reunión 	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 05-feb-2018	Fin: 05-feb-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID – EDT	1.1.2	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Validación del plan de gestión y planes subsidiarios	
Descripción / Objetivo	Consiste en realizar una revisión del plan de gestión y de los planes subsidiarios que lo conforman, con la finalidad de avalar los mismos y realizar las adecuaciones que el equipo considere pertinentes.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Acta de reunión 	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 06-feb-2018	Fin: 06-feb-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID – EDT	1.1.3	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Reunión inicial	
Descripción / Objetivo	Se realizará una reunión que permita establecer los principales acuerdos y lineamientos para el equipo de trabajo y para el proyecto.	
Puntos de control	• Bitácora de reunión	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 07-feb-2018	Fin: 07-feb-2018

Nivel del diccionario	Entregable	Versión N° 1
ID – EDT	1.2	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Trámites / Autorizaciones	
Descripción / Objetivo	Se direcciona a contar con las autorizaciones necesarias para el éxito de proyecto, y para conseguir el interés y apoyo de los involucrados claves.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto, Equipo Técnico Regional, Área de Desarrollo socio-productivo • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles: insumos de oficina 	
Fechas programadas	Inicio: 12-feb-2018	Fin: 16-feb-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID – EDT	1.2.1	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Autorizaciones Área de Desarrollo Socio-productivo	
Descripción / Objetivo	<p>Se realizará una exposición de la propuesta ante una persona representante del Área de Desarrollo Socio-productivo, con la finalidad de obtener su autorización para el desarrollo del proyecto, y de contar con sus aportes y observaciones.</p> <p>Incorpora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposición de la propuesta • Emisión de la autorización 	
Puntos de control	• Bitácora de reunión	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto, Área de Desarrollo Socio-productivo • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles 	
Fechas programadas	Inicio: 12-feb-2018	Fin: 13-feb-2018
Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID – EDT	1.2.2	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Validación Equipo Técnico Regional	
Descripción / Objetivo	<p>Se realizará una exposición de la propuesta ante las personas que conforman el Equipo Técnico Regional del ARDS Cartago, con la finalidad de obtener su autorización para el desarrollo del proyecto, y de contar con sus aportes y observaciones.</p> <p>Incorpora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposición de la propuesta • Emisión de la autorización 	
Puntos de control	• Bitácora de reunión	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto, Equipo Técnico Regional • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles 	
Fechas programadas	Inicio: 14-feb-2018	Fin: 15-feb-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID – EDT	1.2.3	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Ajustes al plan de gestión del proyecto	
Descripción / Objetivo	Implica realizar las modificaciones que el equipo de proyecto considere pertinentes, esto considerando los aportes realizados por el Área de Desarrollo Socio-Productivo y del Equipo Técnico Regional del ARDS Cartago.	
Puntos de control	• Bitácora de reunión	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto, Equipo Técnico Regional • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles 	
Fechas programadas	Inicio: 16-feb-2018	Fin: 16-feb-2018

Nivel del diccionario	Entregable	Versión N° 1
ID – EDT	1.3	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Investigación / Recopilación de datos	
Descripción / Objetivo	Se direcciona a contar con la totalidad de información necesaria para elaborar los entregables, realizar los entregables y validar las propuestas y recomendaciones.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto, personas a entrevistar • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles: insumos de oficina 	
Fechas programadas	Inicio: 19-feb-2018	Fin: 02-abr-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID – EDT	1.3.1	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Entrevistas	
Descripción / Objetivo	<p>Implica elaborar y aplicar los instrumentos a las personas identificadas como informantes claves del proyecto, además de realizar la sistematización de los datos obtenidos, los cuales se constituyen en insumos para los entregables siguientes:</p> <p>Incorpora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la guía • Aplicación de entrevistas • Sistematización de datos 	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto, personas a entrevistar • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles 	
Fechas programadas	Inicio: 19-feb-2018	Fin: 28-feb-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID – EDT	1.3.2	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Reconstrucción histórica	
Descripción / Objetivo	<p>Realizar una reconstrucción histórica del desarrollo del proceso de ideas productivas individuales, evidenciando sus principales aciertos, inflexiones y puntos de mejora.</p> <p>Se aplicarán entrevistas a informantes clave.</p>	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 01-mar-2018	Fin: 05-mar-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.3.3	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Lineamientos y regulaciones actuales	
Descripción / Objetivo	Implica hacer una investigación, análisis y sistematización de los lineamientos, regulaciones y mecanismos que actualmente direccionan el desarrollo del proceso de emprendimientos productivos individuales. Se aplicarán entrevistas a informantes clave.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 06-mar-2018	Fin: 08-mar-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.3.4	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Procesos y procedimientos actuales de trabajo	
Descripción / Objetivo	Implica hacer una investigación, análisis y sistematización de los procesos y procedimientos que actualmente se desarrollan en el proceso de emprendimientos productivos individuales. Se aplicarán entrevistas a informantes clave.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 09-mar-2018	Fin: 13-mar-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.3.5	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Instrumentos actuales de trabajo	
Descripción / Objetivo	Implica hacer una investigación, análisis y sistematización de los instrumentos que se utilizan en el proceso de emprendimientos productivos individuales. Se aplicarán entrevistas a informantes clave.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 14-mar-2018	Fin: 16-mar-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.3.6	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Análisis de requerimientos	
Descripción / Objetivo	Implica hacer una investigación, análisis y sistematización los resultados de las cuentas control anteriores (1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5), para determinar y detallar los requerimientos de la guía metodológica a desarrollar. Incorpora: <ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos técnicos • Requerimientos de calidad • Requerimientos administrativos • Requerimientos sociales • Otros requerimientos • Integración de los datos 	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles 	
Fechas programadas	Inicio: 19-mar-2018	Fin: 30-mar-2018

Nivel del diccionario	Entregable	Versión N° 1
ID - EDT	1.4	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Guía metodológica	
Descripción / Objetivo	En este entregable se incorpora la propuesta de la guía metodológica para el desarrollo de emprendimientos productivos, en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto, Equipo técnico regional, viáticos • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 02-abr-2018	Fin: 04-jun-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.4.1	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Guía metodológica	
Descripción / Objetivo	<p>Es el desarrollo de la guía metodológica y la propuesta de contenidos de la misma.</p> <p>Incorpora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes • Validación de requerimientos • Diseño de procesos y procedimientos • Diseño de plantillas y herramientas prácticas 	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 02-abr-2018	Fin: 27-abr-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.4.2	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Prueba de aplicación	
Descripción / Objetivo	<p>Consiste en evidenciar la aplicabilidad de la guía metodológica, mediante la ejemplificación de su uso y beneficios en un caso práctico desarrollo por el ARDS Cartago durante el año 2017.</p> <p>Incorpora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección del caso • Informe de aplicación de la guía al caso 	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 02-may-2018	Fin: 11-may-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.4.3	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Módulo de capacitación	
Descripción / Objetivo	<p>Consiste en elaborar un módulo de capacitación dirigido a personas profesionales en desarrollo social que laboran en el IMAS-ARDS Cartago, integrante en el mismo los principales contenidos de la guía metodológica.</p> <p>Incorpora:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del módulo • Coordinación con la unidad de capacitación • Definición de requerimientos del proceso de capacitación 	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 14-may-2018	Fin: 28-may-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.4.4	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Integración de la información	
Descripción / Objetivo	Consiste en elaborar un documento que integre la información del módulo de capacitación, y que se constituya en una base para replicar la capacitación a diversas personas vinculadas al proceso de ideas productivas individuales.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam 	
Fechas programadas	Inicio: 29-may-2018	Fin: 04-jun-2018

Nivel del diccionario	Entregable	Versión N° 1
ID - EDT	1.5	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Devolución de resultados	
Descripción / Objetivo	Hace referencia a la presentación de los entregables finales, evidenciando el grado de cumplimiento de los objetivos y del alcance del proyecto. Representa el cierre del proyecto.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador 	
Responsable	Director de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto, viáticos • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles: insumos de oficina 	
Fechas programadas	Inicio: 05-jun-2018	Fin: 12-jun-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.5.1	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Informe final escrito	
Descripción / Objetivo	Consiste en elaborar un documento que integre la información del proyecto, y que se constituye en un informe final que evidencie el cumplimiento del alcance, de los objetivos y de los entregables.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de equipo de proyecto • Informes de avance con la frecuencia definida por el equipo y el patrocinador • Informes de cierre del proyecto y de cada etapa del mismo 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles 	
Fechas programadas	Inicio: 05-jun-2018	Fin: 11-jun-2018

Nivel del diccionario	Cuenta control	Versión N° 1
ID - EDT	1.5.2	Fecha: Setiembre - 2017
Nombre	Exposición de resultados	
Descripción / Objetivo	Consiste en realizar una presentación de los principales resultados del proyecto; esta exposición se desarrollará con los principales involucrados del proyecto.	
Puntos de control	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión final del equipo de proyecto • Informes de cierre del proyecto y de cada etapa del mismo 	
Responsable	Equipo de proyecto	
Asignación de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Serán definidas por el director de proyecto • Deben ser aprobados por el equipo de proyecto 	
Recursos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos: Equipo de proyecto • Equipos: computadora, impresora, video beam • Materiales y consumibles 	
Fechas programadas	Inicio: 12-jun-2018	Fin: 12-jun-2018

Nota. Fuente: la autora.

4.3.2.2 Plan de gestión del cronograma

La gestión del tiempo del proyecto incorpora “...los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto (PMI, 2013, p.141); este proceso se consigna y documenta en el plan de gestión del cronograma, que es un plan subsidiario que establece los criterios, actividades y duraciones necesarias para cumplir con los entregables requeridos.

La relevancia de realizar la planificación de la gestión del tiempo es que la misma proporciona la orientación necesaria para desarrollar de forma adecuada el cronograma del proyecto; esta utiliza como entradas principales el acta de constitución y la EDT.

Para desarrollar el plan de proyecto es importante considerar que el mismo parte de los siguientes elementos:

- Técnicas y herramientas empleadas: el plan consideró el uso de dos tipos de herramientas: la técnica de juicio de expertos con base en los aportes realizados por la autora y por las personas entrevistadas, y el uso de técnicas analíticas que permiten realizar estimaciones y programaciones del proyecto.
- Modelo de programación del proyecto: se empleó la definición de actividades predecesoras, la cual implica que las actividades se representan mediante nodos y se vinculan entre sí mediante relaciones lógicas y secuenciales; esto se ejemplifica mediante la definición de actividades predecesoras incorporadas en el diagrama Gantt.
- Software de gestión: el diagrama Gantt es la herramienta recomendada para la programación, organización y gestión de las actividades y los grupos de recursos del proyecto.
- Unidades de medida: las unidades utilizadas para la medición de los tiempos requeridos por actividad se realizan en días laborales del equipo de proyecto, comprendiendo la dedicación del personal del proyecto es bajo la modalidad de tiempo parcial.

- Reglas de medición del desempeño: se establece como regla de medición que las actividades estén completadas al 100%.
- Formatos de informes: Se coordinarán reuniones quincenales para los procesos planificación y seguimiento, en estas se recomienda involucrar a los principales interesados del proyecto; los informes de desempeño del cronograma deben de presentarse en formato gráfico que permita el análisis por actividad.

a. Estimación de la duración de las actividades

La estimación de la duración de las actividades es “(...) el proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados” (PMI, 2013, p.165); este proceso genera como beneficio establecer el tiempo total que se requiere para realizar cada actividad, y para el desarrollo del proyecto en su totalidad.

Para realizar esta estimación es necesario evaluar el esfuerzo requerido y la cantidad de recursos disponibles, para lo cual en primera instancia se utilizó la técnica de juicio de expertos, con la misma se logró determinar duraciones recomendadas (mínimas y máximas) para la realización de actividades similares a las propuestas.

Esta herramienta se combinó con la técnica denominada estimación por tres valores, que parte del supuesto de que “la exactitud de las estimaciones de la duración de una actividad por un único valor puede mejorarse si se tiene en cuenta la incertidumbre y el riesgo” (PMI, 2013, p.170).

La técnica de tres valores considera la existencia de tres escenarios posibles, que son:

- Más probable (tM). Esta estimación se basa en la duración de la actividad, en función de los recursos que probablemente le sean asignados, de su productividad, de las expectativas realistas

de disponibilidad para la actividad, de las dependencias de otros participantes y de las interrupciones.

- Optimista (tO). Estima la duración de la actividad sobre la base del análisis del mejor escenario posible para esa actividad.
- Pesimista (tP). Estima la duración de la actividad sobre la base del análisis del peor escenario posible para esa actividad. (PMI, 2013, p.170).

Considerando los elementos mencionados, en el cuadro 22 se incorpora la estimación de los escenarios de tiempo para cada una de las actividades del proyecto; es relevante indicar que para efectos de elaboración del cronograma se consigna la información referente a los tiempos más probables.

Cuadro 22

Estimación por 3 valores: estimación de escenarios de tiempo

ID	Modo de tarea	Nombre de tarea	Predecesoras	Escenarios posibles		
				Duración Optimista (tO)	Duración Más probable (tM)	Duración Pesimista (tP)
1	★	Propuesta de guía metodológica		66,75	88,00	113,50
2	★	1 Gestión del proyecto		2,25	3,00	4,50
3	★	1.1 Conformación del equipo de proyecto		0,75	1,00	1,50
4	★	1.2 Validación del plan de gestión y planes	3	0,75	1,00	1,50
5	★	1.3 Reunión inicial	4	0,75	1,00	1,50
6	★	2 Trámites / Autorizaciones	2	3,00	5,00	9,00
7	★	2.1 Autorizaciones Area de Desarrollo Socio-productivo		1,00	2,00	3,00
8	★	2.1.1 Exposición de la propuesta		0,50	1,00	1,50
9	★	2.1.2 Emisión de la autorización	8	0,50	1,00	1,50
10	★	2.2 Validación Equipo Técnico Regional		1,50	2,00	4,50
11	★	2.2.1 Exposición de la propuesta		0,50	1,00	1,50
12	★	2.2.2 Emisión de la autorización	11	0,50	1,00	1,50
13	★	2.3 Ajustes al plan de gestión de proyecto		0,50	1,00	1,50
14	★	3 Investigación / Recopilación de datos	6	22,50	30,00	38,50
15	★	3.1 Entrevistas		6,00	8,00	10,00
16	★	3.1.1 Elaboración de la guía de entrevista		0,50	1,00	1,50
17	★	3.1.2 Aplicación de entrevistas	16	3,00	4,00	5,00
18	★	3.1.3 Sistematización de datos	17	2,50	3,00	3,50
19	★	3.2 Reconstrucción histórica	18	2,50	3,00	3,50
20	★	3.3 Lineamientos y regulaciones actuales	18	2,50	3,00	3,50
21	★	3.4 Procesos y procedimientos actuales	18	2,50	3,00	3,50
22	★	3.5 Instrumentos actuales de trabajo	18	2,50	3,00	3,50

ID	Modo de tarea	Nombre de tarea	Predecesoras	Escenarios posibles		
				Duración Optimista (tO)	Duración Más probable (tM)	Duración Pesimista (tP)
23	★	3.6 Análisis de requerimientos		6,50	10,00	14,50
24	★	3.6.1 Requerimientos técnicos		0,50	1,00	1,50
25	★	3.6.2 Requerimientos de calidad	24	0,50	1,00	1,50
26	★	3.6.3 Requerimientos administrativos	25	0,50	1,00	1,50
27	★	3.6.4 Requerimientos sociales	26	0,50	1,00	1,50
28	★	3.6.5 Otros requerimientos	27	0,50	1,00	1,50
29	★	3.6.6 Integración y análisis	28	4,00	5,00	7,00
30	★	4 Guía metodológica	14	34,50	44,00	54,00
31	★	4.1 Guía metodológica		16,00	20,00	24,00
32	★	4.1.1 Antecedentes		4,00	5,00	6,00
33	★	4.1.2 Validación de requerimientos	29	4,00	5,00	6,00
34	★	4.1.3 Diseño de procesos y procedimientos	33	4,00	5,00	6,00
35	★	4.1.4 Diseño de plantillas y herramientas prácticas	33	4,00	5,00	6,00
36	★	4.2 Prueba de aplicación		6,00	8,00	10,00
37	★	4.2.1 Selección del caso		1,00	2,00	3,00
38	★	4.2.2 Informe de aplicación de la guía al caso	37	5,00	6,00	7,00
39	★	4.3 Módulo de capacitación		8,50	11,00	14,00
40	★	4.3.1 Diseño de módulo		4,00	5,00	6,00
41	★	4.3.2 Coordinación con la unidad de capacitación	40	1,50	2,00	3,00
42	★	4.3.3 Definición de requerimientos del proceso de capacitación	41	3,00	4,00	5,00
43	★	4.4 Integración de la información		4,00	5,00	6,00
44	★	5 Devolución de resultados	30	4,50	6,00	7,50
45	★	5.1 Informe final escrito		4,00	5,00	6,00
46	★	5.2 Exposición de resultados	45	0,50	1,00	1,50








Nota. Fuente: la autora.

b. Actividades y recursos asociados

El proceso de gestionar el tiempo del proyecto incluye la definición de las actividades necesarias para lograr cada entregable, la secuencia de las actividades y la estimación de los recursos necesarios; esta información se encuentra consignada en el cuadro 23.

Cuadro 23
Lista de actividades del proyecto: secuencia y recursos

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1		Propuesta de guía metodológica	88 días	lun 05/02/18	mar 12/06/18		
2		1 Gestión del proyecto	3 días	lun 05/02/18	mié 07/02/18		
3		1.1 Conformación del equipo de proyecto	1 día	lun 05/02/18	lun 05/02/18		Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto
4		1.2 Validación del plan de gestión y planes subsidiarios	1 día	mar 06/02/18	mar 06/02/18	3	Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto
5		1.3 Reunión inicial	1 día	mié 07/02/18	mié 07/02/18	4	Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto
6		2 Trámites / Autorizaciones	5 días	lun 12/02/18	vie 16/02/18	2	
7		2.1 Autorizaciones Área de Desarrollo Socio-productivo	2 días	lun 12/02/18	mar 13/02/18		
8		2.1.1 Exposición de la propuesta	1 día	lun 12/02/18	lun 12/02/18		Área de desarrollo socio-productivo; Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto; Materiales y consumibles
9		2.1.2 Emisión de la autorización	1 día	mar 13/02/18	mar 13/02/18	8	Área de desarrollo socio-productivo
10		2.2 Validación Equipo Técnico Regional	2 días	mié 14/02/18	jue 15/02/18		
11		2.2.1 Exposición de la propuesta	1 día	mié 14/02/18	mié 14/02/18		Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto; Equipo técnico regional; Materiales y consumibles
12		2.2.2 Emisión de la autorización	1 día	jue 15/02/18	jue 15/02/18	11	Equipo técnico regional
13		2.3 Ajustes al plan de gestión de proyecto	1 día	vie 16/02/18	vie 16/02/18		Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto
14		3 Investigación / Recopilación de datos	30 días	lun 19/02/18	lun 02/04/18	6	
15		3.1 Entrevistas	8 días	lun 19/02/18	mié 28/02/18		
16		3.1.1 Elaboración de la guía de entrevista	1 día	lun 19/02/18	lun 19/02/18		Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto
17		3.1.2 Aplicación de entrevistas	4 días	mar 20/02/18	vie 23/02/18	16	Equipo de cómputo; Equipo de proyecto; Materiales y consumibles; Personas a entrevistar
18		3.1.3 Sistematización de datos	3 días	lun 26/02/18	mié 28/02/18	17	Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto
19		3.2 Reconstrucción histórica	3 días	jue 01/03/18	lun 05/03/18	18	Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto
20		3.3 Lineamientos y regulaciones actuales	3 días	mar 06/03/18	jue 08/03/18	18	Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto
21		3.4 Procesos y procedimientos actuales	3 días	vie 09/03/18	mar 13/03/18	18	Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto
22		3.5 Instrumentos actuales de trabajo	3 días	mié 14/03/18	vie 16/03/18	18	Director de proyecto; Equipo de cómputo; Equipo de proyecto

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
23		3.6 Análisis de requerimientos	10 días	lun 19/03/18	vie 30/03/18		
24		3.6.1 Requerimientos técnicos	1 día	lun 19/03/18	lun 19/03/18		Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
25		3.6.2 Requerimientos de calidad	1 día	mar 20/03/18	mar 20/03/18	24	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
26		3.6.3 Requerimientos administrativos	1 día	mié 21/03/18	mié 21/03/18	25	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
27		3.6.4 Requerimientos sociales	1 día	jue 22/03/18	jue 22/03/18	26	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
28		3.6.5 Otros requerimientos	1 día	vie 23/03/18	vie 23/03/18	27	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
29		3.6.6 Integración y análisis	5 días	lun 26/03/18	vie 30/03/18	28	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
30		4 Guía metodológica	44 días	lun 02/04/18	lun 04/06/18	14	
31		4.1 Guía metodológica	20 días	lun 02/04/18	vie 27/04/18		
32		4.1.1 Antecedentes	5 días	lun 02/04/18	vie 06/04/18		Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
33		4.1.2 Validación de requerimientos	5 días	lun 09/04/18	vie 13/04/18	29	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
34		4.1.3 Diseño de procesos y procedimientos	5 días	lun 16/04/18	vie 20/04/18	33	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
35		4.1.4 Diseño de plantillas y herramientas prácticas	5 días	lun 23/04/18	vie 27/04/18	33	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
36		4.2 Prueba de aplicación	8 días	mié 02/05/18	vie 11/05/18		
37		4.2.1 Selección del caso	2 días	mié 02/05/18	jue 03/05/18		Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
38		4.2.2 Informe de aplicación de la guía al caso	6 días	vie 04/05/18	vie 11/05/18	37	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
39		4.3 Módulo de capacitación	11 días	lun 14/05/18	lun 28/05/18		
40		4.3.1 Diseño de módulo	5 días	lun 14/05/18	vie 18/05/18		Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
41		4.3.2 Coordinación con la unidad de capacitación	2 días	lun 21/05/18	mar 22/05/18	40	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
42		4.3.3 Definición de requerimientos del proceso de capacitación	4 días	mié 23/05/18	lun 28/05/18	41	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto;Equipo técnico regional
43		4.4 Integración de la información	5 días	mar 29/05/18	lun 04/06/18		Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto
44		5 Devolución de resultados	6 días	mar 05/06/18	mar 12/06/18	30	
45		5.1 Informe final escrito	5 días	mar 05/06/18	lun 11/06/18		Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto;Materiales y consumibles
46		5.2 Exposición de resultados	1 día	mar 12/06/18	mar 12/06/18	45	Director de proyecto;Equipo de cómputo;Equipo de proyecto;Materiales y consumibles

Nota. Fuente: la autora.

c. Cronograma del proyecto

El cronograma del proyecto que se evidencia en la figura 07, denota la duración estimada para cada una de las actividades del proyecto; con respecto a dicho cronograma. Es relevante clarificar que el mismo parte del hecho de que por las condiciones contextuales de la organización en que será desarrollado el tiempo que dedicara el equipo de proyecto es parcial, por lo cual esta situación se ve reflejada en el diagrama referido.

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	tri 2, 2018					tri 3, 2018	
						feb	mar	abr	may	jun	abr	may
1	➡	Propuesta de guía metodológica	88 días	lun 05/02/18	mar 12/06/18	[Barra horizontal que cubre desde febrero hasta junio]						
2	➡	1 Gestión del proyecto	3 días	lun 05/02/18	mié 07/02/18	[Barra]						
3	➡	1.1 Conformación del equipo de proyecto	1 día	lun 05/02/18	lun 05/02/18	[Barra]						
4	➡	1.2 Validación del plan de gestión y planes subsidiarios	1 día	mar 06/02/18	mar 06/02/18	[Barra]						
5	➡	1.3 Reunión inicial	1 día	mié 07/02/18	mié 07/02/18	[Barra]						
6	➡	2 Trámites / Autorizaciones	5 días	lun 12/02/18	vie 16/02/18	[Barra]						
7	➡	2.1 Autorizaciones Área de Desarrollo Socio-productivo	2 días	lun 12/02/18	mar 13/02/18	[Barra]						
8	➡	2.1.1 Exposición de la propuesta	1 día	lun 12/02/18	lun 12/02/18	[Barra]						
9	➡	2.1.2 Emisión de la autorización	1 día	mar 13/02/18	mar 13/02/18	[Barra]						
10	➡	2.2 Validación Equipo Técnico Regional	2 días	mié 14/02/18	jue 15/02/18	[Barra]						
11	➡	2.2.1 Exposición de la propuesta	1 día	mié 14/02/18	mié 14/02/18	[Barra]						
12	➡	2.2.2 Emisión de la autorización	1 día	jue 15/02/18	jue 15/02/18	[Barra]						
13	➡	2.3 Ajustes al plan de gestión de proyecto	1 día	vie 16/02/18	vie 16/02/18	[Barra]						
14	➡	3 Investigación / Recopilación de datos	30 días	lun 19/02/18	lun 02/04/18	[Barra]						
15	➡	3.1 Entrevistas	8 días	lun 19/02/18	mié 28/02/18	[Barra]						
16	➡	3.1.1 Elaboración de la guía de entrevista	1 día	lun 19/02/18	lun 19/02/18	[Barra]						
17	➡	3.1.2 Aplicación de entrevistas	4 días	mar 20/02/18	vie 23/02/18	[Barra]						
18	➡	3.1.3 Sistematización de datos	3 días	lun 26/02/18	mié 28/02/18	[Barra]						
19	➡	3.2 Reconstrucción histórica	3 días	jue 01/03/18	lun 05/03/18	[Barra]						
20	➡	3.3 Lineamientos y regulaciones actuales	3 días	mar 06/03/18	jue 08/03/18	[Barra]						
21	➡	3.4 Procesos y procedimientos actuales	3 días	vie 09/03/18	mar 13/03/18	[Barra]						
22	➡	3.5 Instrumentos actuales de trabajo	3 días	mié 14/03/18	vie 16/03/18	[Barra]						

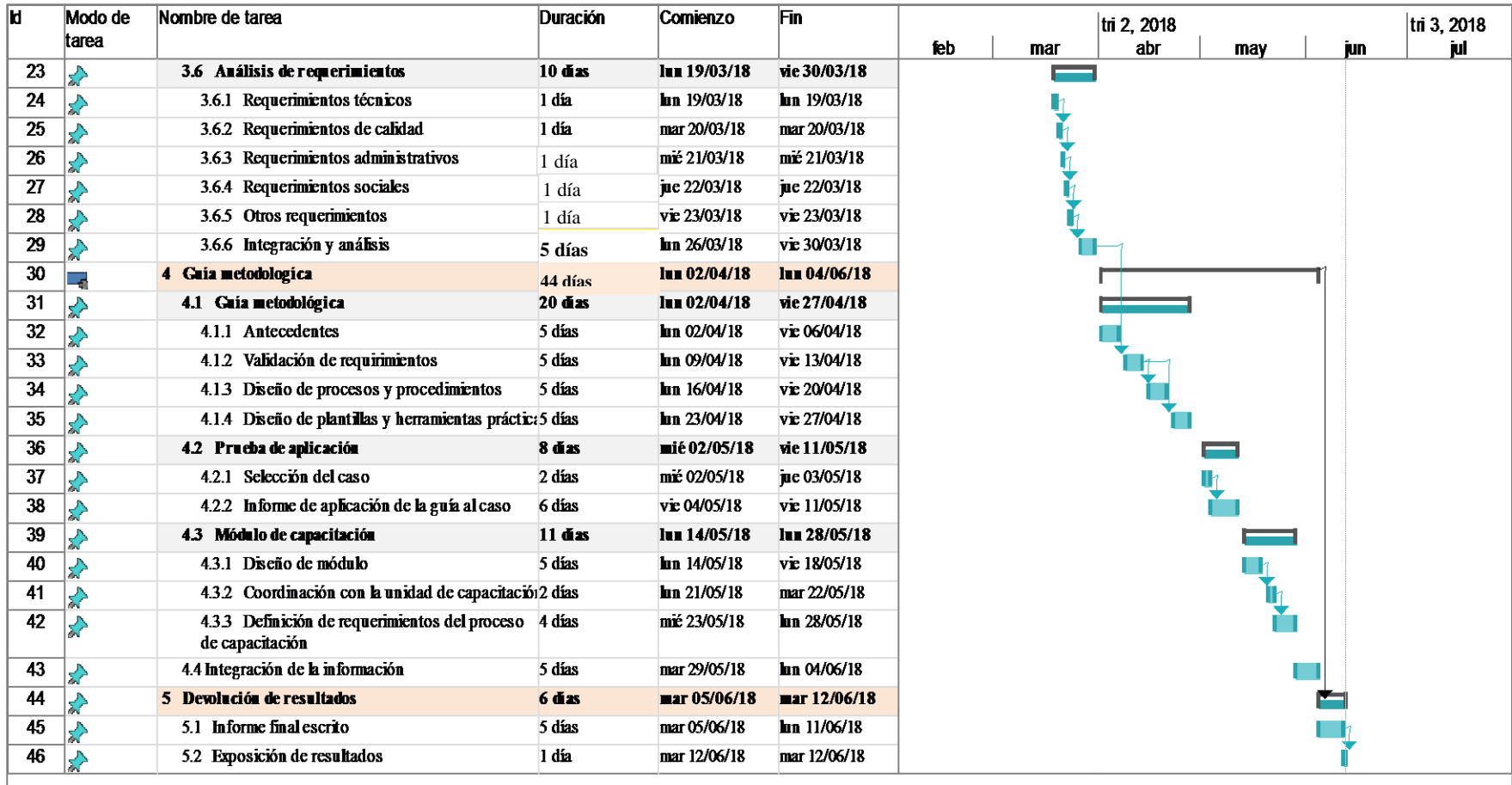


Figura 7. Diagrama de Gantt. (Fuente: la autora).

Considerando los elementos expuestos en el cronograma, se evidencia que el proyecto está programado para ser desarrollado en un aproximado de 88 días, siempre que se cuente con un mínimo de 3 recursos humanos vinculados al proyecto, los cuales deben tener al menos una dedicación parcial al proyecto, que implique un promedio de 3 horas diarias durante los días laborales hábiles y establecidos según fechas de cronograma.

4.3.2.3 Plan de gestión de los costos

El plan de gestión de los costos “(...) incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (PMI, 2013, p.193). Este plan de gestión parte de los insumos brindados por el acta de constitución del proyecto, la línea base de alcance y la línea base del cronograma, a las cuales se hizo referencia previamente.

El desarrollo de este plan, considera los siguientes elementos como punto de partida:

- Unidades de medida: las unidades de medida de los costos del proyecto, son de 3 tipos según el tipo de recursos:
 - Recursos humanos: las unidades de medida son horas laborales, y el costo de las mismas se realizó considerando los salarios mínimos establecidos en el documento institucional que contiene el índice salarial vigente en la institución; es relevante mencionar que este monto, se constituye en el salario base establecido por la institución como pago para las personas profesionales que cumplen el perfil para formar parte del equipo de proyecto.

Sobre dicho monto se aplican las respectivas deducciones que están determinadas por ley, las mismas corresponden a aportes realizados a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)¹; por tanto, el costo por hora que se menciona más adelante,

¹ El porcentaje que se deduce es un 9,84% correspondiente a las siguientes deducciones: el aporte del trabajador al Banco Popular, el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, y el Seguro de Enfermedad y Maternidad.

incorpora todos los costos asociados a los recursos humanos que estarán involucrados en el proyecto.

Se parte del supuesto de que el proyecto será desarrollado por profesionales licenciados, por lo cual para el cálculo se aplicó la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Salario mensual}}{\text{Horas laborales}} = \text{Costo por hora} \quad \frac{672.650}{160} = 4.204$$

Considerando lo anterior, el costo de cada hora profesional es de ¢4.204 aproximadamente; se consideran como costos del proyecto las horas invertidas por el director de proyecto y los integrantes del equipo de proyecto.

Como dato aclaratorio, es relevante indicar que el proyecto será desarrollado por profesionales que forman parte de la planilla de la institución y que estos no recibirán pagos extraordinarios, por lo cual no se requiere un desembolso de dinero, pero se realizan los cálculos correspondientes para evidenciar los costos generales y aportes de un proyecto de esta índole.

- Viáticos: los viáticos serán consignados en aquellos casos en que el desarrollo de las actividades implique el traslado del equipo de proyecto fuera de las instalaciones del ARDS Cartago. Estos serán medidos en términos de costo económico según los datos definidos por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP, para pago de transporte) y de la Contraloría General de la República (para costos por alimentación).

Estos serán desembolsados del centro de costo N° 12040100, el cual forma parte del presupuesto institucional.

Al igual que las horas laborales, estos costos son asumidos por la institución como parte de su estructura de planificación presupuestaria, no obstante, se realizan los cálculos correspondientes para evidenciar los costos generales y aportes de un proyecto de esta índole.

- Equipo de cómputo: el equipo de cómputo que será utilizado forma parte de los activos de la institución, por lo cual no existe un rango de costos para los mismos; por ello, se omite este dato dentro del presupuesto.

- Materiales e consumibles: el costo de este presupuesto refleja principalmente el uso de papelería y tintas para impresión, lo cual también se encuentra considerado dentro del presupuesto asignado, pero se contabiliza para efectos de análisis.

- Nivel de precisión: se aplicó redondeo hacia la centena más cercana.

- Nivel de exactitud: el rango de desviación aceptable es igual o menor a un 10% sobre el costo total, por lo cual existe un nivel muy alto de exactitud en los cálculos.

- Enlaces con los procedimientos de la organización: los costos del proyecto se encuentran directamente relacionados con las cuentas de control evidenciadas en la EDT.

- Reglas para la medición de desempeño: el valor ganado será analizado mediante el análisis del porcentaje completado para cada actividad. El seguimiento será desarrollo por el equipo de proyecto con eventuales aportes por parte de la UCAR.

- Formato de los informes: Se coordinarán reuniones quincenales para los procesos planificación y seguimiento, en estas se recomienda involucrar a los principales interesados del proyecto; los informes de desempeño del presupuesto deben de presentarse en formato gráfico que permita el análisis según cuenta control.

- Detalles adicionales: todos los procesos asociados al presupuesto institucional deben estar en total correspondencia con la normativa vigente en esta materia.

a. Presupuesto del proyecto

En el cuadro 24 se incorpora el presupuesto del proyecto en cuestión, el mismo parte de los insumos previamente referidos y de la estimación de costos que se realiza para cada proceso del proyecto.

Cuadro 24
Presupuesto del proyecto

ID	Modo de tarea	Nombre de tarea	Nombre de los recursos	Duración	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	★	Propuesta de guía metodológica		88 días				₡ 3.458.030,00
2	★	1 Gestión del proyecto		3 días				₡ 151.344,00
3	★	1.1 Conformación del equipo de proyecto	Director de proyecto	1 día	Horas	2	₡ 4.204,00	₡ 8.408,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
4	★	1.2 Validación del plan de gestión y planes subsidiarios	Director de proyecto	1 día	Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	16	₡ 4.204,00	₡ 67.264,00
5	★	1.3 Reunión inicial	Director de proyecto	1 día	Horas	2	₡ 4.204,00	₡ 8.408,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
6	★	2 Trámites / Autorizaciones		5 días				₡ 290.872,00
7	★	2.1 Autorizaciones Área de Desarrollo Socio-productivo		2 días				₡ 86.580,00
8	★	2.1.1 Exposición de la propuesta	Área de desarrollo socio-productivo	1 día	Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
			Director de proyecto		Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto		Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00
			Materiales y consumibles		Unidad	100	₡ 25,00	₡ 2.500,00
9	★	2.1.2 Emisión de la autorización	Área de desarrollo socio-productivo	1 día	Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
10	★	2.2 Validación Equipo Técnico Regional		2 días				₡ 103.396,00
11	★	2.2.1 Exposición de la propuesta	Área de desarrollo socio-productivo	1 día	Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
			Director de proyecto		Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto		Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00
			Materiales y consumibles		Unidad	100	₡ 25,00	₡ 2.500,00
12	★	2.2.2 Emisión de la autorización	Equipo técnico regional (2 personas)	1 día	Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00

ID	Modo de tarea	Nombre de tarea	Nombre de los recursos	Duración	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
13	★	2.3 Ajustes al plan de gestión de proyecto	Director de proyecto	1 día	Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	16	₡ 4.204,00	₡ 67.264,00
14	★	3 Investigación / Recopilación de datos		39 días				₡ 1.436.064,00
15	★	3.1 Entrevistas		8 días				₡ 389.268,00
16	★	3.1.1 Elaboración de la guía de entrevista	Director de proyecto	1 día	Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	16	₡ 4.204,00	₡ 67.264,00
17	★	3.1.2 Aplicación de entrevistas	Equipo de cómputo	4 días	NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	32	₡ 4.204,00	₡ 134.528,00
			Materiales y consumibles		Unidad	100	25	₡ 2.500,00
			Personas a entrevistar		NA		₡ -	₡ -
18	★	3.1.3 Sistematización de datos	Director de proyecto	3 días	Horas	12	₡ 4.204,00	₡ 50.448,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	24	₡ 4.204,00	₡ 100.896,00
19	★	3.2 Reconstrucción histórica	Director de proyecto	3 días	Horas	12	₡ 4.204,00	₡ 50.448,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	24	₡ 4.204,00	₡ 100.896,00
20	★	3.3 Lineamientos y regulaciones actuales	Director de proyecto	3 días	Horas	12	₡ 4.204,00	₡ 50.448,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	24	₡ 4.204,00	₡ 100.896,00
21	★	3.4 Procesos y procedimientos actuales	Director de proyecto	3 días	Horas	12	₡ 4.204,00	₡ 50.448,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	24	₡ 4.204,00	₡ 100.896,00
22	★	3.5 Instrumentos actuales de trabajo	Director de proyecto	3 días	Horas	12	₡ 4.204,00	₡ 50.448,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	24	₡ 4.204,00	₡ 100.896,00

ID	Modo de tarea	Nombre de tarea	Nombre de los recursos	Duración	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
23	★	3.6 Análisis de requerimientos		10 días				₺ 441.420,00
24	★	3.6.1 Requerimientos técnicos	Director de proyecto	1 día	Horas	4	₺ 4.204,00	₺ 16.816,00
			Equipo de cómputo		NA		₺ -	₺ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	8	₺ 4.204,00	₺ 33.632,00
25	★	3.6.2 Requerimientos de calidad	Director de proyecto	1 día	Horas	4	₺ 4.204,00	₺ 16.816,00
			Equipo de cómputo		NA		₺ -	₺ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	8	₺ 4.204,00	₺ 33.632,00
26	★	3.6.3 Requerimientos administrativos	Director de proyecto	1 día	Horas	4	₺ 4.204,00	₺ 16.816,00
			Equipo de cómputo		NA		₺ -	₺ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	8	₺ 4.204,00	₺ 33.632,00
27	★	3.6.4 Requerimientos sociales	Director de proyecto	1 día	Horas	4	₺ 4.204,00	₺ 16.816,00
			Equipo de cómputo		NA		₺ -	₺ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	8	₺ 4.204,00	₺ 33.632,00
28	★	3.6.5 Otros requerimientos	Director de proyecto	1 día	Horas	4	₺ 4.204,00	₺ 16.816,00
			Equipo de cómputo		NA		₺ -	₺ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	8	₺ 4.204,00	₺ 33.632,00
29	★	3.6.6 Integración y análisis	Director de proyecto	5 días	Horas	15	₺ 4.204,00	₺ 63.060,00
			Equipo de cómputo		NA		₺ -	₺ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	30	₺ 4.204,00	₺ 126.120,00
30	★	4 Guía metodológica		44 días				₺ 1.299.036,00
31	★	4.1 Guía metodológica		20 días				₺ 529.704,00
32	★	4.1.1 Antecedentes	Director de proyecto	5 días	Horas	8	₺ 4.204,00	₺ 33.632,00
			Equipo de cómputo		NA		₺ -	₺ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	16	₺ 4.204,00	₺ 67.264,00

ID	Modo de tarea	Nombre de tarea	Nombre de los recursos	Duración	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
33	★	4.1.2 Validación de requerimientos	Director de proyecto	5 días	Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00
34	★	4.1.3 Diseño de procesos y procedimientos	Director de proyecto	5 días	Horas	15	₡ 4.204,00	₡ 63.060,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	30	₡ 4.204,00	₡ 126.120,00
35	★	4.1.4 Diseño de plantillas y herramientas prácticas	Director de proyecto	5 días	Horas	15	₡ 4.204,00	₡ 63.060,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	30	₡ 4.204,00	₡ 126.120,00
36	★	4.2 Prueba de aplicación		8 días				₡ 252.240,00
37	★	4.2.1 Selección del caso	Director de proyecto	2 días	Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00
38	★	4.2.2 Informe de aplicación de la guía al caso	Director de proyecto	6 días	Horas	16	₡ 4.204,00	₡ 67.264,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	32	₡ 4.204,00	₡ 134.528,00
39	★	4.3 Módulo de capacitación		11 días				₡ 517.092,00
40	★	4.3.1 Diseño de módulo	Director de proyecto	5 días	Horas	10	₡ 4.204,00	₡ 42.040,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	20	₡ 4.204,00	₡ 84.080,00
41	★	4.3.2 Coordinación con la unidad de capacitación	Director de proyecto	2 días	Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	16	₡ 4.204,00	₡ 67.264,00
42	★	4.3.3 Definición de requerimientos del proceso de capacitación	Director de proyecto	4 días	Horas	8	₡ 4.204,00	₡ 33.632,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	16	₡ 4.204,00	₡ 67.264,00
43	★	4.4 Integración de la información	Director de proyecto	5 días	Horas	15	₡ 4.204,00	₡ 63.060,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	30	₡ 4.204,00	₡ 126.120,00

ID	Modo de tarea	Nombre de tarea	Nombre de los recursos	Duración	Unidad medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
44	★	5 Devolución de resultados		6 días				₡ 280.714,00
45	★	5.1 Informe final escrito	Director de proyecto	5 días	Horas	20	₡ 4.204,00	₡ 84.080,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	40	₡ 4.204,00	₡ 168.160,00
			Materiales y consumibles		Unidad	100	₡ 25,00	₡ 2.500,00
46	★	5.2 Exposición de resultados	Director de proyecto	1 día	Horas	2	₡ 4.204,00	₡ 8.408,00
			Equipo de cómputo		NA		₡ -	₡ -
			Equipo de proyecto (2 personas)		Horas	4	₡ 4.204,00	₡ 16.816,00
			Materiales y consumibles		Unidad	30	₡ 25,00	₡ 750,00

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO	₡ 3.458.030,00
RESERVA PARA CONTINGENCIAS (10%)	₡ 345.803,00
LÍNEA BASE DE COSTOS	₡ 3.803.833,00
RESERVA DE GESTIÓN (5%)	₡ 190.191,65
PRESUPUESTO FINAL	₡ 3.994.024,65

Nota. Fuente: la autora.

La información consignada previamente evidencia que el proyecto en cuestión requiere un presupuesto general aproximado de ₡3.994.024, no obstante, dado que el proyecto será desarrollado por la organización patrocinadora, con recursos cuyo costo ya se encuentran consignados en el presupuesto institucional 2018, no se requiere que la misma incurra en desembolsos extraordinarios de dinero, esto considerando que existe anuncio de la jefatura regional tanto para asignar al personal necesario para el desarrollo del proyecto a tiempo parcial, contemplando las horas laborales requeridas dentro de la jornada ordinaria de cada profesional, como para autorizar el uso de los equipos, materiales y viáticos requeridos.

Por tanto, es importante clarificar que las reservas de contingencia y de gestión se consignan con la finalidad de poder cubrir costos asociados al desarrollo del proyecto, que no han sido consignados, por ejemplo, en el caso de que se asigne un vehículo institucional se deberá sufragar el costo por concepto de combustibles.

Aquí es relevante clarificar que las reservas de contingencia se calculan en el apartado de la gestión del riesgo, puesto que estas reservas hacen referencia a los costos que se calculan para reducir riesgos de sobrecostos en el proyecto por la implementación de planes de contingencia; mientras que las reservas de gestión aluden a los recursos que se reservan para hacer frente a cambios no planificados en el alcance y costo del proyecto.

4.3.2.4 Plan de gestión de la calidad

El proceso de gestionar la calidad de un proyecto,

(...) incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. (PMI, 2013, p.227).

Según el PMI (2013), el subproceso de planificar la gestión de la calidad es que el que permite identificar los requisitos y/o los estándares que serán utilizados para cada entregable y para el proyecto en su totalidad, evidenciando la forma en que se demostrará el cumplimiento de esos requisitos y estándares.

Este subproceso da como resultado la línea base de calidad, que es el mecanismo mediante el cual se realiza el registro de los objetivos de calidad de un proyecto y que se constituye en la base que permite medir el rendimiento de calidad, y que a la vez permite informar a los interesados sobre dicho rendimiento.

Esta línea base incorpora los elementos a los que se hace referencia a continuación.

a. Política de calidad del proyecto

La política de calidad de un proyecto permite establecer los lineamientos y las directrices generales que direccionan los procesos de gestión de calidad para un determinado proyecto; para el proyecto en análisis la política de calidad es:

Desarrollar una guía metodológica que permita fortalecer la gestión regional del proceso de Ideas Productivas Individuales, con la finalidad de promover la sostenibilidad de estos emprendimientos y contribuir a la mejora de la calidad de vida de las familias usuarias y a la validación de la inversión público-estatal.

b. Roles y responsabilidades

La gestión de la calidad requiere que exista una clara identificación de los roles y responsabilidad que se requiere existan en el equipo de proyecto, y que contribuyen a realizar las actividades y lograr los entregables del proyecto.

En el cuadro 25 se incorpora la información relativa a los roles y responsabilidades del equipo de proyecto.

Cuadro 25
Matriz de roles y responsabilidad en la gestión de la calidad del proyecto

Rol	Responsabilidades
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobar el proyecto mediante la firma del acta de constitución. ▪ Revisar y aprobar los procesos propuestos para la gestión de la calidad. ▪ Tomar decisiones sobre acciones correctivas o preventivas que deban implementarse para mejorar la calidad, cuando estas pueden afectar el alcance, presupuesto o tiempo del proyecto, en caso contrario deben ser gestionadas por el director de proyecto. ▪ Aprobar la implementación de cambios y/o medidas correctivas al proceso de gestión de la calidad, cuando estas pueden afectar el alcance, presupuesto o tiempo del proyecto, en caso contrario deben ser gestionadas por el director de proyecto. ▪ Dar el visto bueno para la finalización del proyecto.
Director de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el acta de constitución, el plan de proyecto, los planes subsidiarios y otros documentos afines. ▪ Ser el gestor de la calidad a nivel operativo. ▪ Revisar los estándares de calidad aprobados y su aplicabilidad al proceso. ▪ Revisar y aceptar los entregables en cada proceso, o en su defecto, autorizar o gestionar el reproceso de los entregables no aceptados. ▪ Proponer y aplicar acciones correctivas autorizadas por el patrocinador; así como tomar decisiones y aprobar cambios menores que no requieren ser elevados al ente patrocinador. ▪ Elaboración de informes. ▪ Revisión de informes periódicos de avance.
Equipo de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar los entregables. ▪ Implementar las acciones correctivas que fueron aprobadas y gestionadas por el patrocinador y el director de proyecto. ▪ Brindar colaboración en las actividades delegadas por el director de proyecto. ▪ Reportar cualquier anomalía que se genere durante el desarrollo del proyecto.

Nota. Fuente: la autora.

c. Factores de éxito para la calidad

Los factores de éxito para la calidad son elementos críticos que están asociados al cumplimiento de los requisitos prioritario del proyecto; en el cuadro 26 se consigna la información relativa a los factores de éxito para la calidad del proyecto.

Cuadro 26
Factores relevantes para la calidad del proyecto

Factor	Definición del factor	Objetivo de Calidad
Reconstrucción del proceso de ideas productivas individuales	Reconstrucción del proceso conforme a datos históricos que existan de forma escrita, o mediante comunicación verbal.	Identificar los aciertos y posibilidades de mejora del proceso de ideas productivas, conforme a los resultados de ejecución del mismo históricamente.
Definiciones y terminología	Desarrollo de las principales definiciones y términos que serán utilizados en la guía metodológica.	Determinar las definiciones y términos aplicables a la guía metodológica para favorecer su adecuada aplicación, evidenciando su congruencia con la normativa institucional.
Procesos y procedimientos de trabajo	Detallar cada uno de los procesos y procedimientos que se recomiendan para desarrollar la gestión del proceso de ideas productivas individuales.	Identificar los procesos y procedimientos de trabajo recomendados, evidenciando su congruencia con la normativa institucional.
Instrumentos y plantillas	Diseño de instrumentos y plantillas requeridas para desarrollar los procesos y procedimientos recomendados.	Diseñar los instrumentos y plantillas requeridas, en conformidad con la normativa institucional y los requerimientos de la guía metodológica.
Ejemplificación del uso de la guía metodológica	Ejemplificación de los usos de la guía metodológica mediante su aplicación en un caso práctico.	Evidenciar los usos de la guía metodológica, mediante su ejemplificación en un caso práctico.
Módulo de capacitación	Diseño de un módulo de capacitación para profesionales en desarrollo social.	Diseñar un módulo de capacitación para profesionales en desarrollo social, que considere los principales elementos de la guía metodológica y que se encuentre conforme a las regulaciones institucionales.

Nota. Fuente: la autora.

d. Métricas de la línea base de calidad

Las métricas de calidad son indicadores que permiten medir el cumplimiento de los factores de calidad; en el cuadro 27 se incorpora las métricas propuestas para la línea base de calidad del proyecto en análisis.

Cuadro 27

Métricas de la línea base de calidad

Objetivo de calidad	Métrica	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable
Identificar los aciertos y posibilidades de mejora del proceso de ideas productivas, conforme a los resultados de ejecución del mismo históricamente.	Porcentaje de avance en la reconstrucción del proceso.	Requerimientos de la guía metodológica, derivados de la reconstrucción del proceso de ideas productivas individuales.	• Mensual	• Director de proyecto • Equipo de proyecto
Determinar las definiciones y términos aplicables a la guía metodológica para favorecer su adecuada aplicación, evidenciando su congruencia con la normativa institucional.	Porcentaje de avance en el desarrollo de definiciones y términos.	Definiciones y términos conforme a las regulaciones institucionales, que permitan una adecuada comprensión de la guía metodológica.	• Mensual	• Director de proyecto
Identificar los procesos y procedimientos de trabajo recomendados, evidenciando su congruencia con la normativa institucional.	Porcentaje de avance en la definición de términos y procedimientos.	Procesos y procedimientos acordes a la normativa institucionales, que cuenten con el detalle necesario para su adecuada aplicación.	• Mensual	• Equipo de proyecto
Diseñar los instrumentos y plantillas requeridas, en conformidad con la normativa institucional y los requerimientos de la guía metodológica.	Porcentaje de avance en el diseño de plantillas e instrumentos	Instrumentos y plantillas acordes a la normativa institucional, y que evidencian la aplicabilidad de la guía metodológica.	• Mensual	• Director de proyecto
Evidenciar los usos de la guía metodológica, mediante su ejemplificación en un caso práctico.	Porcentaje de avance en el caso práctico.	Evidencia práctica del uso de la guía metodológica, y propuesta de mejora.	• Mensual	• Director de proyecto
Diseñar un módulo de capacitación para profesionales en desarrollo social, que considere los principales elementos de la guía metodológica y que se encuentre conforme a las regulaciones institucionales.	Porcentaje de avance en el diseño del módulo de capacitación.	Diseño de un módulo que permita capacitar a las personas profesionales en desarrollo social, en los aspectos principales de la guía metodológica.	• Mensual	• Equipo de proyecto

Nota. Fuente: la autora.

4.3.2.5 Plan de gestión de los recursos humanos

El plan de gestión de los recursos humanos es el documento que contiene la definición de los procesos que permiten organizar, gestionar y conducir al equipo de trabajo del proyecto, el cual, “(...) está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto” (PMI, 2013, p.255).

Dentro de este, el subproceso de planificar la gestión de los recursos humanos, permite “(...) identificar y documentar los roles dentro del proyecto, las responsabilidades, las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación, así como de crear un plan para la gestión del personal” (PMI, 2013, p.258); este permite tener claridad sobre los recursos que participan en el desarrollo del proyecto.

a. Organigrama de equipo de proyecto

En la figura 8 se evidencia el organigrama del equipo de trabajo que se propone para el proyecto en cuestión.

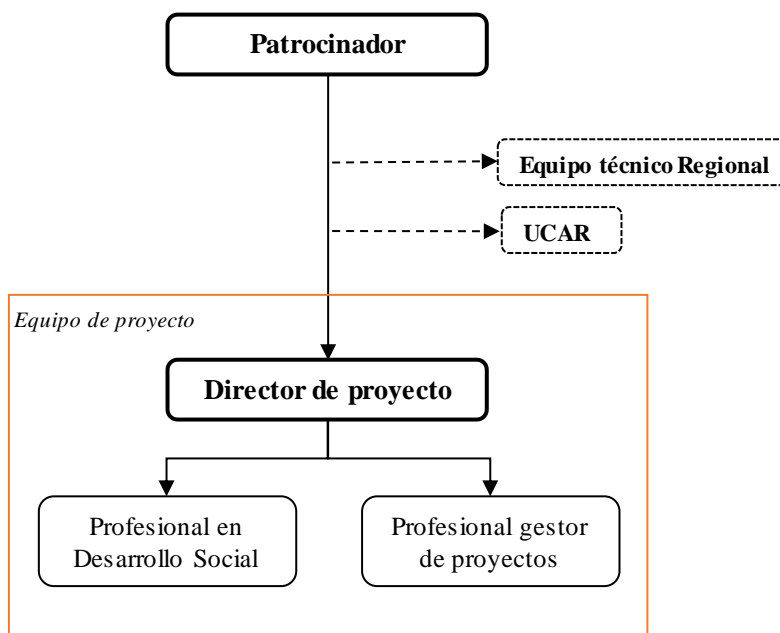


Figura 8. Organigrama del equipo de proyecto. (Fuente: la autora).

b. Roles y responsabilidades

La definición de roles y responsabilidades para cada integrante del equipo de proyecto, contribuye al alcance de los objetivos planteados; esta definición parte de la información incorporada en el organigrama del proyecto.

El primer aspecto para definir dichos roles y responsabilidades, es el desarrollo de una matriz de roles y propósitos, la cual se incorpora en el cuadro 28.

Cuadro 28
Matriz de roles y propósitos del proyecto

ID	Rol	Propósito
P	Patrocinador	Establece la visión del proyecto, y busca el aseguramiento de los resultados del mismo. Aprobar el inicio y cierre del proyecto; así como la implementación de cambios mayores.
ETR	Equipo Técnico Regional	Equipo Staff; apoya los aspectos técnico-sociales del proyecto.
UC	UCAR	Equipo staff; apoya los aspectos administrativo-financieros del proyecto.
DP	Director del proyecto	Dirigir el proyecto, a fin de lograr el éxito.
GP	Gestor de proyecto	Forma parte del equipo de proyecto. Su propósito es ejecutar las actividades necesarias para realizar los entregables del proyecto.
PDS	Profesional en Desarrollo Social	Forma parte del equipo de proyecto. Su propósito es ejecutar las actividades necesarias para realizar los entregables del proyecto.

Nota. Fuente: la autora.

La información consignada en el cuadro 28 se constituye en un punto de partida para determinar los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo de proyecto.

Es importante indicar que para efectos del proyecto, los roles y responsabilidades son comprendidos de la siguiente forma:

- Rol: “La función asumida por o asignada a una persona en el ámbito del proyecto” (PMI, 2013, p.264).
- Responsabilidad: “Las tareas asignadas y el trabajo que se espera que realice un miembro del equipo del proyecto a fin de completar las actividades del mismo” (PMI, 2013, p.264).

Considerando lo anterior, seguidamente se incorpora el cuadro 29, el mismo contiene la matriz de asignación de roles y responsabilidades denominada Matriz RACI.

Cuadro 29
Matriz RACI del proyecto

Nivel EDT	Nombre de actividad	Roles del equipo de proyecto					
		P	ETR	UC	DP	GP	PDS
1	Gestión del proyecto						
1.1	Conformación del equipo de proyecto	A	C	I	R	I	I
1.2	Validación del plan de gestión y planes subsidiarios	I	I	I	A	R	C
1.3	Reunión inicial	I	I	I	R	C	C
2	Trámites / Autorizaciones						
2.1	Autorizaciones Área de Desarrollo Socio-productivo						
2.1.1	Exposición de la propuesta	A	I	I	R	C	C
2.1.2	Emisión de la autorización	I	I	I	R	I	I
2.2	Validación Equipo Técnico Regional						
2.2.1	Exposición de la propuesta	A	I	I	R	C	C
2.2.2	Emisión de la autorización	A	A	I	R	I	I
2.3	Ajustes al plan de gestión de proyecto	I	I	I	A	R	C
3	3 Investigación / Recopilación de datos						
3.1	Entrevistas						
3.1.1	Elaboración de la guía de entrevista	I	I	I	A	C	R
3.1.2	Aplicación de entrevistas	I	I	I	A	C	R
3.1.3	Sistematización de datos	I	C	I	C	R	C
3.2	Reconstrucción histórica	I	C	I	A	C	R
3.3	Lineamientos y regulaciones actuales	I	C	I	A	R	C
3.4	Procesos y procedimientos actuales	I	C	I	A	C	R
3.5	Instrumentos actuales de trabajo	I	C	I	A	C	R
3.6	Análisis de requerimientos						
3.6.1	Requerimientos técnicos	I	C	I	A	R	C
3.6.2	Requerimientos de calidad	I	C	I	A	R	C
3.6.3	Requerimientos administrativos	I	C	C	A	R	C
3.6.4	Requerimientos sociales	I	C	I	A	R	C
3.6.5	Otros requerimientos	I	C	I	A	R	C
3.6.6	Integración y análisis	I	C	I	A	R	C

4	Guía metodológica						
4.1	Guía metodológica						
4.1.1	Antecedentes	I	C	I	A	C	R
4.1.2	Validación de requerimientos	I	C	I	A	C	R
4.1.3	Diseño de procesos y procedimientos	I	C	C	A	R	C
4.1.4	Diseño de plantillas y herramientas prácticas	I	C	C	A	R	C
4.2	Prueba de aplicación						
4.2.1	Selección del caso	I	I	I	A	C	R
4.2.2	Informe de aplicación de la guía al caso	I	I	I	A	C	R
4.3	Módulo de capacitación						
4.3.1	Diseño de módulo	I	I	I	A	R	C
4.3.2	Coordinación con la unidad de capacitación	A	I	I	R	C	C
4.3.3	Definición de requerimientos del proceso de capacitación	I	C	I	A	R	C
4.4	Integración de la información	I	I	I	A	R	C
5	Devolución de resultados						
5.1	Informe final escrito	A	I	I	R	C	C
5.2	Exposición de resultados	A	I	I	R	C	C

Simbología

RACI	R	Responsable	ROLES	P	Patrocinador	DP	Director de proyecto
	A	Autoriza		ETR	Equipo Técnico Regional	GP	Gestor de proyectos
	C	Consultar		UC	UCAR	PDS	Profesional en Desarrollo Social
	I	Informar					

Nota. Fuente: la autora.

c. Competencias requeridas

Una competencia es “la habilidad y la capacidad requeridas para completar las actividades asignadas dentro de las restricciones del proyecto” (PMI, 2013, p.264); es relevante definir las competencias de las personas que conforman el equipo de proyecto, porque la tenencia de las mismas favorece el desarrollo del proyecto, y su carencia puede afectar el desempeño del mismo.

En el cuadro 30 se incorporan las competencias requeridas para cada uno de los integrantes del equipo de proyecto (director de proyecto, gestor de proyectos, profesional en desarrollo social), conforme al organigrama establecido.

Cuadro 30
Competencias requeridas para el equipo de proyecto

Rol	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Director de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Comunicación • Manejo de equipos de trabajo • Experiencia en la gestión de proyectos • Conocimientos sobre los procesos de administración de proyectos • Conocimiento de herramientas informáticas • Otras habilidades interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y dar seguimiento al plan de trabajo • Verificar el cumplimiento de los entregables y del alcance • Coordinar el trabajo y control de proceso administración de proyecto • Gestionar los riesgos del proyecto • Gestionar el cronograma y el presupuesto • Gestionar a los interesados • Constituirse en el centro de las comunicaciones del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Define cronogramas de trabajo • Gestiona el control de cambios • Autoriza el uso de tiempos extraordinarios • Emite las declaraciones de desempeño del equipo de trabajo • Emite las principales comunicaciones
Gestor de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación • Responsabilidad • Conocimientos técnicos en administración de proyectos • Manejo de herramientas informáticas • Otras habilidades interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades del proyecto • Cumplir los cronogramas de trabajo • Cumplir con lo estipulado en los planes de gestión del proyecto • Emitir informes periódicos de avance 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee
Profesional en Desarrollo social	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación • Responsabilidad • Conocimientos técnicos en administración de proyectos • Manejo de herramientas informáticas • Otras habilidades interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades del proyecto • Cumplir los cronogramas de trabajo • Cumplir con lo estipulado en los planes de gestión del proyecto • Emitir informes periódicos de avance 	<ul style="list-style-type: none"> • No posee

Nota. Fuente: la autora.

d. Estrategia de fortalecimiento del trabajo en equipo

Es una responsabilidad del director de proyecto, el promover y gestionar el trabajo en equipo, para ello se recomienda que el director elabore una estrategia para el fortalecimiento de su equipo de trabajo, dicha estrategia puede contener los siguientes elementos:

- Promover el espíritu de equipo, el cual es comprendido como "...el proceso que consiste en ayudar a un grupo de personas, unidas por un mismo objetivo, a trabajar unos con otros, con el líder, los interesados externos y la organización" (PMI, 2013, p.280).
- Ejercer un tipo de liderazgo que promueve la activa participación de todos los integrantes del proyecto.
- Realizar un análisis de la cultura y el clima organizacional, con la finalidad de identificar la forma en que influyen en el trabajo en equipo.
- Construir una visión de conjunto mediante la misión, objetivos y metas del proyecto, es importante que los integrantes del equipo se sientan identificados con el objetivo del trabajo que realizan.
- Crear estrategias de comunicación asertiva.
- Establecer roles y responsabilidades, y comunicar las mismas de forma asertiva y clara; se debe realizar una revisión de los mismos de forma periódica para garantizar su efectividad.
- Dar seguimiento y acompañamiento en todas las fases del proyecto.

De la información recopilada y analizada, se evidencia que el director de proyecto asume un papel preponderante en la consecución del éxito y en el alcance de los resultados y entregables; por tanto, este rol es relevante tanto en la selección del equipo como en los diversos procesos que conlleva su gestión.

Es relevante clarificar que por las características de la organización patrocinadora, las potenciales personas integrantes del equipo de proyecto son parte de la planilla institucional, no obstante, existe la posibilidad de que el director de proyecto en conjunto con la jefatura

regional, seleccionen a los integrantes del proyecto conforme a los requerimientos del mismos y a las características de las personas postulantes.

e. Gestión de cambios en el equipo de proyecto

El PMI (2013) hace referencia a como el equipo de dirección del proyecto,

(...) puede o no tener control directo sobre la selección de los miembros del equipo, debido a convenios colectivos de trabajo, al uso de personal subcontratado, a un entorno de proyecto de tipo matricial, a las relaciones de comunicación interna o externa, entre una variedad de motivos. (PMI, 2013, p.268).

Por lo tanto, es relevante que el proceso de adquisición del equipo de proyecto, con todo lo que este proceso puede implicar, considere los siguientes tres factores:

- El director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto debería negociar con eficacia e influir sobre las personas que se encuentran en posición de suministrar los recursos humanos requeridos para el proyecto.
- El hecho de no lograr adquirir los recursos humanos necesarios para el proyecto podría impactar en los cronogramas, los presupuestos, la satisfacción del cliente, la calidad y los riesgos del proyecto. El no disponer de los recursos humanos o de las capacidades suficientes podría disminuir la probabilidad de éxito y, en el peor escenario, podría dar lugar a la cancelación del proyecto.
- Si los recursos humanos no estuvieran disponibles debido a restricciones, tales como factores económicos o asignaciones previas a otros proyectos, podría ser necesario que el director del proyecto o el equipo del proyecto asignase recursos alternativos, posiblemente con competencias inferiores, siempre y cuando no se transgredan criterios legales, normativos, obligatorios o de otro tipo específico. (PMI, 2013, p.268).

Igual de importante es contar con un proceso establecido para realizar los cambios en el equipo de proyecto, por cuanto, independientemente del motivo que dé origen al cambio, el

mismo puede tener impacto (positivo y/o negativo) sobre los aspectos incorporados en el plan de gestión del proyecto afectando la denominada triple restricción (tiempo, alcance, costo).

Para efectos del proyecto en cuestión, los cambios en el equipo pueden ser solicitados tanto por el director de proyecto como por la instancia patrocinadora; en el caso del director del proyecto el mismo tiene potestad de solicitar cambios en el equipo de proyecto, puesto que es quien tiene mayor cercanía con el desarrollo del mismo y puede identificar necesidades específicas y beneficios de cada cambio solicitado. En cuanto al patrocinador del proyecto, el mismo puede proponer cambios para dar respuesta a necesidades e intereses específicos.

Los cambios solicitados por cualquiera de estos interesados, deben de ser gestionados por medio de la estrategia para la gestión de cambios, a la cual se hace referencia en el apartado 4.3.2.10, y específicamente se deben manejar conforme al proceso descrito en el cuadro 42, el cual evidencia cuatro procesos generales, a saber:

1. Solicitud del cambio.
2. Transferencia de la solicitud del cambio.
3. Trámite de la solicitud.
4. Implementación del cambio.

En la especificidad de las solicitudes de cambio en el equipo de proyecto, inicialmente se debe identificar si la solicitud del cambio hace referencia a la adquisición de un nuevo integrante, a prescindir de una persona que forma parte del equipo, o a realizar un cambio de integrante o de las actividades que le fueron asignadas.

Esta solicitud debe de documentar la necesidad del cambio, determinando cuáles son los criterios técnicos y/o administrativos que la sustentan; dicha documentación debe realizarse mediante el uso de la plantilla establecida en el cuadro 43, específicamente en el espacio para la justificación.

Según el tipo de cambio requerido, la solicitud debe de contener al menos los siguientes elementos:

- *Prescindir de un integrante*: objetivo, justificación, porcentaje de cumplimiento de las actividades asignadas, propuesta para el cumplimiento de las actividades asignadas al integrante (en caso que no hayan sido finalizadas).
- *Incorporación de un integrante*: objetivo, justificación, perfil del puesto, actividades que desempeñará, fuente y medios de financiamiento, ubicación dentro de organigrama del equipo de proyecto, entre otros aspectos.
- *Cambio de un integrante*: objetivo, justificación, perfil y actividades de la persona que egresa y de la que se propone para el ingreso, beneficios para el proyecto.
- *Cambio de actividades*: objetivo, justificación, tipo de actividades actuales y propuestas.

Estas solicitudes deben de ser revisadas por el equipo de proyecto, quien debe analizarla y determinar la influencia de la misma sobre el plan de gestión de proyecto y sobre el alcance del mismo; al ser considerado un cambio mayor, el director de proyecto debe elevar la solicitud al patrocinador emitiendo sus recomendaciones, es potestad del patrocinador autorizar o denegar la solicitud de cambio.

4.3.2.6 Plan de gestión de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones de un proyecto, “(...) incluye los procesos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (PMI, 2013, p.287).

Los contenidos del plan de gestión se detallan a continuación.

a. Objetivos del plan de gestión de las comunicaciones

Los objetivos del plan de gestión de las comunicaciones, son:

- Identificar requerimientos de información de los interesados del proyecto.
- Determinar la frecuencia de la distribución de la información.
- Definir los canales, métodos, formatos y tecnologías más adecuados para garantizar la distribución efectiva de la información.
- Identificar los responsables de la distribución de la información de acuerdo a los requerimientos y características de los interesados y del alcance del proyecto.
- Determinar los requerimientos referentes a las relaciones de comunicación con cada interesado.

b. Alcance del Plan de Gestión de las Comunicaciones

El alcance del plan de gestión de las comunicaciones del proyecto en cuestión, incorpora entre otros elementos los siguientes:

- Referencia a los interesados internos y externos.
- Flujo de información: horizontal a lo interno del equipo de trabajo, y vertical en la interrelación con otros interesados.
- Tipos de comunicación: formal para informes y exposiciones oficiales, e informal para el intercambio de información cotidiana mediante correos electrónicos, reuniones y llamadas telefónicas.
- Idioma: español.
- El nivel de detalle dependerá del interesado y del tipo de información a transferir.
- El plan será actualizado en las reuniones de coordinación que se realicen entre las partes involucradas.
- Se reconocen como limitaciones en el proceso de comunicaciones: la estructura y cultura organizacional, el presupuesto para comunicaciones, las políticas internas de transferencia de datos, y los intereses de las partes involucradas.

c. Matriz de las comunicaciones del proyecto

La matriz de las comunicaciones del proyecto permite evidenciar los requerimientos de comunicación del mismo, denotando la forma en que la información será distribuida durante el ciclo de vida del proyecto.

En el cuadro 31, se incorpora la matriz aplicable para el proyecto en cuestión.

Cuadro 31

Matriz de las comunicaciones del proyecto

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Inicio del proyecto	Patrocinador	Única vez (inicio del proyecto)	Director de proyecto	Realizar una reunión informativa entre el patrocinador y el equipo de proyecto.	• Presentación audiovisual
Reuniones de equipo de proyecto	Equipo de proyecto	Quincenal	Director de proyecto	Analizar la ejecución del proyecto, y tomar decisiones sobre el avance del mismo.	• Informes de avance • Bitácora de reunión
Reunión con representante del Área de Desarrollo Socio-productivo	Área de Desarrollo Socio-productivo	Única vez (inicio del proyecto)	Equipo de proyecto	Presentar el proyecto y solicitar el visto bueno del área	• Presentación audiovisual • Acta de constitución del proyecto
Reunión con representante del Equipo Técnico Regional	Equipo técnico regional	Única vez (inicio del proyecto)	Equipo de proyecto	Presentar el proyecto y solicitar el visto bueno del área	• Presentación audiovisual • Acta de constitución del proyecto
Avances en cumplimiento del cronograma	Director de proyecto	de Quincenal	Equipo de proyecto	Informar avances Actualizar el cronograma	• Informe sobre desempeño del cronograma
Avances en cumplimiento del presupuesto	Director de proyecto	de Quincenal	Equipo de proyecto	Informar avances Actualizar el presupuesto	• Informe sobre costos del proyecto
Informe de incidentes	Director de proyecto	de Semanal	Equipo de proyecto	Documentar los incidentes y notificar los mismos para su resolución	• Notificación escrita
Lecciones aprendidas	Director de proyecto	de Única vez (cierre del proyecto)	Equipo de proyecto	Documentar y analizar las lecciones aprendidas con el proyecto	• Presentación audiovisual • Informe final

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Aceptación del entregable final	Patrocinador	Única vez (previo al cierre del proyecto)	Director de proyecto	Realizar una exposición sobre los resultados del proyecto, exponiendo el nivel de cumplimiento de cada uno de los entregables y del alcance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación audiovisual • Informe final • Oficio sobre remisión del entregable final
Cierre	Patrocinador	Única vez (cierre del proyecto)	Director de proyecto	Reunión informativa sobre el cierre del proyecto y la recepción definitiva de sus entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación audiovisual

Nota. Fuente: la autora.

Las comunicaciones del proyecto son una responsabilidad de quienes integran el equipo de trabajo, estas personas deben velar porque las comunicaciones sean claras y concisas, que incorporen únicamente la información necesaria de difundir, y principalmente que la información se emita a los reales interesados en los tiempos requeridos.

Lo anterior considerando que no todas las personas ni todas las organizaciones requieren el mismo tipo de comunicación, por lo que se hace necesario analizar las necesidades de información que posee cada uno de los involucrados del proyecto, generando una estrategia específica para cada interesado.

4.3.2.7 Plan de gestión de los riesgos

La gestión de los riesgos en un proyecto,

(...) incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos de un proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. (PMI, 2013, p.309).

Para efectos del plan de gestión del proyecto, en este documento se desarrollan los siguientes sub-procesos: planificar la gestión de los riesgos, identificar los riesgos, realizar el análisis cualitativo de riesgos, y planificar la respuesta a los riesgos.

Se omite el sub-proceso de realizar el análisis cuantitativo de riesgos, considero que para efectos del proyecto y por las características de la organización en que este será desarrollado, el análisis cualitativo resulta suficiente, además, a juicio de expertos, se considera que no existe suficiente información para desarrollar de forma adecuada y realista los modelos analíticos.

a. Estructura de desglose de riesgos

La estructura de desglose de riesgos (RBS, por sus siglas en inglés), constituye una representación jerárquica de las categorías de los riesgos existentes en un proyecto u organización, y de las categorías que los componen (PMI, 2013); esta le permita al equipo de proyecto conocer las fuentes donde se pueden originar riesgos.

Para el IMAS – ARDS Cartago, se considera la RBS incorpora en el cuadro 32; la misma se evidencia de forma gráfica en la figura 9.

Cuadro 32

Estructura de desglose de riesgos para el IMAS – ARDS Cartago

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Riesgos del proyecto	1 Interno - Técnico	1.1 Operaciones técnicas	1.1.1 Definición de procesos
			1.1.2 Articulación entre dependencias
			1.1.3 Manual de procedimientos para la asignación de beneficios
		1.2 Tecnologías de información	1.2.1 Plataforma tecnológica
			1.2.2 Integridad de la información
	2 Interno - Administrativo	2.1 Dirección gerencial	2.1.1 Canales de comunicación
			2.1.2 Suficiencia e idoneidad del personal
		2.2 Gestión de Recursos Humanos	2.2.1 Administración del desempeño y logro de resultados
	3 Interno - Estratégico	3.1 Ética y valores	3.1.1 Compromiso con la población sujeto de atención institucional
			3.1.2 Valores institucionales
3.2 Planificación		3.2.1 Articulación de objetivos estratégicos con los planes anuales	
		3.2.2 Definición de políticas y estrategias	
4 Externo	4.1 Político	4.1.1 Cambio de administración de gobierno	
		4.1.2 Políticas gubernamentales	
	4.2 Proveedores	4.2.1 Convenios de cooperación y articulación	

Nota. Fuente: la autora.

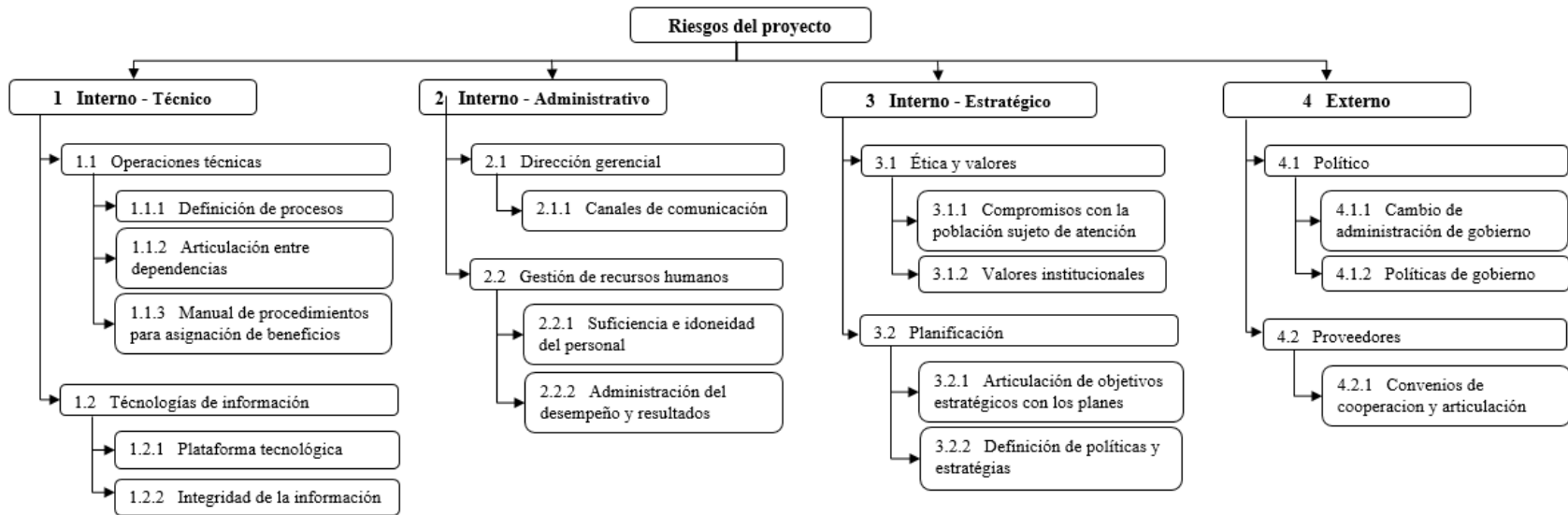


Figura 9. Estructura de desglose de riesgos para el IMAS – ARDS Cartago. (Fuente: la autora).

b. Identificación de riesgos

Este subproceso permite identificar cada uno de los riesgos potenciales del proyecto, determinando las características generales de los mismos. Los riesgos identificados son:

- Si se elabora un nuevo manual de procedimientos, este podría contener lineamientos contrarios a la propuesta de la guía metodológica, lo cual afectaría el alcance de la misma.
- Si no se logra coordinar con las personas ex-funcionarias que cuentan con el conocimiento sobre el desarrollo histórico de programa, podría no obtenerse la información requerida, afectando la calidad del proyecto.
- Si no se logran concertar las entrevistas en el tiempo previsto, podría no obtenerse suficiente información de fuentes primarias, impactando la calidad del proyecto.
- Si no se logran desarrollar los entregables en los plazos definidos, podría existir un retraso en el desarrollo del proyecto, impactando el cronograma del mismo.
- Si el proyecto no se encuentra conforme a las regulaciones institucionales, esto podría incidir en la no aceptación del mismo, impactando negativamente el alcance del proyecto.
- Si se presenta cambio a nivel de jefaturas (regional y de la UIPER), podría alterar la prioridad del proyecto, afectando el alcance del mismo.
- Si se aprueba el proyecto de ley para la creación de Agencia Nacional de Fomento Productivo, Innovación y Valor Agregado, que concentraría todas las actividades estatales dirigidas a emprendimientos productivos, podría no contarse con la estructura requerida, afectando el desarrollo del proyecto.
- Si alguna de las unidades locales asuma un posicionamiento débil ante el emprendimiento productivo como movilizador de ingresos, esto podría impactar los objetivos de proyecto, afectando su alcance.
- Si no se logra una adecuada estrategia de articulación entre las dependencias involucradas, esto podría afectar el desarrollo del proyecto, impactando el cronograma del mismo.
- Si la alta gerencia no autoriza los recursos humanos requeridos, podría afectar el desarrollo del proyecto, afectando la calidad del mismo.

c. Análisis cualitativo de los riesgos

El análisis cualitativo de los riesgos del proyecto,

(...) evalúa la prioridad de los riesgos identificados a través de la probabilidad relativa de ocurrencia, del impacto correspondiente sobre los objetivos del proyecto si los riesgos llegaran a presentarse, así como de otros factores, tales como el plazo de respuesta y la tolerancia al riesgo por parte de la organización, asociados con las restricciones del proyecto en términos de costo, cronograma, alcance y calidad. Dichas evaluaciones reflejan la actitud frente a los riesgos, tanto del equipo del proyecto como de otros interesados. (PMI, 2013, p.329).

Para realizar este análisis se propone la matriz de probabilidad e impacto; dicha matriz parte las siguientes escalas de calificación, las cuales son tomadas de un caso práctico realizado por la Universidad para la Cooperación Internacional (2016).

Cuadro 33
Escala de probabilidad de riesgos

Probabilidad	Puntuación
Muy probable	0,9
Bastante probable	0,7
Probable	0,5
Poco probable	0,3
Muy poco probable	0,1

Nota. Fuente: la autora con base en UCI (2016).

Cuadro 34
Escala de Impacto de riesgos

Impacto	Puntuación
Muy alto	0,8
Alto	0,6
Moderado	0,4
Bajo	0,2
Muy bajo	0,05

Nota. Fuente: la autora con base en UCI (2016).

Cuadro 35
Marcadores de riesgo, Matriz de probabilidad e impacto

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)					
Impacto	Muy Bajo .05	Bajo .1	Moderado .2	Alto .4	Muy Alto .8
Probabilidad					
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Nota. Fuente: UCI (2016).

Cuadro 36
Escala de calificación del riesgo general del proyecto

	Puntuación
Alto	0,99 – 0,18
Moderado	0,17 – 0,05
Bajo	0,04 – 0,01

Nota. Fuente: la autora con base en UCI (2016).

Así, considerando las escaladas y calificadores previamente indicados, en el cuadro 37 se incorpora el resultado del análisis cualitativo del proyecto.

Cuadro 37
Análisis cualitativo de proyecto

Código	Causa	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Rango
R001	Manual de procedimientos obsoleto	Si se elabora un nuevo manual de procedimientos, este podría contener lineamientos contrarios a la propuesta de la guía metodológica, lo cual afectaría el alcance de la misma.	0,5	0,2	0,10
R002	Informantes con calidad de pensionados o traslado de oficina	Si no se logra coordinar con las personas ex-funcionarias que cuentan con el conocimiento sobre el desarrollo histórico de programa, podría no obtenerse la información requerida, afectando la calidad del proyecto.	0,3	0,2	0,06
R003	Limitaciones de tiempo tanto de las personas a entrevistas como del equipo de proyecto	Si no se logran concertar las entrevistas en el tiempo previsto, podría no obtenerse suficiente información de fuentes primarias, impactando la calidad del proyecto.	0,3	0,4	0,12
R004	Equipo de proyecto con dedicación parcial	Si no se logran desarrollar los entregables en los plazos definidos, podría existir un retraso en el desarrollo del proyecto, impactando el cronograma del mismo.	0,1	0,2	0,02
R005	Manual de procedimientos obsoleto	Si el proyecto no se encuentra conforme a las regulaciones institucionales, esto podría incidir en la no aceptación del mismo, impactando negativamente el alcance del proyecto.	0,1	0,4	0,04
R006	Cambios en la estructura organizativa	Si se presenta cambio a nivel de jefaturas (regional y de la UIPER), podría alterar la prioridad del proyecto, afectando el alcance del mismo.	0,7	0,2	0,14
R007	Cambios a nivel político	Si se aprueba el proyecto de ley para la creación de Agencia Nacional de Fomento Productivo, Innovación y Valor Agregado, que concentraría todas las actividades estatales dirigidas a emprendimientos productivos, podría no contarse con la estructura requerida, afectando el desarrollo del proyecto.	0,3	0,4	0,12
R008	Definición de políticas y estrategias	Si alguna de las unidades locales asume un posicionamiento débil ante el emprendimiento productivo como movilizador de ingresos, esto podría impactar los objetivos de proyecto, afectando su alcance.	0,1	0,1	0,01
R009	Desarticulación entre dependencias	Si no se logra una adecuada estrategia de articulación entre las dependencias involucradas, esto podría afectar el desarrollo del proyecto, impactando el cronograma del mismo.	0,1	0,2	0,02
R010	Cambios en la estructura organizativa	Si la alta gerencia no autoriza los recursos humanos requeridos, podría afectar el desarrollo del proyecto, afectando la calidad del mismo.	0,1	0,4	0,04
Riesgo general					0,07

Nota. Fuente: la autora.

d. Planificar la respuesta a los riesgos

El sub-proceso de planificar la respuesta a los riesgos del proyecto, “(...) es el proceso de desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto” (PMI, 2013, p.342).

La respuesta planteada es la que se evidencia en el cuadro 38.

Cuadro 38

Plan de respuesta a los riesgos del proyecto

Código	Rango inicial	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencia	Reservas		Activador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan
					Tiempo	Costo					
R001	0,10	Mitigar	Solicitar autorización y apoyo al Área de Desarrollo Socio-Productivo, dado que esta es la dependencia que autorizaría cambios del proceso de ideas productivas en el manual y en los lineamientos institucionales, por lo cual sería factible realizar los ajustes pertinentes.		NA			Director de proyecto	0,1	0,2	0,02
R002	0,06	Mitigar	Realizar contactos previos para conocer la disponibilidad de horarios, para concertar con antelación cada entrevista.		NA			Equipo de proyecto	0,1	0,05	0,01
R003	0,12	Mitigar	Realizar contactos previos para conocer la disponibilidad de horarios, para concertar con antelación cada entrevista.		NA			Equipo de proyecto	0,1	0,05	0,01
R004	0,02	Aceptar		Aceptación activa: Solicitar un ajuste de los tiempos establecidos en el cronograma.	NA	€ 145.803,00	Incumplimiento de plazos	Director de proyecto	0,1	0,2	0,02
R005	0,04	Mitigar	Solicitar autorización y apoyo al Área de Desarrollo Socio-Productivo, dado que esta es la dependencia que autorizaría cambios del proceso de ideas productivas en el manual y en los lineamientos institucionales, por lo cual sería factible realizar los ajustes pertinentes.		NA			Director de proyecto	0,1	0,2	0,02
R006	0,14	Mitigar	Evidenciar la relevancia del proyecto, desarrollando acuerdos con la actual jefatura y dejar evidencia escrita de los mismos; además, se pueden establecer diálogos con la jefatura que ingrese.		NA			Director de proyecto	0,7	0,05	0,04
R007	0,12	Mitigar	Realizar un análisis del proyecto de ley e incorporar los elementos que sean factibles para que posteriormente se pueda homologar la guía metodológica con los planteamientos de la ley.		NA			Equipo de proyecto	0,3	0,2	0,06

Código	Rango inicial	Estrategia	Acciones preventivas	Plan de contingencia	Reservas		Activador	Responsable	Probabilidad post-plan	Impacto post-plan	Rango post-plan	
					Tiempo	Costo						
R008	0,02	Mitigar	Realizar reuniones previas para mostrar la relevancia del proyecto y sus beneficios para la gestión e indicadores internos.		NA			Equipo de proyecto	0,1	0,5	0,05	
R009	0,02	Aceptar		Aceptación activa: Activar protocolo de resolución de conflictos.	NA	€ 200.000,00	Poca o nula participación e interés en los procesos	Director de proyecto	0,1	0,2	0,02	
R010	0,04	Mitigar	Evidenciar la relevancia del proyecto, desarrollando acuerdos con la actual jefatura y dejar evidencia escrita de los mismos; además, se pueden establecer dialogos con la jefatura que ingrese.		NA			Director de proyecto	0,1	0,2	0,02	
	0,07					€ 345.803,00					Riesgo general	0,03

Nota. Fuente: la autora.

El riesgo general del proyecto es de tipo moderado con una puntuación de 0,07, y al implementar acciones preventivas y planes de contingencia, es posible disminuir ese riesgo a 0,03, que es un riesgo bajo.

Una importante de las causas de riesgos de proyecto se vinculan a condiciones políticas internas y externas a la organización, por lo cual es relevante contar con una adecuada estrategia de comunicación que permita legitimar el proyecto y dar a conocer los múltiples beneficios de la implementación del mismo.

4.3.2.8 Plan de gestión de las adquisiciones

La gestión de las adquisiciones del proyecto, “(...) incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo de proyecto” (PMI, 2013, p.355).

El proceso de planificar la gestión de las adquisiciones, según el PMI (2013, p.358), es en el que se realiza la documentación de las principales decisiones vinculadas a la provisión de los insumos requeridos para el proyecto, profundizando en el enfoque que se dará y en la identificación de los proveedores potenciales.

El primer aspecto relevante con respecto a las adquisiciones, es identificar cuáles son los recursos e insumos requeridos para el desarrollo del proyecto; esta información se consigna en el cuadro 39.

Cuadro 39

Matriz de recursos e insumos requeridos para el proyecto

Recurso / Insumo	Descripción técnica	Necesidad para	Tipo de recurso	Forma de adquisición
Director de proyecto	Persona profesional en desarrollo social, preferentemente vinculada a la UIPER. Dedicación al proyecto: tiempo parcial.	Febrero, 2018	• Interno	• Planilla institucional
Equipo de proyecto	Dos personas profesionales en desarrollo social, una de ellas vinculada a la UIPER y otra vinculada al trabajo cotidiano de las ULDS.	Febrero, 2018	• Interno	• Planilla institucional
Equipo de cómputo	Al menos dos equipos de cómputo completos, uno tipo estacionario (monitor, CPU, teclado, mouse) y otro portable.	Febrero, 2018	• Interno	• Activos institucionales
Alimentación	Pago de viáticos cuando se ameriten traslados fuera de la oficina y se cumpla con los criterios definidos por la Contraloría General de la República en el Reglamento de gastos de viaje y de transporte para funcionarios públicos (Viáticos) y sus anexos (Contraloría General de la República, 2011).	Febrero, 2018	• Interno	• Presupuesto institucional, centro de costo N° 12040100
Transporte	Pago de transporte cuando se ameriten traslados fuera de la oficina y se cumpla con los criterios definidos por la Contraloría General de la República en el Reglamento de gastos de viaje y de transporte para funcionarios públicos (Viáticos) y sus anexos (Contraloría General de la República, 2011).	Febrero, 2018	• Interno	• Presupuesto institucional, centro de costo N° 12040100
Materiales y consumibles	Papelería e insumos para impresiones (tintas).	Febrero, 2018	• Interno	• Presupuesto institucional

Nota. Fuente: la autora.

Una vez identificada la totalidad de los recursos e insumos requeridos para el desarrollo del proyecto, se evidencia que los mismos son recursos internos de la organización patrocinadora, específicamente la forma de adquisición de los mismos puede ser:

- Planilla institucional: los recursos humanos que formarán el equipo de proyecto forman parte de la planilla institucional, por lo cual el presupuesto y la gestión de la adquisición de los mismos ha sido previamente asumida por la organización. Lo anterior, considerando que los fines del proyecto y las actividades que el mismo conlleva, se enmarcan dentro de las funciones asignadas como parte del perfil de las personas profesionales involucradas.
- Activos institucionales: han sido adquiridos como parte del presupuesto institucional que de forma anual se distribuye a cada una de las áreas regionales; los equipos de cómputo que serán utilizados han sido previamente asignados a cada uno de las personas que conforman el equipo de proyecto.
- Presupuesto institucional para pago de viáticos: los costos del pago de viáticos de alimentación y transporte del equipo de proyecto forman parte del presupuesto institucional asignado al ARDS Cartago, y se encuentran asociados al centro de costo N° 12040100, por lo cual no se requiere financiamiento extra al que se tiene programado.

Es relevante indicar que la gestión de estos se encuentra regulada por el Reglamento de gastos de viaje y de transporte para funcionarios públicos (Viáticos) y sus anexos (Contraloría General de la República, 2011).

- Presupuesto institucional para compra de materiales y consumibles: en cada área regional se cuenta con una persona designada como enlace del Área de Proveeduría, esta persona gestiona el presupuesto anual para la compra de materiales y consumibles, mediante el desarrollo de órdenes de pedido que se ingresan y tramitan mediante el sistema SAP, y se adquieren mediante procesos de contratación administrativa que utilizan el Sistema Electrónico de Compras Públicas mercado en línea Mer-Link.

Por lo tanto, los materiales y consumibles que se requieren forman parte del stock institucional, puesto que forman parte de los insumos de uso cotidiano de la organización.

Por lo anterior, el resultado del análisis y planificación de las adquisiciones, evidencia que los recursos serán suministrados por la institución organizadora, por lo cual no es necesario desarrollar procesos de adquisición de bienes y recursos externos.

4.3.2.9 Plan de gestión de los interesados

El plan de gestión de los interesados del proyecto es el documento que contiene las “(...) estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto” (PMI, 2013, p.399).

Estos últimos tres elementos referidos, que son necesidades, intereses e impacto, se constituyen en el punto de partida para definir las estrategias para la gestión de cada interesado.

Inicialmente, es importante mencionar que en la matriz de gestión de interesados incorporada en el cuadro 16, se realizó una referencia al compromiso actual y al deseable con respecto a la participación de los interesados en el proyecto; se evidencia de esta forma las brechas que existen en la participación, y con ello se derivan líneas de acción con respecto a las estrategias requeridas.

A modo síntesis, se pueden rescatar los siguientes elementos:

- El Área de Desarrollo Socio-productivo y la UCAR se encuentran en el nivel de desinformados, por cuanto desconocen de la iniciativa que representa el proyecto; las estrategias que se planteen para estos actores deben permitir alcanzar el nivel de promotores.

- En el nivel de participación neutral se ubican las personas profesionales en desarrollo social y las personas coordinadoras de ULDS, estas tienen un leve conocimiento sobre el proyecto que se propone, pero la información con que cuentan no les permite posicionarse sobre el mismo. Es relevante crear estrategias de carácter informativo y de capacitación que les permitan a estos interesados constituirse en promotores del proyecto.
- Como promotores se encuentran la jefatura regional y la jefatura de la UIPER, ambas jefaturas tienen como responsabilidad realizar una revisión de cada uno de los expedientes de las personas que solicitan un emprendimiento productivo, aspecto que les ha permitido identificar las necesidades y áreas de mejora; estos involucrados no sólo deben estar informados, sino que también deben integrarse en los procesos de toma de decisiones sobre criterios, requisitos e instrumentos, entre otros.

Considerando lo anterior, en el cuadro 40 se detallan las principales necesidades, intereses e impacto esperados por cada interesado, así como una breve referencia a la estrategia recomendada para su gestión.

Cuadro 40

Estrategias para la gestión de los interesados conforme a sus necesidades e intereses

ID	Interesado	Necesidades	Interés	Impacto esperado	Estrategias
01	Área de Desarrollo Socio-productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre el avance de proceso • Devolución de resultados del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la adecuada inversión de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de asignación de subsidios • Contar con una guía metodológica que responda a las necesidades institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación • Informe final de labores
02	Jefatura Regional Cartago	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre el avance de proceso • Devolución de resultados del proyecto de forma periódica 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la adecuada inversión de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de asignación de subsidios • Contar con una guía metodológica que responda a las necesidades institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación • Informe final de labores • Reuniones periódicas con la jefatura • Integrar en procesos de definición de criterios y requisitos
03	Jefatura UIPER Cartago	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre el avance de proceso • Devolución de resultados del proyecto de forma periódica • Documento que permita mejorar los procesos e instrumentos del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la adecuada inversión de recursos • Mejorar los procesos y trámites 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de asignación de subsidios • Contar con una guía metodológica que responda a las necesidades institucionales • Cumplimiento de requerimientos institucionales para el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación • Informe final de labores • Reuniones periódicas • Integrar en procesos de definición de criterios y requisitos
04	Jefatura UCAR Cartago	<ul style="list-style-type: none"> • Informes generales sobre control de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la adecuada inversión de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la ejecución presupuestaria • Fortalecer los procesos de pagos y control de egresos del proceso, según fuente de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación • Informe final de labores • Informes de avance mensual

ID	Interesado	Necesidades	Interés	Impacto esperado	Estrategias
05	Coordinadora ULDS Cartago	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre el avance de proceso • Devolución de resultados del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de asignación y seguimiento de los subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de trabajo y sus instrumentos • Incrementar la ejecución presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación • Informe final de labores • Integrar en procesos de definición de criterios y requisitos
06	Coordinadora ULDS Los Santos	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre el avance de proceso • Devolución de resultados del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de asignación y seguimiento de los subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de trabajo y sus instrumentos • Incrementar la ejecución presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación • Informe final de labores • Integrar en procesos de definición de criterios y requisitos
07	Coordinadora ULDS Turrialba	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre el avance de proceso • Devolución de resultados del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de asignación y seguimiento de los subsidios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de trabajo y sus instrumentos • Incrementar la ejecución presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación • Informe final de labores • Integrar en procesos de definición de criterios y requisitos
08	Profesionales en Desarrollo Social	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre el proceso • Capacitación • Devolución de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos de trabajo institucionales en torno al proceso de ideas productivas individuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos más ágiles • Instrumentos de fácil comprensión • Evitar duplicidad de requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación • Informe final de labores • Integrar en procesos de definición de criterios y requisitos • Procesos de capacitación
09	Personas usuarias	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor facilidad para el acceso a la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos más ágiles • Instrumentos de fácil comprensión 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación
10	Instituciones que brindan cursos de planes de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Información clara sobre el proceso conforme a los requerimientos de información que posean 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos de planes de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformidad de criterios sobre los formatos del Plan de negocios • Mejora en los filtros para la referencia de personas al programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos oficiales de comunicación

Nota. Fuente: la autora.

Conforme a la información referida en el cuadro 40, seguidamente se hace referencia a los contenidos de cada una de las estrategias indicadas.

- Mecanismos oficiales de comunicación: a nivel institucional el mecanismo oficial de comunicación es la emisión de oficios que cuentan con siglas y consecutivos que permiten dar seguimiento a las temáticas y gestiones; aunado a ello, los correos electrónicos son medios alternativos para transferir comunicados oficiales en tiempo real.

Por lo tanto, estos serán los medios autorizados para realizar las comunicaciones con respecto al proyecto; se debe implementar una estrategia de gestión de las comunicaciones específica y oportuna para cada uno de los interesados y situaciones que se presenten en el proyecto, es relevante que todos los interesados del proyecto se encuentren informados sobre el desarrollo del mismo.

- Informe final de labores: este informe es el que se realiza en la etapa de cierre; tiene como finalidad dar a conocer los principales resultados del proyecto, lo cual contribuye a convertir los interesados desinformados en involucrados neutrales como mínimo. Este informe de labores debe evidenciar el cumplimiento de los objetivos y del alcance del proyecto, y debe denotar los beneficios para cada una de las personas y/o instancias interesadas.

- Reuniones periódicas: Se debe establecer un calendario de reuniones para informar sobre los avances del proyecto y para tomar decisiones como por ejemplo con respecto al control de cambios del proyecto o controles de ingresos y egresos (flujos de caja).

Al respecto, es importante que las reuniones consideren los siguientes elementos:

- Estar calendarizadas.
- Tener un objetivo.
- Tener una agenda, y cumplir los horarios establecidos.
- Realizar una bitácora o acta de reunión.

Es importante considerar que la periodicidad de las reuniones es diferente para cada interesado y para cada etapa del proyecto, por lo cual es relevante que el equipo del proyecto realice las revisiones y adecuaciones pertinentes.

- Integrar en procesos de definición de criterios y requisitos: esta estrategia es de suma relevancia puesto que permite garantizar la participación de los interesados en las etapas adecuadas del proyecto.

Se le debe brindar a cada interesado la atención de sus necesidades, intereses y expectativas, esto permitirá no sólo convertir a los involucrados en promotores e impulsores del proyecto, sino también favorece la reducción de los riesgos.

Es factible que en ciertas etapas del proyecto sea necesario integrar a determinados interesados en los procesos de toma de decisiones, e inclusive, es posible que se requiera realizar procesos de negociación para dar respuesta a las demandas de los interesados sin afectar el alcance del proyecto.

- Informes de avance: estos informes tienen como finalidad evidenciar los avances en el cumplimiento de los objetivos del proyecto y de la denominada triple restricción (tiempo, calidad, costos); los contenidos de estos informes y la periodicidad de los mismos dependerá de las características y clasificación de cada interesado.
- Procesos de capacitación: esta estrategia esta direccionado a los interesados que poseen un perfil de contratación como profesionales en desarrollo social; la estrategia plantea brindar capacitaciones a estos involucrados con el fin de favorecer los conocimientos en torno a temáticas clave como emprendedurismo, Pymes y legislación atinente, entre otros, lo anterior con la finalidad de fortalecer sus conocimientos en el área y mejorar los aportes que puedan brindar para el desarrollo de la guía metodológica.

Según lo expuesto, se evidencia la relevancia de la gestión de los interesados puesto que la misma permite mantener un equilibrio en las relaciones con cada interesado, logrando dar respuesta a sus necesidades sin sobrepasar los límites del proyecto.

Es importante no subestimar a ninguno de los involucrados en el proyecto, se requiere implementar las estrategias recomendadas y someter las mismas a procesos de actualización durante el ciclo de vida del proyecto, para adaptar las mismas a los cambios que se generen.

4.3.2.10 Estrategia para la gestión de los cambios

Esta estrategia forma parte del plan para la gestión de los cambios del proyecto, y se vincula de forma directa al sub-proceso de realizar el control integrado de cambios, el cual forma parte del área de conocimiento denominada Gestión de la Integración del proyecto.

Realizar el control de cambios,

(...) es el proceso que consiste en analizar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables, los activos de los procesos de la organización, los documentos del proyecto y el plan para la dirección del proyecto, así como comunicar las decisiones correspondientes. Revisa todas las solicitudes de cambio o modificaciones a documentos del proyecto, entregables, líneas base o plan para la dirección del proyecto y aprueba o rechaza los cambios. (PMI, 2013, p.94).

Para efectos del plan de gestión de proyecto, resulta relevante establecer dos elementos referentes al control de cambios, que son determinar los roles y los procesos generales para la gestión de los cambios, los mismos se detallan en los cuadros 41 y 42, respectivamente.

Cuadro 41
Roles de la gestión de cambios

ID	Rol	Responsabilidad	Nivel de autoridad
P	Patrocinador	Tomar parte en las decisiones de cambio que afecten lo establecido en el acta de constitución del proyecto.	Autoridad para aprobar o denegar cambios mayores sugeridos por el director de proyecto.
DP	Director del proyecto	Tomar la decisión sobre los cambios que se aprueban, los que se rechazan y cuáles deben ser evaluados por el patrocinador del proyecto.	Autorizar, rechazar o diferir las solicitudes de cambio emitidas.
GP	Gestor de proyecto	Identificar cambios requeridos. Formalizar las solicitudes de cambio que realizan otros interesados.	Emitir y trasladar solicitudes de cambio al director de proyecto.
PDS	Profesional en Desarrollo Social	Identificar cambios requeridos. Formalizar las solicitudes de cambio que realizan otros interesados.	Emitir y trasladar solicitudes de cambio al director de proyecto.

ID	Rol	Responsabilidad	Nivel de autoridad
	Otros involucrados	Solicitar cambios según su criterio e intereses.	Solicitar cambios al equipo de proyecto.

Nota. Fuente: la autora.

Cuadro 42
Procesos generales de la gestión de cambios

Proceso	Descripción
Solicitud de cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. El interesado identifica el cambio que requiere según su criterio e intereses. 2. Remite la solicitud al equipo de proyecto. 3. La solicitud de cambio debe ser formalizada de forma escrita, y mediante la plantilla que se cree para tales efectos.
Transferencia de la solicitud de cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo de proyecto verifica que el cambio no haya sido aplicado y que se encuentre en el formato establecido. 2. Se transfiere la solicitud al director de proyecto.
Trámite de la solicitud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se deben evaluar los impactos (positivos y negativos) de la implementación del cambio positivo. 2. Se aprueba, rechaza o difiere la solicitud. 3. Se consigna la información en una matriz de control de cambios. 4. Se comunica la decisión a los interesados involucrados.
Implementar el cambio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el cambio. 2. Monitorear el progreso del mismo. 3. Se concluye el proceso de cambio, al identificar que el mismo ya fue debidamente implementado.

Nota. Fuente: la autora.

Este proceso es relevante en tanto permite tener un control minucioso de los cambios gestionados y de sus posibles implicaciones sobre el proyecto, se constituye en un insumo para la toma de decisiones, e inclusive para determinar responsabilidades de los actores involucrados.

Considerando los procesos descritos en el cuadro 42, seguidamente se incorpora una plantilla para gestionar los cambios del proyecto, la cual parte de la importancia de que se documenten la totalidad de cambios solicitados, independientemente del resultado de su gestión.

Cuadro 43

Plantilla para la gestión de cambios

N° de solicitud		001
Nombre del proyecto		Datos de quien solicita el cambio
		Fecha:
		Nombre:
		Localización:
Tipo de cambio solicitados (marque con x)		
<i>Acción Preventiva</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Acción Reparadora</i>
<i>Acción Correctiva</i>	<input type="checkbox"/>	<i>Cambio en el plan de proyecto</i>
Descripción del problema o situación que origina la solicitud		
Descripción detallada del cambio solicitado		
Justificación de la solicitud de cambio		
Firma responsable:		
Transferencia de la solicitud		
Resultados de revisión inicial:		
Persona a la cual se transfiere:		
Firma responsable:		
Fecha:		
Revisión de la solicitud		
Análisis de efectos a corto plazo		
Análisis de efectos a corto plazo		
Observaciones / Comentarios		
Resultado final <i>(Aprobado – Rechazado)</i>		
Responsable de la aplicación del cambio		
Firma responsable:		
Fecha:		

Nota. Fuente: la autora.

5 CONCLUSIONES

En el presente apartado se incorporan las conclusiones que resultan del proceso de recopilación, análisis y sistematización de la información del proyecto “Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago”.

En primera instancia, se evidencia la relevancia del proceso de Ideas Productivas Individuales desarrollado por el IMAS – ARDS Cartago, dicho proceso es de suma importancia dentro de la oferta programática institucional, dado que se direcciona a brindarles a las familias herramientas para fortalecer sus habilidades y competencias emprendedoras y empresariales.

Además, este proceso les brinda a las personas emprendedoras acceso al denominado “capital semilla”, que consiste en la asignación de un subsidio que permita el inicio, desarrollo o fortalecimiento de PYMES de familias en condición de pobreza, las que en términos generales tienen múltiples limitaciones para acceder a subsidios y financiamientos para sus negocios.

A nivel regional, este proceso ha adquirido un matiz diferenciador que se evidencia en la existencia de requisitos y procedimientos adicionales a los establecidos en los manuales respectivos; no obstante, no se cuenta con definiciones, procedimientos, procesos y/o plantillas homologados que mejoren la ejecución del proceso y permitan garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos financiados, aspecto que será fortalecido con el desarrollo del proyecto propuesto.

A nivel nacional, el proceso de Ideas Productivas Individuales puede aportar al objetivo de fortalecer las empresas domésticas adquiriendo relevancia a nivel de Estado, esto sin obviar que este proceso busca generar oportunidades en uno de los ámbitos que incide directamente en la condición socio-económica de las familias: el empleo, y en este caso en específico: el autoempleo, que es la respuesta ante la falta de generación de oportunidades laborales que se ha constituido en uno de los obstáculos para la reducción de los indicadores de pobreza en país.

Considerando lo anterior, se evidencia la relevancia de diseñar una guía metodológica que favorezca el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles en las familias que son atendidas por el ARDS Cartago; el diseño de esta guía debe considerar dos elementos centrales que son: los factores ambientales y los activos de los procesos de la organización.

Con respecto a los factores ambientales, se logran identificar 15 factores (13 internos y 2 externos) que se encuentran directamente vinculados al desarrollo del proyecto propuesto, y colocan pautas para la dirección del mismo, por cuanto evidencian que la institución cuenta con una direccionalidad y teleología claramente definidas, en donde la empleabilidad de las familias se constituye en un elemento dinamizador de la economía y promotor de la inclusión social.

Los factores ambientales internos denotan la pretensión institucional de mejorar la calidad de vida de las familias usuarias, y con ella reducir los indicadores de pobreza existentes en el país; el cumplimiento de este objetivo amerita el desarrollo de acciones que favorezcan la inserción laboral de estas familias.

Factores como la plataforma tecnológica que incorpora diversos sistemas informáticos que favorecen la atención de la población y la ejecución de los recursos financieros, la disponibilidad recursos humanos y las particularidades geográficas y funcionales de cada unidad local, son elementos que deben constituirse en ejes transversales del proyecto propuesto.

Por otra parte, como activos de los procesos de la organización se cuenta con procesos y procedimientos y con una base de conocimiento corporativa, evidencian que en el IMAS la cultura de proyectos y la administración de los mismos es un proceso en vías de desarrollo, que se ha evidenciado mayoritariamente en el Área de Tecnologías de Información, pero que es relevante transferir a cada una de las dependencias e instancias que conforman la institución.

Un aspecto relevante en cuanto a los activos de los procesos de la organización, es que se cuenta con diversos manuales y con procedimientos generales para los diversos programas, actividades y tareas que se encuentran vinculadas al proyecto, lo cual contribuye a la gobernabilidad del proyecto

y a contar con una base de conocimiento que brindará insumos para el desarrollo de la guía metodológica.

Los aspectos anteriores se constituyen en información relevante para el desarrollo del plan de gestión del proyecto de diseño de la guía metodológica, el cual se constituye en un eje transversal de los procesos de la administración de proyectos, por cuanto permite describir y detallar la forma en que serán ejecutados, monitoreados y controlados cada uno de los proyectos que se desarrollan en la organización, recuperando en cada uno las particularidades que los caracterizan.

El plan de gestión de proyecto presentado, integra las líneas base y planes subsidiarios del proyecto para diseñar una guía metodológica para el desarrollo de emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago.

Este plan integra los procesos de inicio y de planificación, y evidencia aspectos relevantes como los siguientes:

- El acta de constitución se constituye en el documento que autoriza el inicio formal del proyecto, establece los principales contenidos y parámetros del mismo.
- La identificación de los interesados del proyecto, evidencia que los mismos se encuentran a favor del desarrollo del proyecto, denotando diversos niveles de poder y de interés sobre el proyecto, lo cual implica que su gestión debe ser diferenciada y acorde a sus intereses y expectativas, buscando la compatibilidad con los objetivos del proyecto.
- Se denota que el alcance del producto del proyecto es que las personas del IMAS - ARDS Cartago cuenten con una guía metodológica que les permita fortalecer los procesos de asignación y gestión del subsidio de emprendimientos productivos individuales; esta guía deberá partir de una reconstrucción de los procesos y procedimientos que se desarrollan actualmente en el proceso de ideas productivas individuales, lo cual debe permitir el establecimiento y análisis de requisitos para la mejora de estos procesos mediante el diseño de la guía.

- Los planteamientos del plan de gestión del cronograma, evidencia que el proyecto puede ser desarrollado en un plazo aproximado de 91,88 días, esto considerando que el equipo de proyecto estará conformado por 3 personas con una dedición de tiempo parcial.
- La gestión de los costos y las adquisiciones del proyecto son procesos que no deberán ser asumidos por el equipo de proyecto, dado que, por las características de la organización patrocinadora, estos sub-procesos son asumidos por dependencias funcionales externas al equipo de proyecto, además, los costos asociados ya forman parte del presupuesto institucional anual.
- El planteamiento sobre la gestión de la calidad del proyecto, evidencia el papel preponderante que ocupa el director del proyecto; se evidencia que este proceso debe ser continuo, y debe constituirse en una fuente de información para la rendición de cuentas a las personas interesadas.
- El plan de gestión de las comunicaciones denota como las comunicaciones del proyecto con una responsabilidad de quienes integran el equipo de trabajo, estas personas deben velar porque las comunicaciones sean claras y concisas, que incorporen únicamente la información necesaria de difundir, y principalmente que la información se emita a los reales interesados en los tiempos requeridos.
- El análisis de los riesgos evidencia que el riesgo general del proyecto es moderado, y que si se implementan acciones preventivas y planes de contingencia, este riesgo puede constituirse en un riesgo bajo, lo cual evidencia que el proyecto cuenta con más beneficios que riesgos.

Para finalizar, es relevante considerar que el plan de gestión de proyecto requiere ser actualizado de forma continua previo al inicio del proyecto y durante el desarrollo del mismo, con la finalidad de garantizar que el mismo responda a las necesidades de la organización patrocinadora y de otros interesados del proyecto.

6 RECOMENDACIONES

En este apartado se incorporan recomendaciones que derivan del proceso desarrollado; estas recomendaciones se consignan según la instancia para la cual se emiten.

Al Área de Desarrollo Socio-productivo y Comunal

- Se recomienda promover una actualización de la información incorporada en el Manual Único para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales, puesto que data del año 2009 y no evidencia los procesos actuales de trabajo.
- Se recomienda que en los procesos de actualización tanto de manuales como de procedimientos, se incorporen profesionales que se encuentran en los niveles de ejecución tanto a nivel regional como local, puesto que los mismos puedan brindar aportes desde su experiencia cotidiana en la atención de población y el trámite de subsidios.
- Se considera importante que el Área de Desarrollo Socio-Productivo y Comunal, realice y/o apoye esfuerzos para la elaboración de guías y manuales de procedimientos que permitan sistematizar y homologar los procesos de trabajo en torno al proceso de Emprendimientos Productivas Individuales.
- Desde esta área se debe de promover los procesos de capacitación en temáticas afines a la asignación de subsidios para emprendimientos, esto con la finalidad de favorecer la adecuada inversión de los recursos públicos; el área debe ser una líder en procesos de capacitación y fortalecimiento de competencias para los profesionales vinculados a la misma.
- Se recomienda establecer coordinaciones con las organizaciones responsables de los procesos de capacitación de las personas emprendedoras que son referidas por la institución para procesos de emprendedurismo y planes de negocio, esto con la finalidad de dar a conocer los intereses institucionales y los requerimientos mínimos de dichos procesos.
- Se considera que ante los cambios a nivel de política de emprendimiento y de PYMES, es necesario que los procesos y lineamientos institucionales incorporen los aspectos referidos en dichas políticas, y que se retomen articulaciones interinstitucionales como con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el MEIC.

Al ARDS Cartago

- Se recomienda realizar un diagnóstico regional del proceso de Ideas Productivas Individuales, con la finalidad de conocer el impacto real del mismo sobre las condiciones de vida de las familias usuarias.
- Es necesario elaborar medidas administrativas y/o circulares que respaldan los requisitos que han sido adicionados a los definidos en el Manual Único para el Otorgamiento de Beneficios Institucionales.
- Se recomienda incorporar como eje transversal en los procesos de asignación de subsidios, la perspectiva de la sostenibilidad de los emprendimientos productivos que son financiados, lo cual amerita que a las familias se les brinde la debida asesoría y orientación, que disminuya la posibilidad de que estos emprendimientos tengan un carácter cortoplacista y no permitan cumplir la finalidad última del proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, que es mejorar las condiciones socio-económicas de las familias involucradas.
- Es relevante que a nivel regional se realicen esfuerzos sistemáticos por incorporar la administración de proyectos y los elementos de la Guía PMBOK, se puede tomar como un punto de partida los esfuerzos que a nivel institucional han sido realizados y evidenciados por el Área de Sistemas de Información Social, pionera en esta temática.
- Se recomienda incorporar en los procesos de trabajo elementos de la administración de proyectos, que permitan constituir los mismos en procesos más eficientes y eficaces.
- Las y los profesionales que en su cotidianidad laboral realizan la valoración de solicitudes de subsidios para el fortalecimiento de emprendimientos productivos, requieren de procesos de capacitación que les permitan acceder a conocimiento como emprendimiento, empresariedad, y competencias de cuarta generación, entre otros, que permitan mejorar el análisis que se realiza de cada solicitud.
- Es relevante que en el Equipo Técnico Regional, conformado por la jefatura regionales, las jefaturas de unidades y las coordinadoras, se realicé la lectura y análisis de la política nacional emprendimiento, primero porque la misma no es de conocimiento en la región, y

segundo, por su conocimiento puede permitir la vinculación de la misma con los emprendimientos productivos que se promueven y financian en el ARDS.

Al Equipo de Proyecto

Sobre los factores ambientales del proyecto:

- Es relevante que las personas que conforman el equipo de trabajo, tengan las competencias necesarias para poder valorar y determinar la forma y medida en que cada factor influye sobre el proyecto.
- Resalta el hecho de que existen diferencias entre las personas profesionales con respecto a su posicionamiento y percepción sobre el emprendimiento y sobre el proceso de ideas productivas individuales, lo cual incide en los procesos de asignación de subsidios, por lo cual es necesario que el equipo de proyecto considere este factor durante el ciclo de vida del proyecto.
- En la propuesta de guía metodológica es necesario que el equipo de proyecto considere las particularidades de cada una de las unidades locales involucradas, para que la misma tenga posibilidades de ser aplicadas en la realidad de cada unidad; se debe considerar que los emprendimientos productivos también adquieren particularidad en cada contexto.
- El IMAS cuenta con una plataforma tecnológica que apoya los procesos de trabajo cotidianos, por tanto, el equipo de proyecto debe no sólo hacer uso de ella, sino también considerar su uso dentro de la guía metodológica a desarrollar.
- En cuanto a factores ambientales de carácter externo, el equipo de proyecto debe conocer que el mismo dará inicio en período de cambios a nivel de gobierno y de jefatura regional, por lo cual el proyecto debe de posicionarse en función a sus aportes a la institución y a la población, evitando la injerencia político partidista.

Sobre los activos de los procesos de la organización:

- A nivel institucional se cuenta con políticas y procedimientos claramente definidos, pero los mismos resultan insuficientes para que exista un abordaje homologado del proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, y este debe ser un elemento primordial para el desarrollo de la guía metodológica.

Sobre el Plan de Gestión de Proyecto:

- Se recomienda que el equipo de proyecto realice una actualización de los registros de interesados durante el ciclo de vida proyecto, con la finalidad de que estos se acoplen a la realidad del proyecto.
- Es relevante reconocer el papel que posee cada uno de los interesados, resulta de vital importancia establecer interlocuciones con el Área de Desarrollo Socio-productivo y comunal, quien es la instancia responsable de emitir directrices, lineamientos y procedimientos con respecto al proceso de ideas productivas individuales, lo cual puede favorecer el desarrollo del proyecto.
- El director de proyecto es quien asume la responsabilidad sobre la consecución del alcance y los objetivos del proyecto, por tanto, es relevante que existan líneas de comunicación claras y adecuadas entre este y su equipo de trabajo a fin de favorecer el proceso de gestión.
- Se plantean como exclusiones del proyecto los procesos de capacitación, el equipo de proyecto debe tener claridad de que dichas exclusiones se dan considerando que la guía debe estar completa para poder definir los aspectos de capacitación -que para el caso de IMAS- están coordinados y centralizados en el Área de Desarrollo Humano, de manera que hay que plantearlo una vez que se tenga claridad de los temas, horarios, implicados, lugar y otros aspectos que regulan estas actividades en la institución.
- Es relevante para el proceso de gestión de los interesados no subestimar a ninguno de los involucrados en el proyecto, se requiere la implementación de estrategias que permitan mantener un equilibrio en las relaciones con cada interesado, logrando dar respuesta a sus necesidades sin sobrepasar los límites del proyecto.
- El equipo de proyecto debe tener claridad sobre el proceso planteado para la gestión de los cambios en el proyecto, siendo que toda solicitud independientemente de su origen o respuesta debe quedar debidamente documentada; también es necesario que sea de conocimiento de todos los involucrados los roles de cada uno en la gestión de los cambios del proyecto.

7 BIBLIOGRAFIA

Alcaraz, R. (2015). *El emprendedor de éxito*. 5a Ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ª Ed. Caracas: Editorial Episteme.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1963, 18 de febrero). *Ley Orgánica Ministerio Trabajo y Ciudad de Niños*. [Ley N° 3095 de 1963]. DO: Diario Oficial La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1971, 30 de abril). *Ley de creación del Instituto Mixto de Ayuda Social*. [Ley N° 4760 de 1971]. DO: Diario Oficial La Gaceta.

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2007, 06 de febrero). *Ley de Fortalecimiento Financiero del Instituto Mixto de Ayuda Social*. [Ley N° 8563 del 2007]. DO: Diario Oficial La Gaceta.

Baptista, P; Hernández, R; y Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a Ed. México D.F: McGraw-Hill

Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: Guía práctica*. Barcelona: CEAC.

Campillo, S. y Castro, M. (2012). *Guía Metodológica para la Gestión de Proyectos Pequeños en el Departamento de Planillas de Recursos Humanos de un Centro de Servicios*. (Maestría en Gerencia de Proyectos, no publicada). Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2005, 01 de julio). *Directrices generales para el establecimiento y funcionamiento del sistema específico de valoración del riesgo institucional (SEVRI)*. [Directriz D-3-2005-CO-DFOE del 2005]. DO: Diario Oficial La Gaceta.

Contraloría General de la República. (2011, 07 de julio). *Reglamento de Gastos de Viaje y de Transporte para Funcionarios Públicos*. [Reglamento R-DC-111-2011]. DO: Diario Oficial La Gaceta.

- Fondo Multilateral de Inversiones. (s.f.). *Guía metodológica*. Recuperado de http://kmtoolkit-external.fomin.org/productos/guias/Guide_How-to_esp.pdf
- Gómez, M. (2012). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Red Tercer Milenio S.C.
- Guerrero, G. (2013). *Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico*. (Maestría en Administración, no publicada). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (1999, 08 de julio). *Reglamento para la prestación de servicios y el otorgamiento de beneficios del Instituto Mixto de Ayuda Social*. DO: Diario Oficial La Gaceta.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2008). *Código de ética y Conducta. Mostremos nuestros valores*. San José, Costa Rica. Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2009). *Manual único para el otorgamiento de beneficios institucionales*. San José, Costa Rica. Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2010). *Procedimiento para la administración de proyectos P-TI-11*. San José, Costa Rica. Documento Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2011). *Sistema para el seguimiento y evaluación de programas sociales en el Instituto Mixto de Ayuda Social*. San José, Costa Rica. Documento Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2014). *Política laboral para la igualdad y equidad de género en el IMAS 2014-2023*. [CD-195-05-2014]. San José, Costa Rica. Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2015a). *Acciones para disminuir brechas de género institucionales*. [GG-1071-04-2015]. San José, Costa Rica. Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2015b). *Marco Orientador del SEVRI*. San José, Costa Rica. Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2015c). *Procedimiento para el Otorgamiento de Ideas Productivas Individuales*. [GG, 19-03-2015]. San José, Costa Rica. Inédito.

- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2016a). *Manual de clases institucional*. San José, Costa Rica. Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2016b). *Plan Operativo Institucional 2017*. San José, Costa Rica. Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2017a). *Política para el Manejo de Incidentes. POL-TI-09*. [CD 152-04-2017]. San José, Costa Rica. Inédito.
- Instituto Mixto de Ayuda Social. (2017b). *Procedimiento para distribución y asignación de metas y recursos de inversión social entre las Áreas Regionales de Desarrollo Social* [GG-0602-03-2017]. San José, Costa Rica. Inédito.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Encuesta Nacional de Hogares Julio 2016. Resultados Generales*. San José, Costa Rica: INEC.
- Lagarde, M. (1996). *El género, fragmento literal: La perspectiva de género, en Género y feminismo*. Desarrollo humano y democracia, 13-38. Madrid, España: Ed. Horas y HORAS.
- Losantos, M. (2011). *Fuentes de información: tipos y características*. Recuperado de http://www.pregunte.es/manuales/M_dul01_Fuentes_Informaci_n_ML_PR_GM.pdf
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2014). *Política de fomento al emprendimiento de Costa Rica 2014-2018, Administración Solís Rivera*. San José: MEIC.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto Cañas Escalante"*. San José: MIDEPLAN.
- Parra, A; y, Vega, A. (2017). *Guía de construcción de matrices de cumplimiento (MACU)*. San José: Gobierno Abierto.
- Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2006, 02 de mayo). *Sistema de Información Social (SIPO)*. [Decreto Ejecutivo N° 33079-MTSS]. DO: Diario Oficial La Gaceta.

- Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2012, 10 de abril). *Reglamento Orgánico del Instituto Mixto de Ayuda Social*. [Decreto Ejecutivo N° 36855-MP-MTSS-MBSF del 2012]. DO: Diario Oficial La Gaceta.
- Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (2012, 27 de noviembre). *Sistema Nacional de Información Social (SINAIS)*. [Decreto Ejecutivo N° 37320-MTSS-MBS del 2012]. DO: Diario Oficial La Gaceta.
- Programa Estado de La Nación. (2017, 27 de abril). *Mercado laboral mantiene problemas para generación de empleo a la población*. Recuperado de <http://estadonacion.or.cr/historico-noticias/567-27-04-2017-mercado-laboral-mantiene-problemas-para-generacion-de-empleo-a-la-poblacion>
- Project Management Institute Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (Guía PMBOK)*. 5a Ed. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Revista INVENIO 12 (22), 67-92. Recuperado de <file:///C:/Users/Cinthya/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655.pdf>
- Universidad para la Cooperación Internacional. (2016). *La Estructura de Desglose de Trabajo como herramienta de planificación Definición del Alcance y Gestión de los Involucrado*. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/todo%20GSPM%20en%20espa%C3%B1ol/ MAPD05/Semana3/Semana3BS.pdf>
- Weese, S. (2012). *Identifying Project Assumptions and Constraints*. Recuperado de <http://blog.learningtree.com/identifying-project-assumptions-and-constraints/>

8 ANEXOS

Anexo 1: Acta del PFG

Acta de constitución del proyecto	
Fecha	Nombre del proyecto
24 de abril del 2017	Plan de gestión de proyecto para diseñar una guía metodológica para el fortalecimiento de emprendimientos productivos en familias en condición de pobreza atendidas por el IMAS - ARDS Cartago.
Áreas de conocimiento / procesos	Área de aplicación (Sector / Actividad)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos de procesos: <ul style="list-style-type: none"> - Inicio - Planificación ▪ Áreas de conocimiento: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la integración - Gestión del alcance - Gestión del tiempo - Gestión de los costos - Gestión de la calidad - Gestión de los recursos humanos - Gestión de las comunicaciones - Gestión de los riesgos - Gestión de las adquisiciones - Gestión de los interesados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sector: <ul style="list-style-type: none"> - Público Social ▪ Actividad: <ul style="list-style-type: none"> - Auto-empleo - Emprendimiento Productivo
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
30 de abril del 2017	20 de octubre del 2017
Objetivos del proyecto	
<p><u>Objetivo General</u> Elaborar un plan de gestión de proyecto para el diseño una guía metodológica que permita fortalecer los Emprendimientos Productivos en familias en condición de pobreza, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (5ª Ed).</p> <p><u>Objetivos Específicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los factores ambientales presentes en el IMAS-ARDS Cartago, con la finalidad de determinar su relación con el desarrollo del proyecto. 2. Determinar las bases de conocimiento corporativo, los procesos y los procedimientos que conforman los activos de los procesos de la organización, a fin de conocer su influencia en la ejecución y gobernabilidad del proyecto. 3. Elaborar un plan de gestión que integre las líneas base y planes subsidiarios que describan la forma en que será ejecutado, monitoreado y controlado el proyecto, conforme a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 5ª Ed. 	

<p>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</p> <p>El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) se creó mediante la Ley N° 4760 en el año 1971, con la finalidad última de resolver el problema de la pobreza extrema existente en Costa Rica, para lo cual esta ley facultó a la institución para hacer uso de fondos públicos y con ellos desarrollar programas de bienestar social.</p> <p>En el transcurso de los años la institución ha regionalizado su accionar con la intención de brindar los servicios a la totalidad de la población en condición de pobreza, favoreciendo el acceso de la población a la oferta programática institucional, entre la cual se encuentra el proceso Emprendimientos Productivos Individuales que consiste en desarrollar proyectos productivos en familias en condición de pobreza.</p> <p>Este proceso se rige mediante indicaciones generales incorporadas en el Manual de Otorgamiento de Beneficios (IMAS, 2009), no obstante, cada profesional responsable brinda un matiz diferente a cada emprendimiento según su percepción y formación.</p> <p>Por lo anterior, el proyecto resulta de suma relevancia al proporcionar un plan de gestión de un proyecto cuyo producto será una guía metodológica que direcciona las acciones desarrolladas desde el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, y que les permita a las y los profesionales contar con procesos definidos y plantillas para el desarrollo de emprendimientos productivos que sean sostenibles en el tiempo.</p>
<p>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</p> <p><u>Entregable final</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento que contiene el Plan de Gestión del Proyecto de diseño de una guía metodológica para desarrollar emprendimientos productivos sostenibles en familias en condición de pobreza. <p><u>Entregables específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento que contiene los factores ambientales del IMAS-ARDS Cartago. ▪ Documento que contiene los activos de los procesos de la organización. ▪ Documento que contiene el Plan de Gestión del Proyecto.
<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se cuenta con el tiempo requerido para realizar las actividades necesarias para el alcance del objetivo general. ▪ Se cuenta con autorización para el acceso a la documentación institucional requerida. ▪ Existe anuencia de las personas interesadas para ser entrevistadas y brindar información sobre los emprendimientos productivos que gestionan. ▪ Se cuenta con el presupuesto requerido para el desarrollo del proyecto. ▪ Se cuenta con un profesor tutor que brindará asesoría oportuna e idónea durante el desarrollo del Trabajo Final de Graduación.
<p>Restricciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen investigaciones que hayan desarrollado el tema del proyecto, o bien, que hayan brindado pautas para el desarrollo del mismo. ▪ Las entrevistas a personas Profesionales en Desarrollo Social sólo pueden ser aplicadas en horario de 8:00am a 4:00pm y en días hábiles (lunes a viernes).

Identificación de riesgos

Riesgos positivos

- Si se logran desarrollar los entregables en los plazos establecidos, se podría generar un proyecto innovador, impactando positivamente el alcance del proyecto.
- Si se cuenta con el apoyo de la alta gerencia, se podrían desarrollar las actividades conforme a lo previsto, impactando positivamente la calidad y alcance del proyecto.

Riesgos negativos


- Si no se logran concertar las entrevistas en el tiempo previsto, podría no obtenerse suficiente información de fuentes primarias, impactando la calidad del proyecto.
- Si no se logran desarrollar los entregables en los plazos definidos, podría existir un retraso en el desarrollo del proyecto, impactando el cronograma del mismo.
- Si el proyecto no se encuentra conforme a las regulaciones institucionales, esto podría incidir en la no aceptación del mismo, impactando negativamente el alcance del proyecto.

Presupuesto

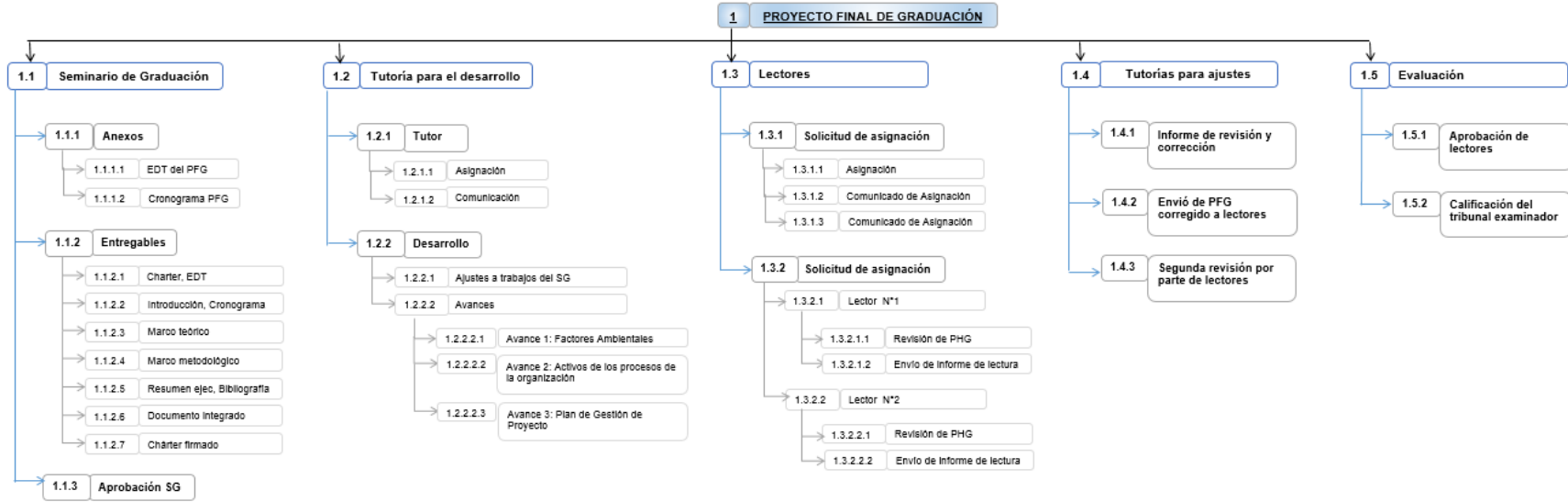
Recurso	Costo total
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos <ul style="list-style-type: none"> - Profesional responsable (Sustentante) - Profesor tutor 	¢1.200.000 ⁰⁰ ¢500.000 ⁰⁰
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiales <ul style="list-style-type: none"> - Suministros varios - Impresiones y empastes 	¢10.000 ⁰⁰ ¢25.000 ⁰⁰
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logística <ul style="list-style-type: none"> - Transporte 	¢16.500 ⁰⁰
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imprevistos 	¢50.000 ⁰⁰
TOTAL	¢1.801.500⁰⁰

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Diseño de PFG	24-abril-2017	28-mayo-2017
Asignación y acuerdos con tutor	12-junio-2017	16-junio-2017
Revisión por parte del tutor y devolución de observaciones	20-junio-2017	30-junio-2017
Incorporación de observaciones al diseño de PFG	30-junio-2017	04-julio-2017
Documento con descripción de factores ambientales	10-julio-2017	21-julio-2017
Documento con descripción de los activos de los procesos de la organización	24-julio-2017	04-agosto-2017
Documento que contiene el Plan de Gestión del Proyecto	07-agosto-2017	21-agosto-2017
Informe consolidado	22-agosto-2017	25-agosto-2017
Informe final de PFG	20-octubre-2017	20-octubre-2017

Información histórica relevante	
<p>El IMAS cumple su objetivo mediante el desarrollo de programas de bienestar social, uno de estos programas contiene el proceso de Emprendimientos Productivos Individuales, mismo que tiene como objetivo brindar subsidios a familias que cuentan “(...) con un entorno favorable para el desarrollo o fortalecimiento de un proyecto productivo, con la finalidad de que ésta inicie, fortalezca o consolide una actividad productiva de autoempleo (...)” (IMAS, 2009, p.31).</p> <p>En los antecedentes de la institución y del proceso de Emprendimientos Productivos, no consta la existencia de proyectos e iniciativas previas vinculadas a los objetivos del actual proyecto, por lo cual el mismo generará un resultado novedoso.</p> <p>Al respecto, es factible indicar que si bien existen investigaciones sobre dicho proceso o sobre propuestas para el desarrollo de proyectos para la inclusión laboral de familias en condición de pobreza, no se cuenta con propuestas sobre procedimientos, procesos y/o plantillas que mejoren la ejecución del programa y que permitan alcanzar el objetivo que el mismo se propone, que más allá de la asignación de un subsidio económico, se direcciona a desarrollar emprendimientos sostenibles que contribuyan a que las familias mejoren sus ingresos y con ello sus condiciones de vida.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>▪ Involucrados Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefatura, Área Regional de Desarrollo Social Cartago (ARDS), IMAS. - Coordinadoras de las unidades locales adscritas al ARDS Cartago. - Personal del IMAS - ARDS Cartago involucrado en el Programa Emprendimientos Productivos. - Personal funcionario de la Unidad de Investigación, Planificación y Evaluación Regional (UIPER) Cartago, IMAS. - En la universidad: Profesora del curso Seminario de Graduación, Profesor Tutor y Lectores asignados. <p>▪ Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Familias emprendedoras atendidas por el IMAS - ARDS Cartago. - Personal funcionaria del Área Técnica de Desarrollo Socio-productivo y Comunal. - Personal funcionario de otras áreas regionales del IMAS. - Instancias con las cuales se coordinan procesos de capacitación sobre emprendimiento y temas conexos. - En la universidad: las y los funcionarios vinculados al desarrollo del PFG (Registro, Área Administrativa, Área Financiera). 	
Director de proyecto	Firma
Cinthy María Solano Quesada	
Autorización de	Firma
Dr. Bernardo López González, MAP	

Anexo 2: Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)



Anexo 4: Guía de entrevista

Universidad para la Cooperación Internacional
Maestría en Administración de Proyectos

Guía de entrevista semi-estructurada

Objetivo

Identificar factores ambientales y activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proyecto, mediante el desarrollo de entrevistas a profesionales vinculados al proceso de Ideas Productivas Individuales.

Población meta

- Jefatura Regional, ARDS Cartago
- Jefatura UIPER, ARDS Cartago
- Profesional coordinadora de ULDS
- Profesionales en Desarrollo Social vinculadas al proceso de Ideas Productivas Individuales

Interrogantes principales

1. ¿Cuáles considera son los principales nudos de gestión que se presentan en el proceso de Ideas Productivas Individuales?
2. ¿Cuáles considera que son factores ambientales (factores ajenos a su control) que favorecen el desarrollo de proyectos productivos? ¿Qué otros factores se constituyen en limitantes?
3. En la institución, ¿Cuentan con guías, políticas, procesos o procedimientos definidos para realizar la gestión de proyectos? En caso de responder de forma positiva, ¿cuáles son y cuáles son sus principales aportes?
4. ¿Qué tipo de controles o monitoreos se realizan a los proyectos que se desarrollan en el ARDS?
5. ¿Qué acciones se desarrollan para realizar el cierre de un proyecto (auditorías, lecciones aprendidas, archivos de proyectos anteriores, evaluaciones, validaciones de producto, criterios de aceptación)?
6. ¿Qué acciones considera son relevantes para mejorar la forma en qué se gestiona el proceso de Ideas Productivas Individuales?