

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO “IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO HUMANO LOCAL CANTONAL CIRCUNSCRITOS AL ÁREA DE ORDENAMIENTO URBANO Y SERVICIOS PÚBLICOS REALIZADO EN LA MUNICIPALIDAD DE BELÉN” ELABORADOS SEGÚN LA METODOLOGÍA DE MIDEPLAN

MARIANA SERRANO ROMERO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

SAN JOSÉ, COSTA RICA

Enero 2017

# HOJA DE APROBACIÓN

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

---

Eddy Ramírez Obando

PROFESOR TUTOR

---

Alberto Redondo Salas

LECTOR No.1

---

Xavier Salas Ceciliano

LECTOR No.2

---

Mariana Serrano Romero

SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Por todo el amor y dedicación que han tenido siempre conmigo para Ana Cristina Romero y Mariano Serrano los amo.

A Eric gracias por su apoyo incondicional.

## **RECONOCIMIENTOS**

Al profesor Eddy Ramírez por su guía y dedicación a lo largo de esta tesina.

A Luis Diego Venegas por todos sus aportes que no hicieron más que enriquecer este proceso.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
RECONOCIMIENTOS .....	ii
RESUMEN EJECUTIVO .....	vii
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación del proyecto.....	3
1.4 Objetivo general .....	4
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL - INSTITUCIONAL .....	5
2.1 Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal – PDHLC.....	5
2.2 ¿Qué es un Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local? .....	5
2.3 Organigrama MIDEPLAN .....	7
2.4 Antecedentes de los Planes de Desarrollo Humano Local Cantonal .....	8
2.5 Teoría de la Administración de Proyectos .....	9
2.5.1 El Project Management Institute y la gestión de proyecto.....	9
2.5.2 Administración de proyectos.....	9
2.5.3 Proyecto.....	9
2.5.4 Ciclo de vida del proyecto.....	10
2.5.5 Los procesos en la gestión de proyecto .....	11
2.5.6 Áreas del conocimiento .....	11
2.5.6.1 Gestión de la integración.....	11
2.5.6.2 Gestión del alcance.....	12
2.5.6.3 Gestión del tiempo .....	12
2.5.6.4 Gestión de los costos .....	13
2.5.6.5 Gestión de la calidad .....	13
2.5.6.6 Gestión de los recursos humanos .....	13
2.5.6.7 Gestión de las comunicaciones .....	14

2.5.6.8 Gestión de los riesgos.....	14
2.5.6.9 Gestión de las adquisiciones .....	15
2.5.6.10 Gestión de los interesados .....	15
3. MARCO METODOLÓGICO.....	16
3.1 Fuentes de información .....	16
3.1.1 Fuentes Primarias .....	16
3.1.2 Fuentes Secundarias .....	17
3.1.3 Técnicas de investigación.....	17
3.2 Investigación Documental.....	17
3.3 Método de Investigación .....	17
4. DESARROLLO .....	24
4.1 Estado de la situación sobre los avances en la implementación del PLDHC en la Municipalidad de Belén .....	24
4.2 Plan de gestión de la integración, el carácter como guía a la realización del proyecto .....	36
4.3 Plan gestión de los interesados del proyecto para su identificación y conocimiento de sus expectativas de manera que puedan gestionarse y controlarse acertadamente .....	41
4.4 Plan de gestión del alcance del proyecto con el fin de determinar los procesos necesarios para el desarrollo del mismo de acuerdo a sus objetivos .....	46
4.5 Plan de gestión del tiempo del proyecto, con el fin de determinar las actividades y la distribucion de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto en el tiempo. ....	51
4.6 Plan de gestión del costo del proyecto, para estimar y controlar los costos que permitan ejecutar el proyecto .....	57
4.7 Plan de gestión de las adquisiciones para conocer y administrar las compras relacionadas a los proyectos en ejecución.....	61
CONCLUSIONES .....	65
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA .....	68
Anexos .....	71
Acta de proyecto.....	71
Cronograma.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen Metodológico .....	19
Tabla 2: Cuadro Herramientas y Entregables .....	20
Tabla 3: Supuestos y Restricciones.....	22
Tabla 4: Áreas de Gestión Ambiental– Iniciativas PDHLC 2013 .....	26
Tabla 5: Estímulo Económico Local – Iniciativas PDHLC 2013.....	28
Tabla 6: Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos – Iniciativas PDHL 2013.....	29
Tabla 7: Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano – Iniciativas PDHLC 2013.....	31
Tabla 8: Gestión Ambiental – Iniciativas PDHLC 2013 .....	32
Tabla 9: Estímulo Económico Local – Iniciativas PDHLC 2013.....	34
Tabla 11: Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos – Iniciativas PDHLC 2013.....	34
Tabla 12: Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano – Iniciativas PDHLC 2013.....	35
Tabla 13: Objetivos Específicos PDHLC – Avances 2013 - 2014.....	36

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1. Organigrama MIDEPLAN.....	7
FIGURA 2. Areas Estrategicas del PDHL.....	24
FIGURA 3. Area Estrategica por Objetivo Estrategico.....	25
FIGURA 4. Avance Proyectos Area de Gestion Ambiental.....	27
FIGURA 5. Avance de proyectos Area de Estimulo Economico Local.....	29
FIGURA 6. Avance de Proyectos Area de Ordenamiento Urbano y Servicios Publicos.....	31
FIGURA 7. Avance De proyectos Area de Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano.....	32
FIGURA 8. Niveles Tipicos De Costo y Dotacion de Personal en una Estructura Generica del Ciclo de Vida del Proyecto .....	42
FIGURA 9. Ejemplo aplicado en Poject.....	56
FIGURA 10. Ejemplo Aplicado Project: Ruta Critica.....	57



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación surge del contexto municipal en el que se da la ejecución de los Planes de Desarrollo Humano Local Cantonal (PDHLC), los cuales son herramientas para el fortalecimiento de la participación ciudadana en los espacios de desarrollo local. Los PDHLC

recopilan una serie de iniciativas y preocupaciones que nacen de la ciudadanía. Dichas propuestas son canalizadas por la Municipalidad, ente que es responsable de ejecutarlas a través de proyectos en el corto – mediano y largo plazo.

Desde esta perspectiva, la Municipalidad a través de la Oficina de Planificación y la Alcaldía inician un trabajo que conduce a la ejecución de los proyectos propuestos en el PDHLC; sin embargo, se denota en los informes de gestión municipal un lento avance en la ejecución de los mismos. Motivo por el cual surge el presente Proyecto de Graduación Final, mismo que plantea como objetivo general la elaboración de un plan de gestión de proyectos para la implementación del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local enfocado en el Área de Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos realizado en la Municipalidad de Belén. Se escoge el área de Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos porque representa uno de los departamentos que tiene un número más alto de iniciativas y proyectos reflejados en el PDHLC.

Seguidamente se delimita el proyecto de investigación con una serie de objetivos específicos encargados de demarcar en alcance el rumbo del Proyecto Final de Graduación. En un primer objetivo se pretende conocer el estado actual de la Municipalidad es por ello que; se va desarrollar un estado de la situación sobre los avances en la implementación del PLDHC en la Municipalidad de Belén así se determinó el nivel de avance por área de trabajo. Seguidamente se va elaborar un plan de gestión de la integración del proyecto para plasmar el acta de constitución como guía a la realización del proyecto. Con el conocimiento del estado de la situación Municipal se desarrolló un plan de gestión del alcance del proyecto con el fin de determinar los procesos necesarios para el desarrollo del mismo de acuerdo a sus objetivos, así mismo, se elaboró el plan de gestión del tiempo del proyecto, con el fin de determinar las actividades y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto en el tiempo, también se elaboró el plan de gestión del costo del proyecto, para estimar y controlar los costos que permitan ejecutar el proyecto. Se elaboró el plan gestión de los interesados del proyecto para su identificación y conocimiento de sus expectativas de manera que puedan gestionarse y controlarse acertadamente. Por último, se elaboró el plan de gestión de las adquisiciones para conocer y administrar las compras relacionadas a los proyectos en ejecución.

Durante la elaboración de la presente investigación se empleó un enfoque metodológico analítico sintético, desde el cual se analizó y planteó según la lógica de la planificación estratégica la gestión del plan de implementación de los PDHLC, además se trabajó con las áreas del conocimiento desde las cuales se establecieron una serie de plantillas que pueden permitir al director del proyecto administrar las diversas iniciativas de proyectos, desde los lineamientos propuestos en “La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos”. Aunado a esto, se generaron plantillas que contienen una serie de herramientas metodológicas que permitieron obtener resultados eficientes y de gran valor a la institución.

Adicionalmente se realizó una investigación documental y se analizó la metodología propuesta en los PDHLC a través de herramientas y técnicas abordadas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Asimismo, se planteó la estimación ascendente como herramienta de soporte a la hora de diseñar el plan de costos; la aplicación de diversas técnicas y herramientas en el este Trabajo Final de Graduación permitió desarrollar un enfoque metodológico analítico sintético logrando comprender los objetivos planteados.

A manera de conclusión los objetivos fueron alcanzados, se lograron desarrollar a cabalidad. Permitieron obtener un conocimiento del estado de la situación del PDHLC en relación a los avances e identificar las áreas estratégicas que mayores iniciativas de trabajo tenían, así como, conocer el avance de los mismos. Partiendo de dicho conocimiento se logra diseñar una serie de plantillas que conducen al director del proyecto hacia una implementación del plan de gestión. Desde esta perspectiva se destacan una serie de conclusiones que surgen como producto del desarrollo del presente trabajo de investigación final. Por ejemplo; con el diseño del acta de constitución se evidenció el desarrollo de una guía para la planificación y ejecución del proyecto. Aunado a esto con el plan de gestión del tiempo se determinaron aquellas actividades ligadas al proyecto y mediante las cuales se logra desarrollar el mismo. Por otra parte, se concluyó a través de los objetivos y las necesidades específicas del proceso el plan de gestión del alcance.

A lo largo del proceso se identificaron una serie de recomendaciones que van a permitir enriquecer la gestión institucional, ya que se parte del conocimiento teórico de la Administración de Proyectos para generar procesos más eficientes y fluidos en el quehacer municipal. En relación a las recomendaciones sugeridas en el presente trabajo de investigación se destacaron elementos en dos grandes áreas. Por un lado, se tienen las recomendaciones de índole académico; es decir aquellos aspectos que tienen validez científica al proceso de análisis e investigación de la Administración en Proyectos. Por ejemplo; la utilización de las plantillas del presente Proyecto de Graduación Final como un insumo histórico de datos y de información que sirva de activo para la institución. Pero también se generaron recomendaciones que brindan un aporte al quehacer institucional, por ejemplo; promover las actualizaciones periódicas del plan de gestión de cada uno de los proyectos que surjan dentro del Área Operativa y de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

Costa Rica no solo posee un sistema político sólido y estable, sino que constituye una de las democracias más antiguas de la región. Dicho panorama permite vislumbrar los tipos de ciudadanía que coexisten en el país, así como sus formas de expresión política. El desarrollo humano es una manifestación de los intereses de las ciudadanías que buscan sociedades más equitativas y con mayores oportunidades. En este sentido, la planificación del desarrollo humano permite trabajar en el planteamiento y desarrollo de espacios de convivencia más justos.

El Estado costarricense toma un rol protagónico en tanto se encarga, mediante la Oficina de Planificación adscrita a la Presidencia de la República, de la ejecución y el desarrollo de proyectos en esta materia. Estos proyectos se enmarcan dentro de una política dirigida hacia un modelo país que cuenta con una serie de cualidades que promueven la creación de espacios de convivencia solidarios y un desarrollo, tanto a nivel local como nacional, más equitativo y justo.

En el año 2011, MIDEPLAN de la mano del PNUD suscribe el compromiso para llevar a cabo el proyecto “*Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación nacional y política económica del MIDEPLAN*” el cual tuvo una cobertura de 41 cantones a lo largo de todo el país. De esta manera, los Planes de Desarrollo Humano Local Cantonal (PDHLC) se circunscriben en la lógica de planificación nacional y parte de los riesgos que se identifican a la hora de ejecutar proyectos a nivel político desde lo local es, precisamente, la madurez política con la que cuentan las municipalidades, las cuales constituyen el ente gubernamental que funciona como interlocutor en el desarrollo del proyecto.

Los PDHLC no solo son una propuesta metodológica, sino que, en términos conceptuales, tienen un propósito específico, es ser parte de un esquema conceptual amplio que se nutre del enfoque metodológico. Aunado a esto, la propuesta representa un modelo flexible

y es adaptable al entorno: toma las diferentes particularidades de cada contexto y permite generar resultados exitosos.

## 1.2 Problemática

Como se mencionó anteriormente, tanto el MIDEPLAN como otras instituciones aprovechan la actualidad del contexto socio político en Costa Rica y plantean, mediante un proyecto de intervención estratégica, el fortalecimiento de la participación ciudadana desde el ámbito local. Así, las municipalidades adquieren un papel fundamental en el desarrollo y ejecución de dicho proyecto.

El desarrollo local se promueve y regula a través de su principal ente gubernamental, las municipalidades y otros espacios de convivencia, de modo que, la ejecución de los PDHLC se realiza a través de las municipalidades, las cuales integran o aglutinan la diversidad de organizaciones que existen a nivel cantonal. La confluencia de escenarios tan diversos puede dificultar la puesta en marcha de los PDHLC. Si bien los PDHLC representan un modelo flexible que se adapta a las condiciones culturales de los diferentes entornos, el verdadero reto está tanto en lograr una durabilidad en el tiempo como en el cumplimiento diligente y real de los objetivos propuestos.

Los informes de avance elaborados por la Oficina de Planificación son una muestra del nivel de progreso en la ejecución de los proyectos e iniciativas que alberga el PDHLC. Por un lado, se destaca que existe avance en la ejecución de los proyectos, pero también se denota que el avance o cumplimiento no ha sido el más efectivo. Esto debido a que existen áreas estratégicas en las que no se han puesto en marcha los proyectos o que presentan un nivel mínimo de avance. Es decir, se podría afirmar que existe un rezago en el avance de los proyectos e iniciativas de los PDHLC.

Desde esta perspectiva se considera que la Administración de Proyectos posee las técnicas y las herramientas necesarias para proveer modelos de trabajo capaces de generar procesos más fluidos y eficientes, desde donde se reconoce la complejidad de las organizaciones y la necesidad de generar resultados exitosos. En este sentido, los conocimientos expuestos por el PMI en la dirección de proyectos ayudarán positivamente a cumplir objetivos porque potencian el fin exitoso de los proyectos.

### 1.3 Justificación del proyecto

Según el panorama ampliado que se expone en los apartados anteriores, el replantearse un método que permita poner en ejecución y dar seguimiento a los PDHLC le aporta una riqueza científica. Dicha situación se convierte en una oportunidad desde la cual, el uso de la administración de proyectos y sus buenas prácticas, permite realizar un planteamiento integral que incluye algunas de las áreas del conocimiento para poder implementar los PDHLC en la Municipalidad de Belén. Ésta es la razón que fundamenta el desarrollo del presente PFG, dado que el plan de gestión para un proyecto de implementación de los PDHLC, permite hacer operativos los planes desde una perspectiva integral y sistemática a través de los diferentes procesos y áreas del conocimiento propuestos por el PMBOK.

De acuerdo, a la naturaleza de los proyectos que se ejecutan en la municipalidad y a la de los PDHLC, se han considerado en el presente trabajo las áreas de conocimiento que directamente tienen relevancia con el grupo de procesos de planeamiento, excluyéndose aquellas áreas que en el presente no son de crucial relevancia en el quehacer diario y real en la Municipalidad, evitando con esto confusiones y facilitando sin duda la implementación de las conclusiones y recomendaciones de este documento.

Como primer paso para resolver la problemática planteada se desarrolla un estado de la situación en la Municipalidad de Belén, que permite conocer los avances en materia de ejecución y seguimiento de los proyectos propuestos en el PDHLC. De manera que, se tiene un marco informativo sobre los principales hallazgos y retos desde una perspectiva de implementación y abordaje metodológico. Una de las ventajas metodológicas de desarrollar un estado de la situación es que permite sopesar el nivel de alcance de los PDHLC y, por consiguiente, la identificación de los principales retos con el objetivo de desarrollar un plan que permita generar un proceso integrado, es decir el alcance del proyecto. Al identificar las carencias o las áreas de riesgo en las que la metodología de los PDHLC tiende a fallar, una vez que se ha puesto en marcha en una zona geográfica específica, es posible fortalecer o mitigar esos riesgos latentes. Se procede a continuación a presentar los objetivos general y específicos que justifican el presente documento.

## 1.4 Objetivo general

Elaborar un plan de gestión de proyectos para la implementación del Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local enfocado en el Área de Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos realizado en la Municipalidad de Belén.

## 1.5 Objetivos específicos

- Elaborar un estado de la situación sobre los avances en la implementación del PLDHC en la municipalidad de Belén.
- Elaborar un plan de gestión de la integración del proyecto para plasmar el chárter como guía a la realización del proyecto.
- Elaborar un plan de gestión del alcance del proyecto con el fin de determinar los procesos necesarios para el desarrollo del mismo de acuerdo a sus objetivos.
- Elaborar el plan de gestión del tiempo del proyecto, con el fin de determinar las actividades y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto en el tiempo.
- Elaborar el plan de gestión del costo del proyecto, para estimar y controlar los costos que permitan ejecutar el proyecto.
- Elaborar el plan gestión de los interesados del proyecto para su identificación y conocimiento de sus expectativas de manera que puedan gestionarse y controlarse acertadamente.
- Elaborar el plan de gestión de las adquisiciones para conocer y administrar las compras relacionadas a los proyectos en ejecución.

## 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL - INSTITUCIONAL

### 2.1 Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal – PDHLC

Los PDHLC fueron administrados por el Programa de las Naciones Unidas (PNUD) y dirigidos por el Ministerio de Planificación de Costa Rica (MIDEPLAN), ambas entidades trabajaron en coordinación con las municipalidades de los respectivos cantones, como interlocutoras. El proyecto promovió desarrollar los PDHLC y se denominó: *Fortalecimiento de las capacidades municipales para la planificación nacional y política económica del MIDEPLAN*.

### 2.2 ¿Qué es un Plan Cantonal de Desarrollo Humano Local?

Es una propuesta metodológica con enfoque participativo, que tiene como finalidad implementar un proceso de planificación del desarrollo humano local. Desde esta perspectiva, las municipalidades de cada cantón desempeñan un rol interlocutor y se trabaja con un enfoque de gobernabilidad desde el ámbito local.

A grandes rasgos, el desarrollo local implica un proceso de identificación y dinamización de los recursos económicos, culturales y sociales, en un territorio o comunidad determinadas.

De acuerdo a esta propuesta de trabajo, lo local está conformado por aquellas instituciones que tienen representación dentro del cantón, asimismo involucra a las organizaciones no gubernamentales, la sociedad civil y demás las organizaciones comunitarias presentes en el cantón. Los grupos de *Guías y Scouts de Costa Rica*, son un ejemplo de ello.

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica:

Es el ente gubernamental encargado de dirigir el proceso de instalación de los planes cantonales a nivel nacional, “el MIDEPLAN, por tanto, se constituye en el órgano asesor y de apoyo técnico de la Presidencia de la República y es la instancia encargada de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del Gobierno; es decir, define la visión y metas de mediano y largo plazo que inspiran el accionar del Ejecutivo. Algunas de las funciones principales del

Ministerio son: Definir una estrategia de desarrollo del país, que incluya metas a mediano y largo plazo”. (<http://www.mideplan.go.cr/mideplan/que-es-mideplan>)

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, como institución del Estado costarricense, se plantea como misión el “Orientar el desarrollo nacional y mejorar la gestión pública a corto, mediano y largo plazo, asesorando a la Presidencia de la República en la toma de decisiones, elaborando insumos estratégicos de calidad, propiciando el debate nacional y coordinando el Sistema Nacional de Planificación”, por otro lado, su visión es:

“ser una institución estratégica para el desarrollo nacional y el mejoramiento de la gestión pública, reconocida por su capacidad de generar insumos oportunos y de alta calidad técnica para la toma de decisiones, y promover el debate nacional con la participación de diversos actores de la sociedad”. A continuación, se citan los valores institucionales de mayor relevancia para el MIDEPLAN, según se especifica en su página web (<http://www.mideplan.go.cr/mideplan/mision-vision-valores>)

- Respeto: significa valorar a los demás, tratar humanamente a las personas y considerar su dignidad, tratándolas siempre en forma cortés. Implica también saber escuchar, tener consideración a los otros. Demuestra empatía y tolerancia reconociendo y comprendiendo las opiniones, actitudes, aptitudes y en general la propia visión del mundo que tienen las personas con las que trata, aunque sean contrarias a la suya. Es la consideración, atención y deferencia que se debe a una persona y a sus asuntos, siendo proactivos, preocupados por su bienestar.

- Honestidad: Comportarse y expresarse con rectitud a partir de la razón. Exige coraje para decir la verdad y actuar en forma recta y clara.

- Dedicación: Entregarse con actitud positiva, de manera firme, hasta alcanzar un objetivo o meta.

- Lealtad: Es un corresponder, una identificación, una obligación que se tiene para con los demás y la Institución. Se trata de ser fiel, conforme a la verdad en el trato y en el desempeño de un cargo, guardando la fidelidad que se debe a nosotros mismos, a otra persona y a la Institución.



Es actuar conforme a los valores y compromisos éticos establecidos, cumplir lo que exigen las normas de la fidelidad, del honor y de las personas de bien.

- Solidaridad: Es sentido de cooperación y ayuda mutua con los demás. Valor a través del cual las personas se sienten y reconocen.

- Tolerancia: Respeto hacia las ideas, creencias o prácticas cuando son diferentes o contrarias a las propias.

- Puntualidad: Es tener la disciplina de estar a tiempo para cumplir con sus responsabilidades y obligaciones.

### 2.3 Organigrama MIDEPLAN

Como se muestra en la siguiente figura el organigrama del Ministerio de Planificación Nacional. Dicha figura muestra la distribución organizacional de la institución.

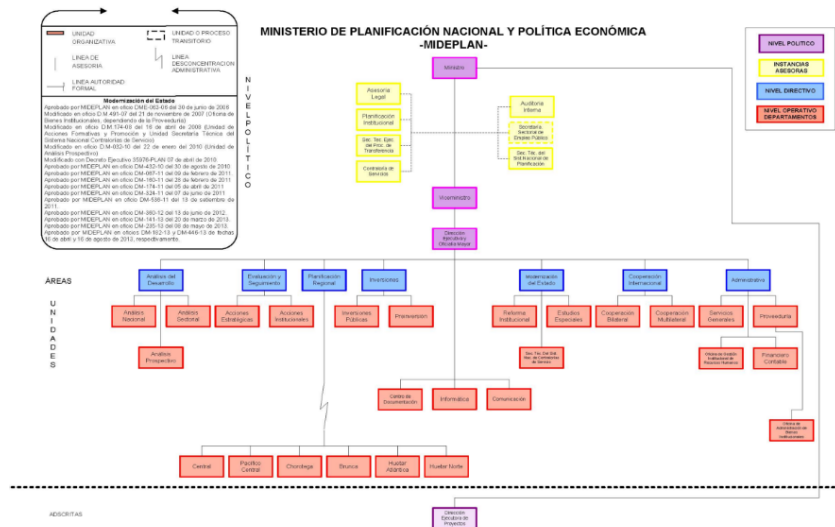


FIGURA 1. Organigrama MIDEPLAN

tomado: <http://www.mideplan.go.cr/mideplan/organigrama>, 2016

## 2.4 Antecedentes de los Planes de Desarrollo Humano Local Cantonal

A través del MIDEPLAN y el PNUD, Costa Rica firma un proyecto con el que se proponen ejecutar los PDHLC. Actualmente, se registran 41 planes cantonales, desarrollados bajo esta propuesta metodológica. Este proyecto se planteó para ser desarrollado de abril del 2011 a diciembre de 2012 con financiamiento proporcionado por el PNUD y administrado por el MIDEPLAN.

El proyecto se denomina “Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local y Planes de Estratégicos Municipales: Herramientas para frente a las asimetrías del desarrollo en Costa Rica” y su objetivo es fortalecer las capacidades de planificación estratégica y participativa de las municipalidades para el desarrollo sostenible, la gobernabilidad democrática local, el enfrentamiento de las asimetrías de desarrollo para el avance en la consecución de los objetivos de Desarrollo del Milenio en Costa Rica mediante el uso de herramientas innovadoras. Las líneas de acción prioritarias se centran en ideas concretas y alternativas que la misma comunidad, organizaciones e instituciones presentes en el cantón definen como prioritarias, mientras que la matriz de resultados esperados identifica los cambios a corto y mediano plazo que intencionalmente se pretenden generar a partir de los resultados de la ejecución del plan y de cómo ellos impactan o modifican las condiciones de las personas.

Los Planes Cantonales de Desarrollo Humano Local trabajan a partir de una propuesta de planificación estratégica a fin de crear espacios para el trabajo en ámbitos que involucran el desarrollo local, de modo que, la planificación estratégica se entiende aquí como el proceso que genera propuestas y estrategias que permiten llevar a cabo las mismas. Para llevar a cabo esta planificación precisan elementos como la formulación que contiene el diagnóstico, la programación y la presupuestación, los cuales deben ir acompañados de la ejecución, el seguimiento y la evaluación de lo que se ha desarrollado.

## 2.5 Teoría de la Administración de Proyectos

### 2.5.1 El Project Management Institute y la gestión de proyecto

En esta sección se ampliará de manera conceptual aquellas definiciones que dan forma lógica al contenido teórico con el que se trabaja en este proyecto de graduación. La administración de proyectos es un enfoque teórico-práctico que se nutre de los aspectos fundamentales de la administración pura para darle sentido a un abordaje distinto, que retoma elementos de la planificación y administración de recursos – materiales – personas – costos, enfocados en el desarrollo de un proyecto.

### 2.5.2 Administración de proyectos

La administración de proyectos emplea conocimientos y habilidades para llevar a cabo las actividades de un proyecto. Según la Guía del PMBOK<sup>®</sup>, “también proporciona y promueve un vocabulario común para analizar, escribir y aplicar la dirección de proyectos. Este vocabulario estándar es un elemento esencial de cualquier profesión”. (PMI, 2013. p 2)

### 2.5.3 Proyecto

Un proyecto se puede entender como un proceso en el que se obtiene un resultado. Como resultado del proyecto se obtiene un único producto o servicio que no se ha realizado con anterioridad. Por otro lado, la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK (2004) define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI 2013, p. 3).

Los proyectos poseen una serie de características que los definen. Primero, deben tener una temporalidad definida, es decir, todo proyecto debe tener una fecha de inicio y de finalización claramente establecidas. Dicha temporalidad es diferente a los tiempos de producción que se asignan para la realización de un servicio o producto específico, ya que los mismos se pueden realizar de forma continua. Otra característica que deben tener los proyectos es la capacidad de desarrollar entregables que únicos. En este sentido, cada proyecto debe generar resultados únicos,

específicos del proceso de elaboración y desarrollo del proyecto. Por último, los proyectos deben de tener una elaboración gradual, esto significa que los proyectos se desarrollan por medio de procesos que van aumentando paulatinamente,

- La elaboración gradual de las especificaciones de un proyecto debe ser coordinada cuidadosamente con la definición adecuada del alcance del proyecto, particularmente si el proyecto se ejecuta en virtud de un contrato. Una vez definido correctamente, el alcance del proyecto —el trabajo a realizar— deberá controlarse a medida que se elaboran gradualmente las especificaciones del proyecto y del producto (PMI, 2013, p.2)

#### 2.5.4 Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida del proyecto es lo que se conoce como el conjunto de las fases que lo componen. Las principales características que definen el ciclo de vida del proyecto son:

- Definen las fases de inicio y fin de un proyecto.
- Ayuda a determinar el orden de las diferentes fases del proyecto y el trabajo técnico que se debe desarrollar, esto va acompañado de los entregables que se deben proporcionar en cada fase del proyecto.
- En general, una fase en un proyecto concluye con el trabajo realizado y los entregables finalizados.

Desde la administración de proyectos “los grupos de procesos requeridos y los procesos que los componen son guías para aplicar los conocimientos y habilidades apropiados relativos a la dirección de proyectos durante el proyecto” (PMBOK, 2004, Pág. 50).

### 2.5.5 Los procesos en la gestión de proyecto

Los procesos en la gestión de proyectos de acuerdo con el PMI se pueden sintetizar de la siguiente forma:

- Grupo de procesos de iniciación: define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
- Grupo de procesos de planificación: define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- Grupo de procesos de ejecución: integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
- Grupo de procesos de seguimiento y control: mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Grupo de procesos de cierre: formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo

### 2.5.6 Áreas del conocimiento

De acuerdo a las buenas prácticas propuestas en el PMBOK (2004), se identifican alrededor de nueve áreas de conocimiento que albergan procesos de gestión y que permiten ir desarrollando de manera ordenada y eficiente las diferentes fases de un proyecto.

#### 2.5.6.1 Gestión de la integración

Es la primera área de conocimiento que se debe desarrollar de acuerdo a las buenas prácticas, ya que su función primordial es articular cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la dirección de proyectos. La gestión de la integración se aplica en todos los grupos de proceso. A su vez, la gestión de la integración supone:

1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto.
2. Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.

3. Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
4. Realizar el control integrado de los cambios.
5. Cerrar el proyecto o fase.

En la administración de proyectos, la gestión de la integración se convierte en el área del conocimiento desde la cual se toman las decisiones para la dirección del proyecto.

#### 2.5.6.2 Gestión del alcance

Con respecto a la gestión del alcance, esta incluye todos los trabajos que deben realizarse para llevar a cabo el proyecto, es decir, tiene que ver con la definición y el control del proyecto. Esta área del conocimiento trabaja en los procesos de planificación y seguimiento y control. La gestión del alcance conlleva los siguientes procesos:

1. La planificación del alcance
2. Definición del alcance
3. Crear el EDT
4. Verificar el alcance
5. Controlar el alcance

#### 2.5.6.3 Gestión del tiempo

La gestión del tiempo involucra la inclusión de todos los procesos necesarios que se deben llevar a cabo para finalizar el proyecto como se debe. Esta área del conocimiento trabaja en los procesos de planificación y seguimiento y control. A continuación, se mencionan los procesos que supone la gestión del tiempo en un proyecto:

1. Definición de las actividades
2. Establecimiento de la secuencia de las actividades
3. Estimación de recursos de las actividades
4. Estimación de la duración de las actividades
5. Control del cronograma

#### 2.5.6.4 Gestión de los costos

La gestión de los costes es la que realiza los procesos de planificación, estimación, preparación del presupuesto del proyecto y el debido control de los mismos. En esta área del conocimiento se trabaja con los procesos de planificación y seguimiento y control. En ella se desarrollan los procesos de estimación de los costos, la definición del presupuesto, así como el control de los costos.

#### 2.5.6.5 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad trabaja con todas aquellas actividades de la organización que determinen: las políticas, los objetivos y las responsabilidades relacionados con la calidad que se espera del proyecto y sus entregables. Esta área del conocimiento trabaja en los procesos de planificación, ejecución y seguimiento y control. Esta supone una planificación de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el control de la calidad, respectivamente.

#### 2.5.6.6 Gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos se encarga de dirigir el equipo que trabaja en el proyecto. Este equipo lo constituyen todas aquellas personas a las que se les asigna un rol o una responsabilidad dentro del proyecto. Así, la gestión de los recursos humanos trabaja en los procesos de planificación y ejecución por medio de las siguientes etapas:

1. Planificar los recursos humanos.
2. Adquirir el equipo del proyecto.
3. Desarrollar el equipo de proyecto.
4. Gestionar el equipo del proyecto.

#### 2.5.6.7 Gestión de las comunicaciones

En la gestión de las comunicaciones se trabaja con todo aquel proceso que involucre el hacer, difundir o recuperar información que le competa al proyecto. Una de las funciones primordiales de dicha gestión es propiciar enlaces cruciales entre los interesados. Esta área del conocimiento se enfoca en los procesos de iniciación, planificación, ejecución, control y seguimiento. La gestión de las comunicaciones supone:

1. Planificación de las comunicaciones
2. Distribución de la información
3. Informar el rendimiento
4. Gestionar a los interesados

#### 2.5.6.8 Gestión de los riesgos

La gestión de los riesgos contempla y articula aquellos procesos que le competen a la planificación de los riesgos. Esta área del conocimiento trabaja en los procesos de planificación, seguimiento y control. De acuerdo con el PMBOK (PMI, 2004, Pág. 309) “los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto” La gestión de los riesgos involucra los siguientes procesos:

1. Planificación de la gestión de riesgos
2. Identificación de riesgos
3. Análisis cualitativo de riesgos
4. Análisis cuantitativo de riesgos
5. Planificación de la respuesta a los riesgos
6. Seguimiento y control de riesgos



#### 2.5.6.9 Gestión de las adquisiciones

La gestión de las adquisiciones trabaja con los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o cualquier otra cosa que sea requerida para llevar a cabo el proyecto. De modo que, la gestión de las adquisiciones, incluye los procesos de contratación y control de cambios que se requieren bajo la figura de un contrato. Esta área del conocimiento trabaja en los procesos de planificación, ejecución y seguimiento y control e involucra la planificación de las compras y adquisiciones, la planificación de las contrataciones, la solicitud de respuesta de los vendedores y la selección de vendedores.

#### 2.5.6.10 Gestión de los interesados

De acuerdo a la guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, los interesados en un proyecto son todas aquellas personas, organizaciones (gubernamentales o no gubernamentales) que están involucrados de manera directa o indirecta con el proyecto. Una de las razones por las cuales resulta importante gestionar los interesados, es porque pueden ser causa de fracaso o éxito en el proyecto.

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico retoma de forma sistemática el enfoque dado al objeto o problema de estudio. Funciona como el vínculo que amalgama las etapas de la investigación, ya que determina cómo se va a desarrollar la investigación, cuáles herramientas se van a utilizar y qué técnicas se van a emplear para llevar a cabo el proceso investigativo a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva el marco metodológico, plantea, define y describe los métodos mediante los cuales se van a formar el criterio científico que le va dar validez al presente trabajo de investigación.

#### **3.1 Fuentes de información**

De acuerdo al proceso de investigación científica, las fuentes de información son aquellos recursos objetivos a los que puede recurrir el investigador para complementar o validar aspectos de su proyecto.

##### **3.1.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primeras o primarias, son aquellos recursos objetivos que no han sufrido alteraciones de ningún tipo.

Para efectos de este proyecto de investigación se analizarán los siguientes recursos, como fuentes primarias:

- Documentos metodologías para la implementación de los PLDHC
- Diferentes PLDHC

### 3.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que han sido recopiladas o transcritas por personas ajenas a la investigación. Se definen como las fuentes secundarias aquellas que se generaron previamente al proceso de investigación o para otros fines.

Fuentes secundarias:

- Informes de labores municipal.
- PDHLC realizados en otros cantones, para retomar experiencias y lecciones aprendidas.

### 3.1.3 Técnicas de investigación

Para lograr cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos en el proyecto de investigación, se trabajó en la recopilación de documentación concerniente al mismo. En este sentido, se tomaron como referencia los datos existentes en forma documental, provenientes de libros, manuales y otros textos.

## 3.2 Investigación Documental

Para desarrollar el presente proyecto de graduación fue necesario partir de un proceso de investigación científica. Barrantes define investigación como “un proceso, es sistemático, es riguroso, es especializado, busca la verdad, produce conocimiento científico y utiliza un método científico” (Barrantes, 1998. p 36). La investigación documental constituye la investigación que sigue el método científico pero que se basa en técnicas de uso bibliográfico.

## 3.3 Método de Investigación

El método de investigación científica comprende los mecanismos, las técnicas y los instrumentos que se van a emplear para llevar a cabo el proyecto de investigación.

Rodrigo Barrantes define el método científico como:

- La manera de ordenar una actividad a un fin.

- El orden sistemático que se impone en la investigación científica y nos conduce al conocimiento.
- El camino para el que se llega a cierto resultado en la actividad científica, cuando dicho camino no ha sido fijado por anticipado de manera deliberada y reflexiva. (Barrantes, 2004. p 27)

En el marco de la presente investigación, se parte de la definición conceptual de Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal, su estructura y la metodología que se emplea para llevarlo a cabo. La administración de proyectos permite a través de sus buenas prácticas formular un plan gestión, el cual va a permitir administrar y planificar de forma estratégica la implementación de los planes de desarrollo. Es importante denotar que el plan de gestión del proyecto que nos ocupa se basará en el desarrollo de las áreas del conocimiento, a través de las cuales se va a desarrollar un plan de gestión adecuado y acorde a los objetivos planteados.

El presente trabajo de investigación se basó en el desarrollo del plan de gestión como un primer momento en la investigación y en un segundo momento, los resultados del mismo. La investigación planteada es de corte documental. Desde donde se analizó la metodología propuesta por los desarrolladores de los planes de PDHLC para la debida implementación en los cantones. Seguidamente, se realizó un breve cuestionario, el cual permitió identificar las posibles trabas a la de la implementación de los PDHLC.

Desde esta perspectiva en términos metodológicos; primero se hizo un planteamiento del objeto de estudio, segundo se realizó la recolección de la información y por último se plantó el análisis y la síntesis de dicha información recopilada; con el objetivo de presentar los resultados obtenidos en cada una de las fases de investigación. Es necesario destacar que cada entregable va acorde a los objetivos planteados y la sumatoria de todos da como resultado el Plan de gestión del proyecto “Implementación de los Planes de Desarrollo Humano Cantonal” elaborados según la metodología de MIDEPLAN.

Seguidamente se puede observar en la tabla 1 Resume Metodológico se pudo observar desde una perspectiva sistemática cada objetivo específico propuesto, así como, la estrategia de investigación y por ende las herramientas seleccionadas para la realización de las mismas.

**Tabla 1***Resumen Metodológico*

Objetivos	Fuentes de Información		Método de Investigación Analítico Sintético
	Primarias	Secundarias	
Elaborar un estado de la situación sobre los avances en la implementación del PLDHC en la municipalidad de Belén.	Municipalidad, Oficina de Planificación Institucional, Equipo Técnico Municipal Equipo de Gestión Local Alcaldía Funcionarios Municipales MIDEPLAN	La guía PMBOK, Fuentes en Gestión de Proyectos Manual para la planificación del Desarrollo Local.	Descomponer la situación actual en que se encuentran los PDHLC (análisis) - la presentación del estado de la situación (síntesis).
Elaborar un plan de gestión de la integración del proyecto para plasmar el chárter como guía a la realización del proyecto.	MIDEPLAN, Oficina de Planificación Institucional Equipo Técnico Municipal Equipo de Gestión Local Alcaldía Funcionarios Municipales.	La guía PMBOK, Fuentes en Gestión de Proyectos, Manual para la planificación del Desarrollo Local.	Determinar, identificar y describir los procesos para determinar la integración del proyecto (análisis) de acuerdo con el PMBOK. (síntesis) Toma como referencia las buenas prácticas propuestas en el PMBOK, para llevar a cabo las actividades correspondientes.
Elaborar un plan de gestión del alcance del proyecto con el fin de determinar los procesos necesarios para el desarrollo del mismo de acuerdo a sus objetivos.	Municipalidades, Oficina de Planificación Institucional, Equipo Técnico Municipal Equipo de Gestión Local Alcaldía Funcionarios Municipales	La guía PMBOK, Fuentes en Gestión de Proyectos Manual para la planificación del Desarrollo Local	Al conocer las fronteras y límites del proyecto (análisis) se establecen actividades que permitan delimitar el alcance del proyecto. (síntesis)
Elaborar el plan de gestión del tiempo del proyecto, con el fin de determinar las actividades y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto en el tiempo.	Municipalidades, Oficina de Planificación Institucional, Equipo Técnico Municipal Equipo de Gestión Local Alcaldía Funcionarios Municipales.	La guía PMBOK, Fuentes en Gestión de Proyectos Manual para la planificación del Desarrollo Local.	Al descomponer las actividades y los recursos requeridos para su ejecución (análisis) en el plan de gestión del tiempo. Al sintetizar las actividades en el cronograma (síntesis) que permite su visualización de forma sinóptica.

Elaborar el plan de gestión del costo del proyecto, para estimar y controlar los costos que permitan ejecutar el proyecto.	Municipalidades, Oficina de Planificación Institucional, Equipo Técnico Municipal, Equipo de Gestión Local, Alcaldía, Funcionarios Municipales	PMBOK, Fuentes en Gestión de Proyectos Manual para la planificación del Desarrollo Local	Al disgregar los costos de cada una de las actividades (análisis) para construir un único instrumento para su gestión. (síntesis)
Elaborar el plan gestión de los interesados del proyecto para su identificación y conocimiento de sus expectativas de manera que puedan gestionarse y controlarse acertadamente.	Municipalidades, Oficina de Planificación Institucional	PMBOK, Fuentes en Gestión de Proyectos Manual para la planificación del Desarrollo Local	Posteriormente la información que se obtiene de los interesados se resume y controla a través de un registro de los interesados.
Elaborar un plan de gestión de las adquisiciones para estandarizar el uso de una herramienta para controlar las adquisiciones y compras relacionadas a los proyectos en ejecución.	Municipalidades, Oficina de Planificación Institucional	PMBOK, Fuentes en Gestión de Proyectos Manual para la planificación del Desarrollo Local	Tener un conocimiento básico de las adquisiciones (análisis) diseñar un instrumento que permita el control de las mismas. (síntesis) Construir un registro de las compras y adquisiciones municipales, posteriormente se estandariza una herramienta para controlarlas.

Nota: Elaboración propia (2016)

El siguiente cuadro hace alusión a las herramientas empleadas definidas metodológicamente en relación a cada uno de los objetivos planteados y por ende el resultado esperado; en este caso son los entregables.

**Tabla 2**

*Herramientas y Entregables*

Objetivos	Herramientas	Entregables
Elaborar un estado de situación sobre los avances en la implementación del PLDHC en la municipalidad de Belén.	Entrevista no estructurada  Recopilar y analizar la diferente documentación proveída por la Oficina de Planificación de la Municipalidad de Belén.  Analizar y comprender el alcance.	Informe: Estado de la situación - Diagnóstico.

Elaborar un plan de gestión de la integración del proyecto para plasmar el carácter como guía a la realización del proyecto.	Juicio de Experto: visita a la Municipalidad de Belén Oficina de Planificación.	Acta de constitución.
Elaborar el plan gestión de los interesados del proyecto para su identificación y conocimiento de sus expectativas de manera que puedan gestionarse y controlarse acertadamente.	Juicio de Experto. Recopilación de información a nivel municipal. Consulta y revisión PMBOK.	Registro de los interesados (incluye mapeo).
Elaborar un plan de gestión del alcance del proyecto con el fin de determinar los procesos necesarios para el desarrollo del mismo de acuerdo a sus objetivos.	Juicio de Experto. Recopilación de información a nivel municipal. Consulta y revisión PMBOK.	Plantilla Gestión del Alcance: Enunciado, objetivos, restricciones, supuestos, entregables y riesgos del proyecto.
Elaborar el plan de gestión del tiempo del proyecto, con el fin de determinar las actividades y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto en el tiempo.	Juicio Experto Técnicas analíticas y reuniones.	Tabla: Listado de actividades. Tabla: Actividades tiempo de duración. Tabla: Listado de actividades y status:
Elaborar el plan de gestión del costo del proyecto, para estimar y controlar los costos que permitan ejecutar el proyecto.	Juicio de expertos.	Tabla: Listado de materiales y costos  Tabla: Listado de Actividades y Mano de Obra
Elaborar un plan de gestión de las adquisiciones para estandarizar el uso de una herramienta para controlar las adquisiciones y compras relacionadas a los proyectos en ejecución	Juicio de expertos Análisis de hacer o comprar. Reuniones Registro de materiales en bodega.	Registro de materiales en bodega Mapeo de proveedores

*Nota: Elaboración propia (2016)*

Como se puede denotar en la tabla N°3 se plasma una relación directa entre cada uno de los objetivos planteados en el documento de investigación y los supuestos y restricciones que podrían emular de los mismos.

**Tabla 3***Supuestos y Restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Elaborar un estado de situación sobre los avances en la implementación del PLDHC en la municipalidad de Belén.	Municipalidad de Belén va a brindar la información necesaria para desarrollar el estado de la situación.	Conseguir el acceso a la información, concerniente al estado actual de los PDHLC
Elaborar un plan de gestión de la integración del proyecto para plasmar el carácter como guía a la realización del proyecto.	Contar con el insumo técnico por parte de la municipalidad para elaborar los principales entregables relacionados al objetivo.	Que se brinde la información necesaria para el desarrollo del objetivo a tiempo.
Elaborar un plan de gestión del alcance del proyecto con el fin de determinar los procesos necesarios para el desarrollo del mismo de acuerdo a sus objetivos.	Contar con el apoyo técnico de los ingenieros municipales para el desarrollo de las actividades propuestas	Que no exista un registro escrito sobre proyectos pasados que permitan generar insumos importantes para proyectos futuros.
Elaborar el plan de gestión del tiempo del proyecto, con el fin de determinar las actividades y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto en el tiempo.	Contar con el apoyo del director del proyecto y su equipo de trabajo para la ejecución.	Que surjan resistencias por parte del equipo de proyecto a seguir la normalización propuesta.
Elaborar el plan de gestión del costo del proyecto, para estimar y controlar los costos que permitan ejecutar el proyecto.	Las condiciones de la Municipalidad permiten el desarrollo del objetivo.	No existe apoyo municipal a la gestión de costo propuesta.
Elaborar un plan de gestión de las adquisiciones para estandarizar el uso de una	Que exista una herramienta en materia de compra y selección de	Que la herramienta no se utilice al 100%.



herramienta para controlar las adquisiciones y compras relacionadas a los proyectos en ejecución.	los diferentes proveedores en los proyectos municipales.	
---	--	--

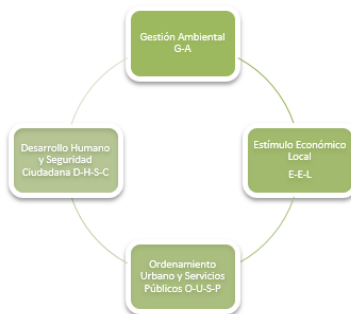
*Nota:* Elaboración propia (2016)

## 4. DESARROLLO

### 4.1 Estado de la situación sobre los avances en la implementación del PLDHC en la Municipalidad de Belén

Plan de Desarrollo Humano Local y el Plan Estratégico Municipal: se constituyen como un conjunto de ideas y aspiraciones construidas colectivamente por las personas y las instituciones del cantón de Belén. Los planes se visualizan en un trabajo a 10 años. Los mismos se entregaron en agosto del año 2012. Por lo que en los próximos 10 años se debe trabajar en los proyectos o iniciativas que se contemplen dentro de las principales áreas estratégicas.

En la Figura 1 se ejemplifica cómo se enmarcan las áreas estratégicas en el Plan de Desarrollo Humano Local y por ende en el Plan Estratégico Municipal. Cada una de las áreas trabaja a partir de la formulación de líneas de acción y objetivos.



Fuente: Elaboración Propia. 2016

FIGURA 2. Áreas Estratégicas del PDHL

Nota: Elaboración propia 2016

Como se observa en la figura 2, son cuatro áreas estratégicas, las mismas engloban grandes temas de interés tanto económico, político, social, cultural entre otros; cada uno de gran relevancia para el desarrollo equitativo y justo del cantón. Como se menciona anteriormente cada una de estas áreas se estructura con una serie de lineamientos que le dan sentido y permiten a su vez una lógica en la instrumentalización de las mismas. Con la finalidad de aportar un mayor entendimiento se grafica cada una de las áreas con sus respectivos objetivos estratégicos.

Las cuatro áreas estratégicas como se muestra arriba, plantean un objetivo estratégico. Dicho objetivo se construye a partir de la realidad socio cultural de los habitantes del cantón de Belén. El mismo se respeta e incorpora al Plan Estratégico Municipal con el objetivo de asegurarse continuidad; así como viabilidad institucional desde la municipalidad. Dicha organización se compromete no solo a nivel de planificación de trabajo sino también, a nivel financiero, ya que programa los fondos o coordina para conseguir los mismos.



Fuente: Elaboración Propia. 2016

FIGURA 3. Área Estratégica por Objetivo Estratégico

Nota: Elaboración propia 2016

A continuación, se muestra una tabla que resume por año el avance de cada área estratégica, de acuerdo a los proyectos propuestos. Contiene cinco columnas, la segunda columna tiene el nombre de *Iniciativas PDHLC-PEM*: enuncia los principales aspectos a tratar, de cada uno se emulan en algunos casos varios proyectos. La cual sería la tercera columna. Las últimas dos columnas son de vital importancia ya que contienen tanto el avance por proyecto como el pendiente por proyectos propuestos. Permitiendo observar cuanto hace falta por trabajar en relación a lo propuesto. Dichas tablas constituyen una revisión anual que va del 2013 al 2014.

La primer área identificada es Gestión Ambiental, conocida por sus siglas G-A. La misma tiene un total de 12 iniciativas, las cuales surgen durante la elaboración del PDHLC y son contempladas en el PEM. Dichas iniciativas giran en torno a la temática ambiental del cantón de Belén. Una de

las características más representativas de dicha área es que varias de las iniciativas propuestas fomentan la educación en torno a la temática ambiental.

**Tabla 4**

*Áreas de Gestión Ambiental– Iniciativas PDHLC 2013*

Área de gestión ambiental	Iniciativas PDHLC-PEM 2013	Proyectos Propuestos	Avance por Proyecto	Proyecto Pendiente
Área de gestión ambiental	<b>Adquirir terrenos para la recuperación de zonas verdes y parques públicos</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>1</b>
	<b>Reforestación de áreas públicas y zonas de protección de ríos y mantos acuíferos</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>0</b>
	<b>Viveros municipales</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	
	<b>Limpieza de cuencas y protección de mantos acuíferos</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>1</b>
	<b>Atender la problemática del Río Quebrada Seca</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	
	<b>Manejo integral de los residuos</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	
	<b>Aplicar una continua inspección a las empresas que recogen la basura para mejorar la forma en que se brinda el servicio</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	
	<b>Dar seguimiento al programa de reciclaje y aumentar frecuencia a una vez por semana</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	
	<b>Programa de educación ambiental</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>1</b>
	<b>Cierre técnico del Relleno Sanitario de la Carpio (Botadero)</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	
	<b>Implementar acciones con el fin de disminuir la huella de Carbono</b>	<b>3</b>	<b>80%</b>	<b>1</b>

	<b>Mitigación de contaminación sónica</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>14</b>		<b>4</b>

Nota: Elaboración propia (2016)

El presente gráfico muestra el nivel de avance por los proyectos propuestos en el área de gestión ambiental. Si bien se denotan avances aún quedan iniciativas en las aún no se han planteado proyectos para su ejecución.

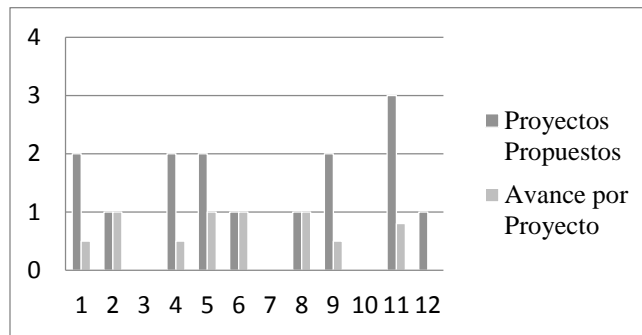


FIGURA 4. Avance Proyectos Área de Gestión Ambiental

Nota: Elaboración propia 2016

La siguiente área estratégica es la de Estímulo Económico Local conocida por sus siglas como E-E-L. La misma contempla todas las acciones o iniciativas que se pueden llevar a cabo desde la municipalidad y las organizaciones del cantón que vayan dirigidas a potenciar la economía a nivel local. Tiene un total de 12 iniciativas. Varias de las iniciativas se trabajan en conjunto con instituciones que tienen representación en el cantón.

**Tabla 5***Estímulo Económico Local – Iniciativas PDHLC 2013*

Área Estratégica	Iniciativas PDHLC-PEM 2013	Proyectos Propuestos	Avance por Objetivos Específico	Objetivos Pendiente
<b>Área de Estímulo Económico Local</b>	Creación de un Colegio Técnico Profesional que incluya una metodología diferente e integre la tecnología e inglés, de séptimo a doceavo año	1	0%	1
	Crear una sucursal del INA	1	0%	1
	Colegio técnico bilingüe	1	0%	1
	Capacitación en educación primaria para adultos con Becas	0	0%	1
	Campañas de comunicación y motivación para que los beneficiarios ingresen a los programas, apoyo integral con visión de futuro	1	100%	0
	Plan de regulación para la empresa privada en la contratación belemita para personas con algún tipo de discapacidad y niños con necesidades especiales	1	0%	1
	Oficina de consorcio de actividad profesional y técnica	0	0%	0
	Transformar zona industrial en zona económica especial con actividades amigables con el ambiente, generadoras de empleo y con responsabilidad social empresarial	0	0%	0
	Apoyo a PYMES (Banco comunitario-Soporte)	1	0%	1
	Red de apoyo económico y social (Adulto (a) mayor, trabajo, capacitación)	0	0%	0
	Promover banca de desarrollo y micro-crédito (Minibanco / capacitación)	2	50%	1
	Mitigación de contaminación sónica	1	0%	1
<b>TOTAL</b>				

Nota: Elaboración propia (2016)

El presente gráfico muestra el avance por proyectos propuestos. De igual manera evidencia el área de estímulo económico local como una de las áreas con menos propuestas de proyectos y con menor avance en los mismos.

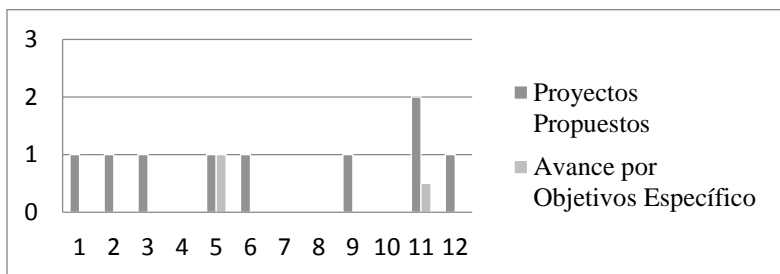


FIGURA 5. Avance de proyectos Área de Estímulo Económico Local.

Nota: Elaboración propia 2016

La siguiente tabla se llama Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos conocida por sus siglas como O-U-S-P, la misma contempla todas aquellas iniciativas que tienen relación con la inversión en infraestructura del cantón. Esta área estratégica adquiere relevancia en la presente investigación ya que los proyectos de inversión pública se encuentran enmarcados en la misma. Tiene un total de 15 iniciativas y representa el área estratégica con mayor número de iniciativas. Las mismas se traducen en proyectos de inversión en infraestructura pública. Varios de los proyectos planteados como prioritarios tienen una relación directa con la oficina de Alcantarillado Sanitario de la municipalidad de Belén. Dependencia con la cual se va a trabajar en mayor detalle.

**Tabla 6**

*Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos – Iniciativas PDHL 2013*

Área Estratégica	Iniciativas PDHLC-PEM 2013	Proyectos Propuestos	Avance por Objetivos Específico	Objetivos Pendiente
<b>Área de Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos</b>	Alcantarillado sanitario, pluvial y plantas de tratamiento	3	30%	2
	Mejoras al acueducto, tratamiento de aguas y cuidado de este recurso	1	0%	1
	Mejoramiento de cobro de los impuestos de patentes y bienes inmuebles	3	30%	2

Mejoramiento de servicios municipales	1	0%	1
Eficiencia en la tramitología administrativa	3	100%	0
Manejo de espacios urbanos, parques con vigilancia, electricidad y agua	1	100%	0
Internet gratuito (Antenas que cierren el circuito y establecer la plataforma)	1	100%	0
Buscar la administración del Balneario Ojo de Agua	1	0%	1
Aprobar la actualización del Plan Regulador integralmente con participación ciudadana	1	100%	0
Mejoramiento del tránsito y la red vial cantonal	1	100%	0
Evitar congestión vial (Salidas más eficientes: Heredia (Túnel Bridgestone y Real Cariari), Santa Ana – Alajuela)	1	100%	0
Carreteras, puentes, e interconexión de aceras en todo el cantón	3	60%	1
Más paradas de autobuses	1	0%	1
Coordinación del mantenimiento y mejoramiento de la ruta 129	0	0%	
Propiciar que todas las acciones de infraestructura y transporte privadas y públicas, cumplan con la Ley 7600	1	0%	

Nota: Elaboración propia (2016)



La siguiente tabla, evidencia una de las áreas con mayor avance por proyectos propuestos. Los mismos se han logrado concluir el 2013 con un 100% de avance.

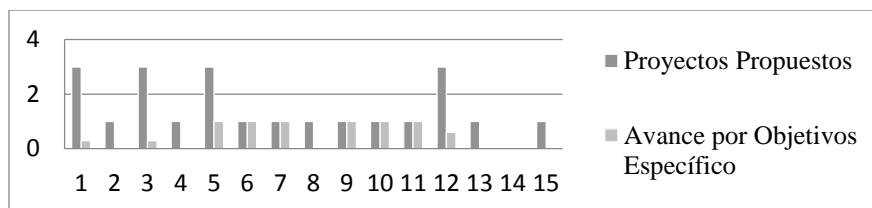


FIGURA 6. Avance de Proyectos Área de Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos.

Nota: Elaboración propia 2016

La última área es la de seguridad ciudadana y desarrollo humano. Conocida por sus siglas como; S-C-D-H. Tiene un total de 8 iniciativas. Contempla aquellos aspectos de índole social incluyendo la seguridad de los ciudadanos del cantón.

**Tabla 7**

*Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano – Iniciativas PDHLC 2013*

Área Estratégica	Iniciativas PDHLC-PEM 2013	Proyectos Propuestos	Avance por Objetivos Específico	Objetivos Pendiente
<b>Área Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano</b>	Implementar la Ley 8661 y crear oportunidades de educación favoreciendo a personas en desventaja social	2	0%	2
	Adquirir terrenos estratégicos para cultura, deporte y recreación, con énfasis en integración con la naturaleza	1	0%	1
	Ejecutar un plan para incrementar el sentido de pertenencia en el cantón	4	100%	0
	Erradicar la pobreza con herramientas	6	90%	1
	Invertir en recurso humano y tecnología virtual en seguridad ciudadana	1	100%	0
	Fomentar el liderazgo juvenil en el cantón	6	90%	1
	Clínica integral de salud	1	0%	1
	Salud preventiva (programa)	2	0%	2

Nota: Elaboración propia (2016)

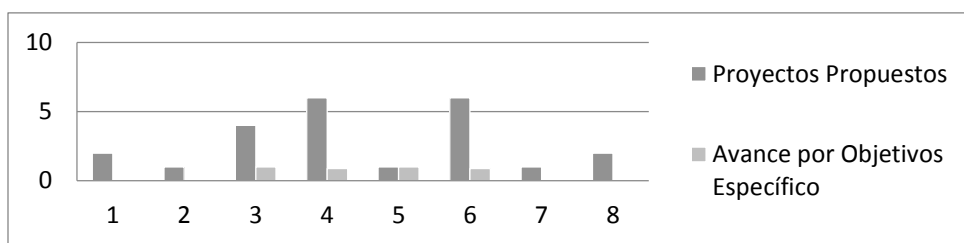


FIGURA 7. Avance De proyectos Área de Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano.

Nota: Elaboración propia 2016

Con el objetivo de ilustrar los avances que se han dado en las diferentes áreas estratégicas, respecto del año 2013 (primer año en que entra a funcionar el PDHLC-PEM) en relación al año 2014, se muestran una serie de tablas segmentadas por área estratégica.

A continuación, se exponen aquellas iniciativas del área estratégica de Gestión Ambiental, que mostraron un avance en relación con el año 2013-2014. De un total de 12 iniciativas hubo un avance en 4 de ellas. Por lo que, al año 2014 se han trabajado un total de: 8 iniciativas con un pendiente global de 4 proyectos.

### Tabla 8

#### Gestión Ambiental – Iniciativas PDHLC 2013

Área Estratégica	Iniciativas PDHLC-PEM 2013	Avance por Proyecto	Proyecto Pendiente	Iniciativas PDHLC-PEM 2014	Avance por Proyecto	Proyecto Pendiente
<b>Área de Gestión Ambiental</b>	Limpieza de cuencas y protección de mantos acuíferos	50%	1	Limpieza de cuencas y protección de mantos acuíferos	100%	0
	Programa de educación ambiental	50%	1	Programa de educación ambiental	100%	0
	Implementar acciones con el fin de disminuir la huella de Carbono	80%	1	Implementar acciones con el fin de disminuir la huella de Carbono	100%	0
	Mitigación de contaminación sónica	0%	1	Mitigación de contaminación sónica	100%	0

Nota: Elaboración propia (2016)

De acuerdo el cuadro anterior se puede denotar que para los habitantes del cantón de Belén resulta de importancia el trabajo y el compromiso en materia de ambiente, especialmente en aquellos aspectos de educación y prevención. En términos de avance por iniciativa presentada se evidencian solo 3 iniciativas en las que no se formulan proyectos y por lo tanto no hay avance. Dichas iniciativas son:

- Aplicar una continua inspección a las empresas que recogen la basura para mejorar la forma en que se brinda el servicio.
- Viveros municipales.
- Cierre técnico del Relleno Sanitario de la Carpio (Botadero)

Por otro lado, la iniciativa en la que más proyectos se gestionaron es:

- Implementar acciones con el fin de disminuir la huella de carbono.

De dicha iniciativa se propones tres proyectos de los cuales se muestra un gran avance, ya que culmina el periodo 2013 con solo un proyecto pendiente. Lo cual denota un avance de alrededor del 80%, con dos proyectos que han iniciado.

La siguiente tabla ejemplifica las iniciativas del área estratégica de Estímulo Económico Local, que mostraron un avance en relación con el año 2013-2014. De un total de 11 iniciativas hubo avance en 3 de ellas. Por lo que, al año 2014 se han trabajado un total de: 4 iniciativas con un pendiente global de 7 proyectos.

**Tabla 9***Estímulo Económico Local – Iniciativas PDHLC 2013*

Área Estratégica	Iniciativas PDHLC-PEM 2013	Avance por Proyecto	Proyecto Pendiente	Iniciativas PDHLC-PEM 2014	Avance por Proyecto	Proyecto Pendiente
<b>Área de Estímulo Económico Local</b>	Plan de regulación para la empresa privada en la contratación belemita para personas con algún tipo de discapacidad y niños con necesidades especiales	0%	1	Plan de regulación para la empresa privada en la contratación belemita para personas con algún tipo de discapacidad y niños con necesidades especiales	100%	0
	Apoyo a PYMES (Banco comunitario-Soporte)	0%	1	Apoyo a PYMES (Banco comunitario-Soporte)	100%	0
	Promover banca de desarrollo y micro-crédito (Minibanco / capacitación)	50%	1	Promover banca de desarrollo y micro-crédito (Minibanco / capacitación)	30%	2

*Nota:* Elaboración propia (2016)

El área de Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos muestra el menor avance, en relación con las demás áreas estratégicas. El avance que se muestra en relación a los años 2013-2014 es en la iniciativa de eficiencia en la tramitología administrativa. Desde donde se propusieron 4 proyectos y hay solo un proyecto pendiente. Al año 2014 se han planteado un total de: 14 iniciativas con un pendiente global de 13 iniciativas.

Es importante destacar que las iniciativas propuestas representan inversiones muy altas, al igual que procesos de planificación muy complejos, motivo por el cual es posible que los avances no sean tan plausibles.

**Tabla 10***Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos – Iniciativas PDHLC 2013*

Área Estratégica	Iniciativas PDHLC-PEM 2013	Avance por Proyecto	Proyecto Pendiente	Iniciativas PDHLC-PEM 2014	Avance por Proyecto	Proyecto Pendiente
------------------	----------------------------	---------------------	--------------------	----------------------------	---------------------	--------------------

<b>Área de Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos</b>	Eficiencia en la tramitología administrativa	100%	0	Eficiencia en la tramitología administrativa	80%	1
---	--	------	---	--	-----	---

Nota: Elaboración propia (2016)

Por último, se muestra el avance del área de seguridad ciudadana y desarrollo humano. Como se ve en la tabla hubo un avance en 3 iniciativas. Ante un total de 23 proyectos.

### Cuadro 11

#### Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano – Iniciativas PDHLC 2013

Área Estratégica	Iniciativas PDHLC-PEM 2013	Avance por Proyecto	Proyecto Pendiente	Iniciativas PDHLC-PEM 2014	Avance por Proyecto	Proyecto Pendiente
<b>Área Seguridad Ciudadana y Desarrollo Humano</b>	Ejecutar un plan para incrementar el sentido de pertenencia en el cantón	100%	0	Ejecutar un plan para incrementar el sentido de pertenencia en el cantón	80%	1
	Erradicar la pobreza con herramientas	90%	1	Erradicar la pobreza con herramientas	100%	0
	Fomentar el liderazgo juvenil en el cantón	90%	1	Fomentar el liderazgo juvenil en el cantón	60%	2

Nota: Elaboración propia (2016)

El presente trabajo de investigación va a enfocar el proceso de análisis de proyectos en aquellas iniciativas que surgen de la Oficina de Alcantarillado Sanitario de la Municipalidad de Belén. Los proyectos que se enmarcan en el trabajo de dicha oficina se ubican en el PDHLC-PEM en el área estratégica de Ordenamiento Urbano y Servicios Públicos. La misma plantea como objetivo específico:

- Desarrollar la infraestructura necesaria para el uso, tratamiento y disposición final del agua.

Del mismo se esbozan dos líneas de acción:

- Alcantarillado sanitario, pluvial y plantas de tratamiento.
- Mejoras al acueducto, tratamiento de aguas y cuidado de este recurso.

Desde esta perspectiva se traza una línea de trabajo a 10 años; en los cuales parte del mismo se concentra en el tema del alcantarillado sanitario en el cantón de Belén. Ante tal reto es evidente que surge una necesidad en la organización por llevar a cabo proyectos de forma eficiente, en la que se controlen debidamente los fondos y se alcancen las metas establecidas. De esta manera, no solo hay un compromiso tácito de la municipalidad como gobierno local, sino también hay compromiso por cumplir con la ejecución de los planes y con la construcción de un cantón inclusivo con mejores condiciones de vida para sus habitantes.

La siguiente tabla muestra los objetivos específicos que se deben trabajar de acuerdo al área estratégica.

**Tabla 12**

*Objetivos Específicos PDHLC – Avances 2013 - 2014*

Objetivos Específicos PDHLC		Avance 2013-2014
Área Estratégica	Diseñar un Plan Maestro de Alcantarillado Pluvial	
	Ejecutar obras de mantenimiento y mejoras al Alcantarillado Pluvial del cantón	
	Realizar las gestiones administrativas para la adquisición de terrenos y el estudio de Impacto ambiental asociados al Plan Maestro de Recolección de las aguas en el Alcantarillado del cantón	Hubo un aporte financiero de: 52.723.135,52.  No hubo cambios del 2013 al 2014
	Ejecutar las 3 primeras etapas (son 4 en total) del Plan Maestro del Acueducto.	

*Nota:* Elaboración propia (2016)

#### 4.2 Plan de gestión de la integración, el chárter como guía a la realización del proyecto

De acuerdo a la realidad municipal, en torno a la temática de los PDHLC se procede a elaborar un conjunto de plantillas para apoyar el desarrollo de un plan de gestión de administración de proyectos.

Algunos de los aspectos generales de las dichas plantillas son:

- Poseen una serie de espacios que se deben de completar con la información que el director de proyectos maneja para la ejecución del mismo.
- En el encabezado se tiene la fecha, el nombre de lo que se va a desarrollar y la nomenclatura.
- La nomenclatura corresponde al espacio que va dar secuencia entre plantillas a lo largo del proceso, la misma consta de un código alfa numérico. F es la fase en la que se está del proceso y D es la documentación que acompaña dicho proceso. Por ejemplo: el acta de constitución forma parte de la fase de Inicio y es a su vez el primer documento que se elabora, es por ellos que en la nomenclatura es: F01D01.
- Otro aspecto relevante es que cada una de las plantillas va llevar el nombre del proyecto a ejecutar.

Dichas plantillas tienen como objetivo retomar el proceso que implica la administración de un proyecto desde la perspectiva de la teoría de Administración de Proyectos y sus buenas prácticas. Instrumentalizando la teoría para obtener un objetivo, la culminación de un proyecto. Las plantillas son generales y permiten adaptarse a diferentes entornos, aunque nacen de un contexto municipal y ante la necesidad de ejecutar los proyectos propuestos en el marco del PDHLC. En términos metodológicos, las plantillas constituyen un instrumento flexible, adaptable y dinámico. Las mismas consideran el criterio del director de proyecto y son rigurosas de la teoría facilitando el seguimiento y cumplimiento de las buenas prácticas de la Administración de Proyectos propuestas en el PMBOK. Aunado a esto, el conjunto de plantillas se puede convertir en un activo de la municipalidad.

El chárter o acta de constitución forma parte de la fase de inicio de un proyecto, y como tal se da a la tarea de recopilar una serie de información relevante al proceso. Es por ello que la plantilla de chárter solicita el detalle de aspectos fundamentales al inicio de la administración de un proyecto. Por ejemplo, el nombre del proyecto, el patrocinador, los objetivos, una breve descripción del proyecto, los supuestos, las restricciones, los riesgos y un aspecto muy importante quien va a ser el gerente del proyecto. A continuación, se muestra la primera propuesta de plantilla: Acta de constitución o Chárter.

**Plantilla N° 1**

<p><b>Fecha:</b> D/MM/AAAA</p> <p><u>Ej. 10/10/2016</u></p> <p>Corresponde al día en la que se completa la plantilla del cronograma, en un formato de D/MM/AAAA</p>	<p align="center"><b>Charter // Acta de Constitución</b></p>	<p><b>Nomenclatura del documento:</b> Espacio para dar una secuencia lógica a las plantillas. Se integra por la inicial F: Fase. Corresponde a la fase del proyecto. Seguimiento de la letra D: Documento.</p> <p>Ej. <b><u>F01D01</u></b></p>
<p><b>Nombre del Proyecto:</b></p>	<p align="center">_____</p> <p align="center"><b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>En esta sección se escribe el nombre del Proyecto que se va a gestionar desde el Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.</p> <p>Ej. Reparación de los daños en la lata de la parada de autobuses a un costado de iglesia de Belén cantón central.</p>	
<p><b>Patrocinador:</b> _____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>El patrocinador corresponde a aquella persona que brinda recursos y apoyo a la ejecución del proyecto.</p> <p>Ej. Municipalidad – Oficina de Alcaldía.</p>		
<p><b>Director del Proyecto:</b> _____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>Comprendido como aquella persona que sea responsable de ejecutar – controlar dar seguimiento y brindar calidad durante todo el proceso de administración del proyecto. El mismo trabaja por objetivos y metas establecidas.</p> <p>Ej. Ingeniero a cargo del Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.</p>		



**Descripción del Proyecto:** \_\_\_\_\_ **Redacción del Director de Proyecto.** \_\_\_\_\_

En este espacio se debe colocar de forma puntual en que consiste el proyecto y tomar en cuenta que se requiere para la realización del mismo.

Ej. Reparación de los daños en la lata de la parada de autobuses a un costado de iglesia de Belén cantón central.

Materiales: Corresponde a los materiales que se requieren para ejecutar el proyecto.

Ej. Latas de zinc, clavos, pintura color verde (para los postes), brochas, martillo.

Mano de Obra: Corresponde al recurso humano con que se debe contar para la realización del proyecto.

Ej. Una persona del área de mantenimiento y un ingeniero que supervise la reparación de la parada de autobuses.

Fecha de realización: El período en el cual se va a ejecutar el proyecto.

Ej. 15 al 17 de octubre 2016

Horario: Jornada en la cual se va a ejecutar el proyecto.

Ej. diurno – durante la jornada laboral del personal del Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.

Estimación en horas de trabajo: Corresponde a la sumatoria de horas en las que se va a realizar el proyecto.

Ej. 21 horas.

**Objetivo Estratégico:** \_\_\_\_\_ **Redacción del Director de Proyecto.** \_\_\_\_\_

En esta sección se coloca el objetivo que se considera fundamental para la realización del proyecto. El mismo nace de la necesidad del negocio.

Al ser los proyectos del Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén de interés público el objetivo gira en torno al cumplimiento de la función pública.

Ej. Brindar mantenimiento a la infraestructura pública del cantón.

**Producto(s) Entregable(s):** \_\_\_\_\_ **Redacción del Director de Proyecto.** \_\_\_\_\_

Consisten en todos los resultados o aportes que se van a generar a raíz de la realización del proyecto.

Ej.

- Alcance del proyecto.
- Parada de autobuses: en óptimo estado.

**Expectativas de los interesados:** \_\_\_\_\_ **Redacción del Director de Proyecto.** \_\_\_\_\_

Se colocan aquellas personas/grupos/organizaciones/empresas que tiene poder o influencia en la realización del proyecto como tal. Identificar a los interesados es un ejercicio reflexivo que permite mapearlos e identificar su trascendencia y/o participación en el proyecto.

Ej. Oficina de Alcaldía de la Municipalidad de Belén.

Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.

**Activos institucionales:** \_\_\_\_\_ **Redacción del Director de Proyecto.** \_\_\_\_\_

En este apartado se incluye aquella documentación de uso municipal que de alguna manera impacta la realización del proyecto.

Ej.

- Políticas municipales.
- Informes municipales de rendimiento de labores, avances en proyectos.

**Nombre del Gerente:** \_\_\_\_\_ **Redacción del Director de Proyecto.** \_\_\_\_\_

Se coloca el nombre y la firma del gerente del proyecto.

*Nota:* Elaboración propia (2016)

Con la firma del acta de constitución o chárter se autoriza formalmente al director del proyecto a asignar recursos y actividades para el proyecto.

Algunas de las características de llevar a cabo un acta de constitución son:

- Contar con límites claros y precisos del proyecto.
- Se crea y documenta un registro oficial del proyecto.
- Dicho documento permite formalizar cambios y generar compromisos con las personas oficiales involucradas en el proyecto.

Aunado a la caracterización plasmada anteriormente el desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto supone: la gestión de la integración definir y documentar los procedimientos para gestionar aspectos tales como;

- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto
- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto
- Realizar control integrado de cambios
- Realizar el cierre del proyecto o las fases

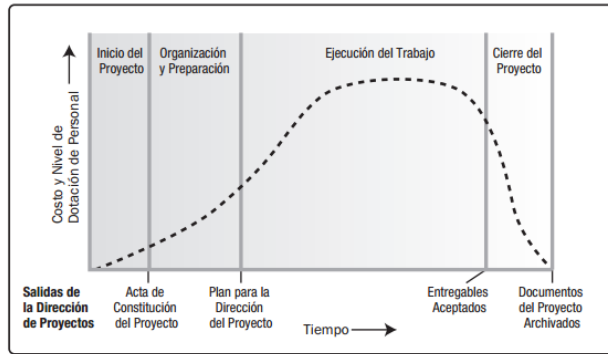
#### 4.3 Plan gestión de los interesados del proyecto para su identificación y conocimiento de sus expectativas de manera que puedan gestionarse y controlarse acertadamente

¿Qué es un interesado? El PMBOK quinta edición, parte de la definición de interesado como “Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto (PMI, 2013, p. 29)

La importancia que merecen la gestión de los interesados radica en que le aporta un margen de conocimiento sobre los intereses que confluyen ya sea directamente o indirectamente al proyecto al director de proyecto y condicha actividad se puede potenciar el éxito del proyecto, incluso mitigar los riesgos con un mapeo adecuado de los interesados y la influencia.

Para llevar a cabo un adecuado análisis de los interesados lo primero que se debe realizar en este proceso es la identificación de cada uno de ellos, esto incluye conocer el rol y el nivel de participación; así como, el impacto de las decisiones en el proyecto. Posteriormente se debe categorizar cada uno de los interesados a fin de determinar la logística de contacto en términos relevantes al proyecto.

En el gráfico 2.8 del PMBOK quinta edición, se muestra la relación existente entre los interesados y el ciclo de vida del proyecto más específicamente a razón del tiempo consumido por el mismo, de esta manera en un inicio del proyecto los interesados tienen mayor capacidad de afectación que cuando se está en la ejecución o en el cierre del proyecto. Desde esta perspectiva, la influencia de los interesados va disminuyendo el avance en tiempo del proyecto tiene una relación directa con la disminución de incidencia de las decisiones de los interesados.



**Gráfico 2-8. Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto**

*FIGURA 8. Niveles Típicos De Costo y Dotación de Personal en una Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto*

*(PMI, 2013. p 39).*

El plan de gestión de los interesados tiene como objetivo mapear y conocer las expectativas de los interesados, con la finalidad de administrarlos. Dicha plantilla recopila mediante el diseño de tablas los interesados del proyecto que se está administrando. Mediante el uso de las mismas se obtiene información de interés con la que el director puede gestionar a los interesados.

Cada interesado debe tomarse en cuenta por la importancia que merecen, y es responsabilidad del Gerente de Proyecto determinar la estrategia a aplicar para cada uno de ellos. Dado que los interesados en el presente trabajo de gestión no son conocidos, por lo que la estrategia para aproximarse a ellos no puede ser definida, pero sí es importante que dichas estrategias sean desarrolladas en su momento. De igual forma en su momento deberán desarrollarse procedimientos que faciliten el monitoreo y las relaciones con los involucrados, dado que son un factor clave en éxito de un proyecto.

**Plantilla N° 2**

<p><b>Fecha:</b> D/MM/AAAA</p> <p><u>Ej. 10/10/2016</u></p> <p>Corresponde al día en la que se completa la plantilla de interesados, en un formato de D/MM/AAAA</p>	<p align="center"><b>Interesados del Proyecto</b></p>	<p><b>Nomenclatura del documento:</b> Espacio para dar una secuencia lógica a las plantillas. Se integra por la inicial F: Fase. Corresponde a la fase del proyecto. Seguido de la letra D: Documento.</p> <p>Ej. <b><u>F01D02</u></b></p>												
<p><b>Nombre del Proyecto:</b></p>	<p align="center"><b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>En esta sección se escribe el nombre del Proyecto que se va a gestionar desde el Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.</p> <p>Ej. Reparación de los daños en la lata de la parada de autobuses a un costado de la iglesia de Belén cantón central.</p>													
<p><b>Tabla: Listado de interesados.</b> _____ <b>Redacción del Director de Proyecto</b> _____</p> <p>Este registrado recopila una lista de interesados con algún nivel de influencia para el proyecto.</p> <p align="center"><b>Tabla Ejemplo: Listado de interesados</b></p> <table border="1" data-bbox="203 1205 1469 1398"> <thead> <tr> <th align="center" colspan="2">Interesados</th> <th align="center">Rol</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2"></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Interesados		Rol									
Interesados		Rol												
<p align="center"><b>Tabla: Ejemplo Listado de interesados</b></p> <table border="1" data-bbox="203 1522 1469 1808"> <thead> <tr> <th align="center" colspan="2">Interesados</th> <th align="center">Rol</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alcaldía de la Municipalidad de Belén</td> <td colspan="2">Patrocinador</td> </tr> <tr> <td>Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.</td> <td colspan="2">Director del proyecto</td> </tr> <tr> <td>Asociaciones de desarrollo</td> <td colspan="2">Interesados directos</td> </tr> </tbody> </table>			Interesados		Rol	Alcaldía de la Municipalidad de Belén	Patrocinador		Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.	Director del proyecto		Asociaciones de desarrollo	Interesados directos	
Interesados		Rol												
Alcaldía de la Municipalidad de Belén	Patrocinador													
Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.	Director del proyecto													
Asociaciones de desarrollo	Interesados directos													

**Tabla: Mapeo Interesados.** La siguiente tabla cuenta con cuatro columnas en las cuales se realiza de forma puntual un mapeo mediante un registro de los interesados. En la primera columna se escribe a los interesados, la segunda columna corresponde a las coordenadas refiriéndose a su ubicación. Seguido de la columna de expectativas la cual escribe la expectativa de cada interesado en relación al proyecto y por último las responsabilidades de cada interesado en relación al proyecto.

**Tabla Ejemplo: Mapeo de Interesados**

Interesado	Coordenadas	Expectativas	Responsabilidades
Alcaldía Municipal		Altas	Gestionar el recurso financiero y las aprobaciones correspondientes

**Registro de interesados:** En este apartado se detalla mediante un mapeo los interesados con el rol y la expectativa de los mismo.

Para efectos de ejemplificar el registro de los interesados se elaboró una plantilla en la que se cruza información integral y concerniente al rol de cada uno de ellos dentro del proyecto. En la primera columna se pone nombre del interesado, seguido del rol o puesto que dicho interesado tenga. Las dos columnas siguientes se llenan con el contacto y la expectativa que tiene dicho interesado. Las columnas siguientes cruzan información:

- |  |
|--|
| <p>E: Encargado</p> <p>R: Responsable</p> <p>C: Consultado</p> <p>I: Informado</p> |
|--|

Nombre	Rol ó Puesto	Contacto	Expectativa	A c t i v i d a d e s	NUEVAS ACTIVIDADES		
					Aprobación del plan de proyecto	Ejecución Presupuesto	
Alcaldía de la Municipalidad de Belén	Patrocinador del proyecto	Oficina de alcaldía. Teléfono: XXXX. Contacto: XXXX	Alta		R	R	
Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.	Área encargada de la ejecución del proyecto	Oficina del Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. Ingeniero XXX	Alta		E	C	
Nuevos interesados							
<b>Nota:</b> En la primera columna se incluyen los interesados del proyecto (celdas) se agregan tantos como sean identificados							
<b>Nota:</b> las actividades se incluyen por columna.							

Nota: Elaboración propia (2016)

Una de las características más notorias de valor metodológico que conlleva realizar una plantilla como la propuesta, es que, permite de forma sistemática mantener un orden y registro actualizados de los interesados del proyecto. Esto porque las plantillas suponen una revisión y actualización en la cual se debe ir agregando cambios ya que la realidad y la dinámica social es cambiante y reconoce que las expectativas de los interesados pueden variar en el curso de un proyecto. Aunado a esto, contempla la posibilidad de que se agreguen actividades al proyecto. Tomando en cuenta lo anterior y reconociendo el contexto municipal en el que se pretende emplear dichas plantillas se recomienda que el director de proyecto realice una revisión que valorando los puntos mencionados anteriormente en una periodicidad de al menos un mes.

El PMBOK quinta versión identifica en la Gestión de los Interesados: Analizar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar y clasificarlos para establecer las estrategias de aproximación y aplicar un modelo de clasificación para el análisis de interesados, que puede ser:

- Matriz de poder/interés
- Matriz de poder/influencia
- Matriz de influencia/impacto
- Modelo de prominencia

Formular el Plan de Gestión de los Involucrados, formular las estrategias para gestionar la participación de los interesados y por último diseñar los procedimientos para el monitoreo de las relaciones con los interesados y ajustar las estrategias.

#### 4.4 Plan de gestión del alcance del proyecto con el fin de determinar los procesos necesarios para el desarrollo del mismo de acuerdo a sus objetivos

La definición del alcance consta de una serie de procesos para alcanzarla. En un primer momento se debe planificar la gestión del alcance. La planificación de la gestión del alcance supone un proceso de control, el cual se puede decir que inicia con la recopilación de los requisitos, este paso corresponde a la elaboración, mapeo y registro de los interesados. Una vez llevado a cabo lo anterior se desarrolla el alcance, mediante la descripción a detalle del producto y por ende del proyecto.

En relación a la gestión del alcance es una de las áreas que mayor detalle requiere. En la misma se define como se va a validar el proyecto sus límites y requisitos, pero lo más importante que lo deja plasmado por escrito. El alcance determina qué se incluye en un proyecto y qué no se incluye. Es por ello que la plantilla de alcance del proyecto toma en cuenta: el acta de constitución, una serie de factores ambientales que tienen incidencia en la administración del proyecto e incluso activos de la organización (en este caso de la municipalidad).

De acuerdo a los lineamientos propuestos en el PMBOK 2013 se plantea una serie de procesos los cuales dan como resultado el Plan de Gestión del Alcance. En un primer momento se debe planificar la gestión del alcance, mediante un documento en el cual se plasme un plan para gestionar, validar y controlar el alcance. Seguido de la recopilación de los requisitos, los cuales son elementos circunscritos a los interesados. Esta documentación tiene como finalidad identificar, recopilar y sistematizar las necesidades y los requisitos. Una vez que se planifica el alcance y se recopilan los requisitos se define el alcance, momento en el que se desarrolla el producto del proyecto. Después se crea la EDT y definen los entregables y los subcomponentes del proyecto. Para después validar el alcance con la aceptación de los entregables, y, se finaliza con el control del alcance. Proceso en el cual se controla el avance y estado del proyecto.



El PMBOK menciona que los requisitos son “condiciones o capacidades” con las que se debe contar para obtener el producto esperado. (PMI, 2013 p. 111)

Desde esta perspectiva conocer los requisitos registrarlos y administrarlos permite llegar a un correcto planteamiento del alcance. Los componentes del plan de gestión de los requisitos son:

- Como se van a controlar y monitorear las actividades asociadas a los requisitos
- Actividades de gestión de la configuración
- Priorización de los requisitos
- Métricas del producto y el uso

En el enfoque de las buenas prácticas propuestas en la Guía del PMBOK, quinta edición, la Gestión del Alcance del Proyecto 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. Según las buenas prácticas propuestas en la Guía del PMBOK, la Gestión del Alcance del Proyecto 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. De igual forma, se hace la distinción entre alcance del producto y alcance del proyecto.

La línea base del alcance del proyecto es la versión aprobada del enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose del trabajo (EDT/WBS) y su diccionario de la EDT/WBS asociado (PMI, 2013, p.105).

El proceso empleado para la gestión de requisitos constituyó el proceso de identificación, priorización y asociación de encargado de cada requisito relacionado al proyecto. Motivo por el cual se trabaja con una plantilla que destaca la información, a su vez, la documenta. El proceso empleado para la identificación de interesados fue la investigación y el criterio experto de las fuentes primarias. Se propone el uso de la técnica propuesta el PMBOK 2013: Matriz de trazabilidad, la cual consta en un registro de atributos asociados a cada requisito.

A continuación, se muestra una plantilla la cual tiene como objetivo llevar a cabo la administración de los requisitos seguida de la plantilla de gestión de alcance. Es importante destacar para la realización de la gestión de alcance se utilizó el criterio experto expuesto principalmente por las fuentes primarias.

### Plantilla N° 3

<p><b>Fecha:</b> D/MM/AAAA</p> <p><u>Ej. 10/10/2016</u></p> <p>Corresponde al día en la que se completa la plantilla de interesados, en un formato de D/MM/AAAA</p>	<p><b>Gestión de los Requisitos</b></p>	<p><b>Nomenclatura del documento:</b> Espacio para dar una secuencia lógica a las plantillas. Se integra por la inicial F: Fase. Corresponde a la fase del proyecto. Seguido de la letra D: Documento.</p> <p>Ej. <b><u>F01D03</u></b></p>
<p><b>Nombre del Proyecto:</b></p>	<p style="text-align: center;">_____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>En esta sección se escribe el nombre del Proyecto que se va a gestionar desde el Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.</p> <p>Ej. Reparación de los daños en la lata de la parada de autobuses a un costado de la iglesia de Belén cantón central.</p>	

**Tabla gestión de los requisitos:** La primera columna describe el requisito, seguido de quien lo solicita. La tercera columna es el nivel de importancia que tiene el requisito. En esta columna se cuenta con tres niveles: Alto (A) – Medio (M) – Bajo (B) dependiendo de la importancia del requisito así se coloca el nivel. Y por último el Encargado de gestionarlo es aquella persona involucrada en el proyecto que se va a encargar de administrar dicho requisito – asegurando el proceso eficiente del proyecto.

**Tabla Ejemplo: Gestión de los requisitos**

Descripción del requisito	Solicitado por	Nivel de Importancia	Encargado de gestionarlo

*Nota:* Elaboración propia (2016)

**Plantilla N° 4**

<p><b>Fecha:</b> D/MM/AAAA</p> <p><u>Ej. 10/10/2016</u></p> <p>Corresponde al día en la que se completa la plantilla de interesados, en un formato de D/MM/AAAA</p>	<p><b>Alcance del proyecto</b></p>	<p><b>Nomenclatura del documento:</b> Espacio para dar una secuencia lógica a las plantillas. Se integra por la inicial F: Fase. Corresponde a la fase del proyecto. Seguido de la letra D: Documento.</p> <p>Ej. <b><u>F02D01</u></b></p>
<p><b>Nombre del Proyecto:</b></p>	<p>_____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>En esta sección se escribe el nombre del Proyecto que se va a gestionar desde el Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.</p> <p>Ej. Reparación de los daños en la lata de la parada de autobuses a un costado de la iglesia de Belén cantón central.</p>	

**Alance:** Este apartado es de gran valor para el proyecto, el mismo debe definir en qué consiste el proyecto; es decir, define los límites o fronteras del proyecto. En el mismo se definen los entregables que conforman el proyecto para alcanzar la realización del mismo.

**Descripción del proyecto:** \_\_\_\_\_ **Redacción del Director de Proyecto.** \_\_\_\_\_

Cuando se llega a la descripción del proyecto es importante haber tomado en consideración la plantilla de requisitos ya que los mismos sirven como base para el planteamiento del alcance. En esta sección se debe colocar una breve definición de lo que es el proyecto; se puede comprender como una especie de resumen en el que se destaque lo más importante tomando en cuenta información como: cantidades, unidades etc.

Materiales que se requieren para llevar a cabo el proyecto: Corresponde a los materiales que se requieren para ejecutar el proyecto.

Ej.

- Láminas de Zinc
- Clavos
- Pintura color verde (para los postes)
- Brochas
- Martillo.

Cantidades: Corresponde a la cantidad de cada material que se requiere para la elaboración del proyecto.

Ej.

- 6 Láminas de zinc: las especificaciones las coloca el técnico o ingeniero a cargo.
- 2 Kilos de clavos: las especificaciones las coloca el técnico o ingeniero a cargo.
- 1 Galón de pintura: las especificaciones las coloca el técnico o ingeniero a cargo.
- 2 Brochas: las especificaciones las coloca el técnico o ingeniero a cargo.
- 1 Martillo: las especificaciones las coloca el técnico o ingeniero a cargo.

Mano de Obra: Corresponde al personal de la municipalidad que se requiere para la ejecución del proyecto.

Ej.

- Una persona del área de mantenimiento de la Municipalidad de Belén.
- Un ingeniero que supervise la ejecución del proyecto.

Fecha de ejecución del proyecto: Es la fecha en la cual se va a realizar el proyecto.

Ej.

- 15-17 octubre 2016.

Horario en el que se va a ejecutar el proyecto: Corresponde a la jornada en la que se va a ejecutar el proyecto.

Ej.

- Diurno – durante la jornada laboral del personal del Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.

<p><b>Objetivos del proyecto:</b> _____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>Se colocan los objetivos concernientes a la realización del proyecto.</p> <p>Ej. Reparar los daños de la parada de autobuses que se ubica a un costado de la iglesia de Belén cantón central.</p>
<p><b>Supuestos:</b> _____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>En este apartado se escriben aquellos elementos que tienen un efecto directo en la realización del proyecto. Es información que se puede dar por hecho.</p> <p>Ej. Municipalidad de Belén y la Oficina de Planificación va brindar el insumo técnico para la elaboración y ejecución del proyecto.</p>
<p><b>Restricciones:</b> _____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>Constituyen aquellos factores que pueden incidir de forma limitante en la ejecución del proyecto.</p> <p>Ej. El tiempo para la ejecución del proyecto.</p>
<p><b>Riesgos:</b> _____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>Constituyen cualquier eventualidad que puede generar un impacto negativo o positivo en el proyecto.</p> <p>Ej. Factores climáticos impidan el desarrollo del proyecto, alargando los tiempos de ejecución</p>

*Nota: Elaboración propia (2016)*

#### 4.5 Plan de gestión del tiempo del proyecto, con el fin de determinar las actividades y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto en el tiempo.

El PMBOK retoma una serie de procesos mediante los cuales dar un adecuado seguimiento al Plan de Gestión del Tiempo. La gestión del tiempo supone: el planeamiento de los entregables y las actividades. Los entregables son los paquetes de trabajo y por ende corresponden a los trabajos que se van a ir realizando de forma progresiva hasta obtener el producto o servicio esperado. Las actividades son las acciones que se van a ejecutar para poder obtener los entregables.

En primera instancia planificar la conformación del cronograma, recabando información de la organización, como: las políticas y los procedimientos. Seguido de la definición de las actividades, este paso se considera el ejercicio de plasmar aquellas acciones específicas que son requeridas para lograr los entregables y, por ende, llevar a cabo el proyecto. Una vez que se tienen las actividades;

se deben secuenciar con el objetivo de reconocer las relaciones existentes entre ellas. La estimación de los recursos de cada actividad corresponde a la estimación de los tipos de materiales y las cantidades que se requieren, este proceso puede conllevar un gran aporte del juicio de experto.

Una vez realizado lo anterior se debe estimar cuanto va a durar cada actividad; esto no solo para conocer los tiempos que requieren cada una de las actividades sino también para estimar el recurso humano.

El desarrollo del cronograma se puede realizar ya que se tiene conocimiento de la secuencia de actividades, los tiempos de duración, los requisitos y restricciones para ejecutar el modelo de programación. Y, por último, controlar el cronograma dicho proceso tiene como finalidad monitorear el estado de las actividades su adecuado control y seguimiento.

La gestión del tiempo es de importancia y la misma requiere de la valoración de una serie de factores que tienen incidencia en la administración del proyecto. Es por ello que la plantilla propuesta se va a completar tras la ejecución de tres pasos: en primera instancia se centra en conocer las actividades que se van a requerir ejecutar para poner en marcha el proyecto. Se completan en la columna principal de la plantilla llamada: actividad, el siguiente paso es estimar la duración de las actividades enumeradas. La columna predecesora indica la actividad previa relacionada con la actividad presente, seguida de la columna sucesor que corresponde a aquellas actividades que suceden después en tiempo cronológico. El criterio de experto en la realización del cronograma es de gran valor; el mismo permite prever y programar actividades necesarias para llevar a cabo los entregables.

La EDT: estructura detallada de trabajo, constituye el proceso de descomponer los entregables del proyecto en componente de trabajo más pequeños. El objetivo de este proceso consiste en obtener una perspectiva global por paquetes de trabajo más concretos. “La EDT es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear entregables requeridos” (PMI, 2013. p 126).

Los hitos son un evento de carácter significativo que ocurre en el proceso del proyecto. Partiendo de esta definición un listado de hitos constituye en el ejercicio de identificar todos hitos del proyecto destacando los que son obligatorios. Por ejemplo, los contratos legales. Los hitos son importantes porque permiten verificar y controlar el alcance del proyecto.

Es importante reconocer que se consideren los factores ambientales a la hora de planificar los proyectos. Esto debido a que permiten identificar con tiempo eventualidades que acontecen en las organizaciones, como, por ejemplo; los días festivos. Conocer este tipo de factores ambientales va a permitir al Director de Proyecto gestionar con tiempo los entregables y las cargas de trabajo.

Por otro lado, la Municipalidad ejecutará principalmente subcontratado los proyectos. La descripción de los tipos y cantidades de recursos necesarios será una tarea propia de los subcontratistas, sin embargo, cuando así no corresponde deberá el gerente de proyectos designado en la Municipalidad determinar dicha información

### Plantilla N° 5

<p><b>Fecha:</b> D/MM/AAAA</p> <p><u>Ej. 10/10/2016</u></p> <p>Corresponde al día en la que se completa la plantilla del cronograma, en un formato de D/MM/AAAA</p>	<p><b>Cronograma del Proyecto</b></p>	<p><b>Nomenclatura del documento:</b></p> <p>Espacio para dar una secuencia lógica a las plantillas. Se integra por la inicial F: Fase. Corresponde a la fase del proyecto. Seguido de la letra D: Documento.</p> <p>Ej. <b><u>F02D02</u></b></p>
<p><b>Nombre del Proyecto:</b></p>	<p>En esta sección se escribe el nombre del Proyecto que se va a gestionar desde el Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.</p> <p style="text-align: center;">_____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>Ej. Reparación de los daños en la lata de la parada de autobuses a un costado de la iglesia de Belén cantón central.</p>	

**Tabla: secuencia de actividades.** En la presente tabla se retoman todas las actividades que suponen llevar a cabo el proyecto para después darles una secuencia cronológica. La columna de número actividad enumera las actividades registradas en el proyecto, el nombre de la actividad corresponde a como se va a identificar – nombrar la actividad. La columna de predecesor es la actividad que está previa a la actividad de la que se está trabajando.

**Tabla Ejemplo: Secuencia de actividades**

N° Actv.	Actividad	Duración	Predecesor	Sucesor
1	Identificar el daño en la parada de autobuses.	1 día		
2	Diseñar un plan para la reparación.	4 días	1	1
3	Listado de materiales	1 día	1 - 2	2
4	Estimar la mano de obra	1 día	1 – 2 - 3	3

**Tiempo de duración del Proyecto:** En esta sección se anota el tiempo total en el cual se va a desarrollar el proyecto. Se estima en días – dependiendo de las necesidades del negocio.

**Redacción del Director de Proyecto.** \_\_\_\_\_

Ej. 3 días (un día equivale a una jornada de trabajo en la Municipalidad de Belén)

*Nota:* Elaboración propia (2016)

Para el desarrollo y control del cronograma se puede utilizar el software Gira, MS Project u Open Project, sin embargo, es una decisión que queda sujeta al director de proyecto o la empresa. Con ellos se facilita el control sobre las actividades en ejecución y el porcentaje de avance. Adicionalmente algunos de ellos ofrecen características más especializadas como por ejemplo MS Project que posibilita la elaboración de una EDT y la determinación de la ruta crítica del proyecto. La ruta crítica se establece como el proceso lógico en el cual se recorren cada una de las actividades que se requieren desarrollar en el proyecto para lograr los objetivos propuestos. La misma contempla las fechas de inicio y final de cada actividad y produce una duración estimada como mínimo para finalizar el proyecto.



A continuación, se muestra un ejemplo del cronograma y la ruta crítica ejecutado a través del software Project. Se planteó un proyecto hipotético el cual tiene cabida en el el Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.

El objetivo del presente ejemplo es plasmar de forma visual el cronograma con las actividades correspondientes al proyecto y la ruta crítica. El proyecto abarca los procesos de:

- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

ID	Task Mode	Task Name	Start	Finish	Late Start	Late Finish	Free Slack	Total Slack	Wed 02 Nov 12	Fri 0
1		Reparación de daños Parada de autobuses	Mon 07/11/16	Fri 11/11/16	Mon 07/11/16	Fri 11/11/16	0 days	0 days		
2		Planificación	Mon 07/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	0 days	0 days		
3		Organizar el equipo	Mon 07/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	0 days	0 days		
4		Análisis de la información concerniente	Mon 07/11/16	Mon 07/11/16	Mon 07/11/16	Mon 07/11/16	0 hrs	0 hrs		
5		Elaboración del cronograma	Mon 07/11/16	Mon 07/11/16	Mon 07/11/16	Mon 07/11/16	0 hrs	0 hrs		
6		Elaboración del cronograma	Mon 07/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	0 hrs	0 hrs		
7		Organización de recursos	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	0 hrs	0 hrs		
8		Preparación y realización de actividades	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	0 hrs	0 hrs		
9		Realización de la compra de los materiales	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	0 hrs	0 hrs		
10		Entrega de documentos	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	Tue 08/11/16	0 hrs	0 hrs		
11		Ejecución	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	0 days	0 days		
12		Reparación de daños	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	0 days	0 days		
13		Análisis de daños	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	0 hrs	3,5 hrs		
14		Bloqueo y señalización	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	210 mins	210 mins		

ID	Task Mode	Task Name	Start	Finish	Late Start	Late Finish	Free Slack	Total Slack	Wed 02 Nov 12	Fri 0
15		Cambiar las lámparas	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	0 hrs	0 hrs		
16		Cambiar todos los materiales	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	4 hrs	4 hrs		
17		Pintar la parada	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	0 hrs	0 hrs		
18		Revisar las reparaciones	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	210 mins	210 mins		
19		Limpieza de zona de trabajo	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	Wed 09/11/16	0 hrs	0 hrs		
20		Monitoreo y control	Wed 09/11/16	Thu 10/11/16	Wed 09/11/16	Thu 10/11/16	0 days	0 days		
21		Supervisión de Planificación	Wed 09/11/16	Thu 10/11/16	Wed 09/11/16	Thu 10/11/16	0 days	0 days		
22		Supervisión de Ejecución	Wed 09/11/16	Thu 10/11/16	Wed 09/11/16	Thu 10/11/16	0 days	0 days		
23		Cierre del Proyecto	Thu 10/11/16	Fri 11/11/16	Thu 10/11/16	Fri 11/11/16	0 days	0 days		
24		Preparación y entrega de materiales	Thu 10/11/16	Fri 11/11/16	Thu 10/11/16	Fri 11/11/16	0 hrs	0 hrs		
25		Cerrar proyecto	Thu 10/11/16	Fri 11/11/16	Thu 10/11/16	Fri 11/11/16	2 hrs	2 hrs		

FIGURA 9. Ejemplo aplicado en Project.

Nota: Elaboración propia 2016

La siguiente imagen muestra la ruta crítica, donde se muestra la secuencia de las tareas que conforman una red en el entramado del proyecto aunado a esto se determinan la duración del proyecto. Una de las características de mayor valor que tiene la aplicación del método de la ruta crítica es que destaca aquellas tareas que no deben de atrasarse en tiempo porque van a incidir de forma negativa en la restricción del tiempo, es decir, va a afectar el proyecto. Desde esta perspectiva cualquier retraso en una tarea de la ruta crítica va incidir negativamente el proyecto y no va a dar holgura en la misma.

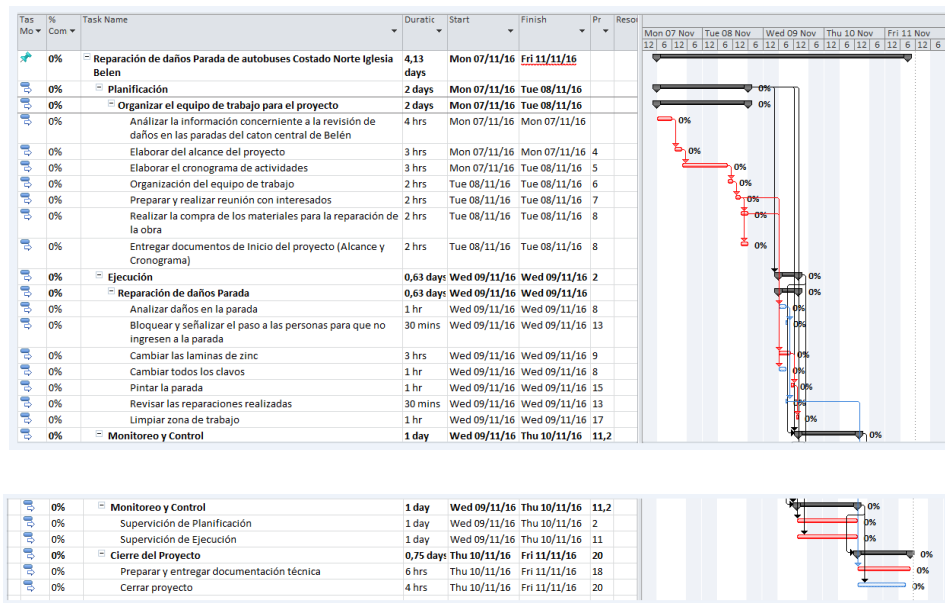


FIGURA 10. Ejemplo Aplicado Project: Ruta Critica

Nota: Elaboración propia 2016

#### 4.6 Plan de gestión del costo del proyecto, para estimar y controlar los costos que permitan ejecutar el proyecto

La gestión de costo forma parte de una de las restricciones que mayor cuidado implica en la ejecución de un proyecto. En este caso la plantilla propone concentrarse en: los materiales y el costo que implica la mano de obra. Ambas variables determinan el proceso de control y seguimiento de los costos involucrados en la ejecución del proyecto.

La siguiente plantilla se va a emplear para la gestión del costo, la misma tiene como objetivo planear los costos que suponen las actividades y por ende las cantidades. El costo es una de las restricciones del proyecto, debe ser contemplado en el alcance. Motivo por el cual se recomienda que el mismo se obtenga del resultado de la estructura detallada del trabajo y las actividades del proyecto las cuales se encuentran en el cronograma del proyecto. Desde esta perspectiva se asegura que todo costo este monitoreado y contemplado.

La estimación de costos parte de supuestos y restricciones, en donde en el momento de la ejecución

del proyecto el gerente deberá verificar mediante el juicio experto, u otros la estimación final de los costos.

Es importante destacar que los proyectos efectuados tienen una connotación social en estos no aplica determinar una tasa de retorno para saber si fueron o no exitosos. La Municipalidad entre su normal actuar la mayor parte de las veces subcontrata los proyectos, con lo que el control de costos se realizará según la entrega de parte del proyecto de los mismo.

**Plantilla N° 6**

<p><b>Fecha:</b> D/MM/AAAA  Ej. <u>10/10/2016</u>  Corresponde al día en la que se completa la plantilla del cronograma, en un formato de D/MM/AAAA</p>	<p><b>Costo del Proyecto</b></p>	<p><b>Nomenclatura del documento:</b> Espacio para dar una secuencia lógica a las plantillas. Se integra por la inicial F: Fase. Corresponde a la fase del proyecto. Seguido de la letra D: Documento.  Ej. <b><u>F02D03</u></b></p>
<p><b>Nombre del Proyecto:</b></p>	<p>En esta sección se escribe el nombre del Proyecto que se va a gestionar desde el Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.</p> <p style="text-align: center;">_____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>Ej. Reparación de los daños en la lata de la parada de autobuses a un costado de la iglesia de Belén cantón central.</p>	

**Tabla: Listado de materiales y costos:** En dicho cuadro contempla los materiales que se van a requerir para poder ejecutar cada una de las actividades, las cuales fueron definidas con anterioridad. La columna de costo representa el costo por unidad. La columna de observaciones es para agregar datos o información relevante al material específico, que considere el director del proyecto.

**Tabla Ejemplo: Listado de materiales y costos**

N°	Materiales	Costo	Observaciones
1	1 Lámina de zinc	20.000 Colones	
2	1 Kilos de clavos	5.000 Colones	

**Tabla: Listado de actividades y mano de obra:** El siguiente cuadro se completa tomando en cuenta la mano de obra involucrada para ejecutar el proyecto y el costo que representa por día, así como también, se contempla un costo extra en caso de que el proyecto no se realice en el período establecido. La primera columna: Mano de Obra detalla el tipo de mano de obra que se va a requerir con su respectiva categoría salarial. La columna siguiente Costo Fijo representa el costo de la mano de obra por el tiempo que va a participar en el proyecto. En la columna costo extraordinario se contempla los costos en caso de que la mano de obra deba trabajar extra a la jornada previamente establecida. Esta columna tiene validez si en la planificación del proyecto se contemplan las horas extras como una alternativa de trabajo, para mitigar posibles atrasos que se presenten en el mismo. Y, por último, los costos adicionales se detallan aquellos gastos relacionados con los viáticos tanto en traslado como en alimentación.

**Tabla Ejemplo: Listado de Actividades y Mano de Obra**

N° Actv.	Mano de Obra	Costo Fijo	Costo Extraordinario	Costos Adicionales
1	Mano de Obra de asistente de mantenimiento	70.000 colones <u>Corresponde a un día de trabajo en jornada ordinaria con respectivas cargas sociales.</u>	20.000 colones <u>Contempla un día extra de trabajo.</u>	
2	Mano de Obra del ingeniero a cargo del proyecto.	120.000 <u>Corresponde a un día de trabajo en jornada ordinaria con respectivas cargas sociales.</u>	40.000 colones <u>Contempla un día extra de trabajo.</u>	

*Nota: Elaboración propia (2016)*

La siguiente plantilla forma parte del plan de gestión del costo, enfocado a los costos cuando se subcontrata una obra. Su importancia radica en que esta modalidad de subcontratación de servicios es común en la administración pública y permite administrar y gestionar los costos involucrados, aunque la obra o no la ejecute directamente la municipalidad. Aunado a esto se tiene un control sobre los tiempos de duración y los costos que implican cada actividad, lo cual amplía el marco de control ante la subcontratación.

**Plantilla N° 7**

<p><b>Fecha:</b> D/MM/AAAA  Ej. <u>10/10/2016</u>  Corresponde al día en la que se completa la plantilla del cronograma, en un formato de D/MM/AAAA</p>	<p><b>Costo del Proyecto</b></p>	<p><b>Nomenclatura del documento:</b> Espacio para dar una secuencia lógica a las plantillas. Se integra por la inicial F: Fase. Corresponde a la fase del proyecto. Seguido de la letra D: Documento.  Ej. <b><u>F02D04</u></b></p>
<p><b>Nombre del Proyecto:</b></p>	<p>En esta sección se escribe el nombre del Proyecto que se va a gestionar desde el Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.</p> <p style="text-align: center;">_____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>Ej. Reparación de los daños en la lata de la parada de autobuses a un costado de la iglesia de Belén cantón central.</p>	
<p><b>Tabla: Administración Obra Subcontratista.</b> La primera columna número de servicio enumera el servicio que se está subcontratando. La columna de descripción: describe brevemente el servicio y la de duración es para colocar el tiempo estimado en que la empresa subcontratada va a realizar el servicio. Costo: representa el monto de dinero que supone el realizar el servicio y por último la columna de servicio se pone el monto que supone realizar el servicio más la ganancia que la empresa subcontratista está obteniendo por la ejecución del mismo.</p> <p style="text-align: center;"><b>Tabla Ejemplo: Administración Obra Subcontratista</b></p>		

#Servicio	Descripción del servicio	Duración	Costo del Servicio	Precio del Servicio
1	Diseño de planos para construcción de obra pública	30 días	700.000 Colones	1500.000 Colones
2	Construcción de obra pública XXX	6 Meses	20.000.000 Colones	35.000.000 Colones

*Nota:* Elaboración propia (2016)

#### 4.7 Plan de gestión de las adquisiciones para conocer y administrar las compras relacionadas a los proyectos en ejecución

Una adquisición es el proceso mediante el cual se obtiene un servicio o un producto, dicho proceso puede ser regulado a través de un contrato legal o una orden de compra. En la figura del contrato se estipulan las obligaciones y acotaciones de ambas partes. Es decir, el que presta o vende/alquila el servicio y el que lo requiere. Por lo general, los contratos son utilizados cuando la adquisición es muy grande o compleja en su entrega. Y la orden de compra se utiliza para aquellas adquisiciones que no son complejas ni en su especificación ni en las cantidades requeridas. En términos de la administración de proyectos la gestión de las adquisiciones requiere vital importancia ya que sistematiza la información (contratos) que vincula las adquisiciones con el proyecto.

De acuerdo a la teoría, la gestión de las adquisiciones incluye:

- La planificación. En el cuál se va documentar las decisiones en materia de adquisiciones del proyecto, dando énfasis a los futuros proveedores.
- Efectuar las adquisiciones: este proceso se comprende como el trabajo de sistematizar la información en relación a los proveedores, en el momento que se obtiene respuesta de los proveedores para adjudicarles un contrato.

- Controlar las adquisiciones: este proceso incluye toda la verificación que se puede ejercer durante la ejecución de las adquisiciones. Y, por último,
- Cierre de las adquisiciones incluye la finalización de contratos y la actualización de activos que corresponda.

La plantilla N° 8 se enfoca en la sistematización de la información relevante al proceso de adquisición. En la misma se gestiona la información concerniente al proveedor. La figura del proveedor es clave en la gestión de las adquisiciones porque el mismo representa un vínculo directo entre el proyecto y su administración. Desde esta perspectiva sistematizar información como dirección, teléfono, cédula jurídica; va permitir a la municipalidad obtener una base de datos actualizada para el uso inmediato – cuando así se requiera. Aunado a esto se muestra la tabla de materiales. En la misma se recopila información propiamente del contrato al que se hace referencia y por medio del cual se obtiene el material que se requiere. La presente plantilla se podrá emplear cuando la Municipalidad decida ejecutar por su cuenta un proyecto; esto quiere decir, que el rol de la institución va a ser de ejecución de la obra.

Desde esta perspectiva el proceso de gestión de las adquisiciones se enfoca en la planificación, pero desde una óptica de la ejecución donde la Municipalidad es el ente encargado de ejecutar los proyectos. Una de las razones por las cuales no se desarrolla una plantilla en la que la Municipalidad realice un proceso de subcontratación es porque si se subcontrata todas las adquisiciones serán ejecutadas por el subcontratista, con lo cual no tiene sentido que desde la municipalidad se planifiquen dichas adquisiciones, dado que serán planificadas por el subcontratista.



**Plantilla N° 8**

<p><b>Fecha:</b> D/MM/AAAA</p> <p><u>Ej. 10/10/2016</u></p> <p>Corresponde al día en la que se completa la plantilla del cronograma, en un formato de D/MM/AAAA</p>	<p align="center"><b>Adquisiciones del Proyecto – Materiales</b></p>	<p><b>Nomenclatura del documento:</b> Espacio para dar una secuencia lógica a las plantillas. Se integra por la inicial F: Fase. Corresponde a la fase del proyecto. Seguido de la letra D: Documento.</p> <p>Ej. <b><u>F02D05</u></b></p>
---	--	--

<p><b>Nombre del Proyecto:</b></p>	<p align="center">_____ <b>Redacción del Director de Proyecto.</b> _____</p> <p>En esta sección se escribe el nombre del Proyecto que se va a gestionar desde el Área Operativa y Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén. En el marco del Plan de Desarrollo Humano Local Cantonal.</p> <p>Ej. Reparación de los daños en la lata de la parada de autobuses a un costado de la iglesia de Belén cantón central.</p>
------------------------------------	---

**Control de Adquisiciones:** La siguiente tabla es una proforma mediante la cual se puede ejercer control y seguimiento al proceso de adquisiciones. La misma contiene información general necesaria del proveedor.

**Tabla: Asignación de Adquisiciones para el proyecto**

**Datos del Proveedor**

Nombre	
Dirección	
Teléfono	
Cédula Jurídica	
Lugar de entrega	
Contacto	
Lugar de Envío	
Responsable	
Orden de Compra	
Línea de Negocio	
Plazo de Pago	

Monto Anticipado	
------------------	--

**Tabla Materiales:** La siguiente tabla está alineada con los datos del contrato adquirido con el proveedor y los materiales que se están adquiriendo. La misma consta de 9 columnas. La primera tiene el número de contrato (va asociado a la adquisición que se esté trabajando), la columna cantidad corresponde a la cantidad que se está requiriendo, seguido de la descripción de qué se está requiriendo, el precio, precio total sin impuesto, precio total con impuesto, el impuesto, proveedor y por último la garantía que tiene. Es importante destacar que la presente tabla va a utilizarse directamente para la planificación de las adquisiciones del proyecto.

**Tabla Ejemplo: Materiales**

# de Contrato	Cantidad del item	Descripción	Precio	Precio Total sin Impuesto	Precio Total con Impuesto	Impuesto	Proveedor	Garantía
25XLJ	25	Láminas de zinc	7.000 colones	175000 colones	200000 colones	25000 colones	Ferretería Brenes	1 mes.

*Nota:* Elaboración propia (2016)

## CONCLUSIONES

A continuación, se detallan una serie de conclusiones a las que se llega después de haber elaborado el presente Proyecto de Final Graduación. Las mismas surgen de un proceso de análisis en el cual mediante la teoría permitió dilucidarlas como aspectos relevantes, no solo en términos metodológicos y teóricos; sino en términos pragmáticos, a través de los cuales la Municipalidad obtiene un insumo de valor académico que se traduce en procesos que buscan la eficiencia y fluidez para el quehacer municipal.

- En el desarrollo del estado de la situación sobre los avances en la implementación del PLDHC en la Municipalidad de Belén se determinó el nivel de avance por área de trabajo. Dicho avance se ve referenciado en la instrumentalización de cada propuesta hecha proyecto. De igual manera fue posible percibir un interés municipal por llevar a cabo las propuestas del PDHLC. Con el desarrollo de este proceso se justifica la propuesta realizada en el PFG desarrollado, como instrumento de validez capaz de aportar en forma trascendente a la culminación eficiente y eficaz cada una de las iniciativas.
- La gestión ambiental cuenta con un total de 12 iniciativas de las cuales 4 de ellas culminaron con un avance del 100%, otras 4 con un avance del 50% y se quedaron un total de 4 iniciativas sin avance.
- En relación al área de estímulo económico local se identificaron un total de 12 iniciativas de trabajo de las cuales solo una iniciativa cuenta con un 100% de avance y otra iniciativa un avance del 50%, esta área de trabajo representa un gran rezago en relación a las demás áreas.
- El área de ordenamiento urbano y servicios públicos cuenta con un total de 15 iniciativas representa una de las áreas de trabajo con mayor nivel de propuestas. Del total de iniciativas 6 de ellas tienen un avance del 100%, otra del 60% y por último dos iniciativas con un avance del 30%. La presente área de trabajo muestra no solo un aporte mayor en términos de propuestas sino también un avance significativo en cada una de las mismas.
- En relación al área de trabajo de seguridad ciudad y desarrollo humano, se cuenta con un total de 8 iniciativas de trabajo de las cuales 4 de ellas cuentan con un avance del 90% y más y las otras 4 tienen un avance del 0%.

- El acta de constitución diseñada se desarrolló como una guía para la planificación y ejecución del proyecto, a su vez constituyó uno de los principales elementos en el establecimiento del plan de integración del proyecto. Donde quedó establecido el responsable de la administración del proyecto además se delimita el mismo.
- Los procesos necesarios en la constitución del plan de gestión del alcance fueron definidos a razón de los objetivos propuestos en el acta de constitución del proyecto, y circunscritos mediante la elaboración de una plantilla específica a las necesidades explícitas del Área Operativa y de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.
- El plan de gestión del tiempo del proyecto permitió determinar las actividades, su secuencia y la distribución de aquellos recursos necesarios, a fin de facilitar el control de cumplimiento según el tiempo establecido y cumplir con la meta y los objetivos del proyecto.
- La gestión del costo del proyecto constituyó el proceso para estimar y controlar los costos asociados a la ejecución del mismo, al tiempo que permite conocer el estado contractual en cada una de las fases para finalmente concretarlo dentro de los rangos previstos. Mediante el uso de una plantilla elaborada específicamente para este fin será posible facilitar la gestión del costo del proyecto.
- El plan gestión de los interesados del proyecto permitió identificar y conocer las expectativas de cada interesado, con lo cual y mediante la elaboración de una plantilla se posibilita la gestión y el control correspondiente.
- El desarrollo del plan de gestión de las adquisiciones permitió sistematizar y documentar la información correspondiente a los procesos de compra de materiales, aunado a esto se elaboró un registro mediante el cual administrar los proveedores.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se enlistan una serie de recomendaciones que surgen considerando el análisis realizado durante el tiempo de ejecución del proyecto final de graduación “Plan de gestión del proyecto Implementación de los planes de desarrollo humano local cantonal circunscritos al Área Operativa y de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén, elaborados según la metodología de MIDEPLAN”.

- Es necesario que se den actualizaciones periódicas del plan de gestión de cada uno de los proyectos que surjan dentro del Área Operativa y de Desarrollo Urbano de la Municipalidad de Belén.
- Dentro de las posibilidades de la organización se debe contar con un plan de capacitación para el personal involucrado para la ejecución de los proyectos.
- Se recomienda se realicen sesiones con el propósito de fomentar el trabajo en equipo ya que este fundamental para el desarrollo de los proyectos.
- Se recomienda que las direcciones ejecutivas y alta gerencia se involucren en forma más activa en el soporte y toma de decisiones en términos de los proyectos.
- Se recomienda que se incorpore el desarrollo de las otras áreas no incluidas en el presente Proyecto de Graduación Final con la finalidad de brindar mayor riqueza metodológica.
- Se recomienda que se utilice el Proyecto de Graduación Final para la administración de las iniciativas de proyectos municipales.
- Se recomienda la utilización de las plantillas del presente Proyecto de Graduación Final como un insumo histórico de datos y de información que sirva de activo para la institución.
- Se considera que uno de los grandes valores del presente Proyecto de Graduación Final es la instrumentalización del mismo. A pesar de que el insumo generado en el proyecto va dirigido cualquier profesional, si se contrata personal con conocimiento en Administración de Proyectos se pueden implementar las plantillas de forma más fluida e incluso agregando conocimiento al proceso administrativo ya que se entiende mejor el rol y las funciones. Por lo tanto, se recomienda el uso del Proyecto de Graduación Final y las plantillas desarrolladas en el mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arocena, J. (2011). Capítulo IX: Una investigación de procesos de desarrollo local. En *El desarrollo local: un desafío contemporáneo* (pp. 201-229). Montevideo: Ediciones Santillana, Universidad Católica de Uruguay.
- Barrantes, E. (2004). Investigación un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo. San José, Costa Rica: EUNED
- Boggi, C. (s.f.) *Experiencias en la Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/elearningUTN/experiencias-en-la-implementacin-de-la-pmo-cecilia-boggi>
- De Sanzo, C. (2010). Evolución de las familias bovinas. *Revista Digital Autosuficiencia Económica*. Recuperado de <http://www.autosuficiencia.com.ar/shop/detallenot.asp?notid=876>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Eyssautier, M. (2006). Metodología de la Investigación, desarrollo de la inteligencia. México D.F., México: Thomson.
- González, A. (2009). *Cómo implantar una oficina de gestión de proyectos (OCP) en su organización*. Madrid, España: Vision Libro.
- Guido, J. y Clements, J. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos* (3ra Ed.). México D.F., México: Thomson Editores.

- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for Project management, using a project management maturity model*. New York, EE.UU.: John Wiley & Sons, Inc.
- Lledó, P., y Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos: cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*. (1ra Ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Pearson- Prentice Hall.
- López, S. & Muriel, J. (2011). *Correlación entre la madurez en la gestión de proyectos y el éxito de los mismos en una muestra de las universidades colombianas* (Tesis de maestría). Universidad ICESI, Cali, Colombia.
- MIDEPLAN-PNUD, (2011). *Manual para la planificación del desarrollo humano local: aportes y contexto*. Manuscrito no publicado. San José, Costa Rica.
- Muñoz Razo, C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de una tesis*. (1ra Ed.), México D.F., México: Editorial Pearson- Prentice Hall.
- Oficina de Planificación Institucional, (2015). *Informe de evaluación del plan cantonal de desarrollo humano local al año 2013*. Heredia, Costa Rica.: Municipalidad de Belén.
- Oficina de Planificación Institucional, (2016). *Informe de evaluación del plan cantonal de desarrollo humano local al año 2014*. Heredia, Costa Rica.: Municipalidad de Belén.
- Project Management Institute (2004). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (PMBOK® Guide)*. (3ra Ed.). Pennsylvania, EE.UU.: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (2da Ed.). Pennsylvania, EE.UU.: PMI Publications.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos* (5ta Ed.). Pennsylvania, EE.UU.: PMI Publications.



## Anexos

### Acta de proyecto

ACTA DE PROYECTO	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre del Proyecto</b>
Julio 2016	
-	
<b>Áreas de Conocimientos/Procesos</b>	<b>Área de Aplicación</b>
Procesos: Iniciación – planificación – ejecución – control y seguimiento	Sector gubernamental Desarrollo local/municipal.
Áreas: Alcance, tiempo, costos, comunicaciones e interesados.	
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización</b>
Julio 2016	
<b>Objetivos del Proyecto (General y Específicos)</b>	
<p>Elaborar el Plan de Gestión para la Implementación del Plan Local de Desarrollo Humano Cantonal realizado en la municipalidad de Belén, bajo la metodología de MIDEPLAN.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Elaborar un estado de situación sobre los avances en la implementación del PLDHC en la municipalidad de Belén.</li><li>- Elaborar el Plan de Gestión del Alcance del Proyecto con el fin de determinar los procesos necesarios para el desarrollo del mismo de acuerdo a sus objetivos.</li><li>- Elaborar el Plan de Gestión del Tiempo del Proyecto, con el fin de determinar las actividades y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar el proyecto en el tiempo.</li><li>- Elaborar el Plan de Gestión del Costo del Proyecto, para estimar, presupuestar y controlar los costos que permitan ejecutar el proyecto.</li><li>- Elaborar el Plan de Gestión de las Comunicaciones de manera que se genere, distribuya y almacene la información del proyecto.</li><li>- Elaborar el Plan Gestión de los Interesados del proyecto para su identificación y conocimiento de sus expectativas de manera que puedan gestionarse y controlarse acertadamente.</li></ul>	

<b>Justificación o propósito del proyecto aporte y resultados esperados</b>
<p>Se va basar en:</p> <p>El resultado esperado es un documento que permita obtener un plan de gestión para la implementación de los proyectos propuestos en el área de Infraestructura Pública en el marco del Plan Local de Desarrollo Humano Cantonal, con la finalidad de generar herramientas que promuevan la realización y culminación de dichos proyectos.</p> <p>Denotando: metodología compleja para su implementación. Denotando: municipalidades no hacen gestión para integrar la metodología implementada en los PLDHC, las instituciones o actores locales tampoco logran articular dicha metodología.</p>
<b>Descripción del producto o servicio que generara el proyecto</b>
<p>A partir de un proyecto ejecutado por el MIDEPLAN (de proyección nacional) de pretender elaborar un plan de gestión el cual permita generar un acercamiento y una propuesta operativa para facilitar la implementación del mismo en proyectos de infraestructura pública en el cantón de Belén.</p>
<p>Entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de gestión de alcance.</li> <li>- Plan de gestión de tiempo.</li> <li>- Plan de gestión de costos.</li> <li>- Plan de gestión de comunicaciones.</li> <li>- Plan de gestión de interesados.</li> <li>- Adquisiciones.</li> </ul>
<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener la información necesaria de parte del MIDEPLAN y la Municipalidad de Belén.</li> <li>- Se ha llevado a cabo un proceso de implementación a un 100% de los PLDHC por parte de las municipalidades consultadas.</li> <li>- No se ha llevado a cabo la implementación de los PLDHC por parte de las municipalidades.</li> <li>- No hay interés de parte de las autoridades locales por implementar los PLDHC.</li> <li>- Hay interés de las autoridades locales por implementar los PLDHC pero las organizaciones locales y los comités técnicos no tienen interés en implementar los PLDHC.</li> </ul>
<p>Restricciones:</p> <p>Acceso a la información de parte del MIDEPLAN. Acceso a la información de parte de la Municipalidad de Belén.</p>
<p>Información histórica:</p> <p>Entre los años 2008 y 2010 inicia el proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Municipales para la Planificación del Desarrollo Humano Local en Costa Rica”, aplicado en 41 cantones del país por MIDEPLAN, el Instituto de Fomento Municipal (IFAM) y el PNUD Costa Rica. Con el objetivo de</p>

promover procesos de descentralización de la política a nivel local. Dichos proyectos se trabajaron con varias municipalidades del país, con el objetivo de involucrar la ciudadanía como actor principal junto con gobiernos locales. Para efectos del presente trabajo de investigación se tomará como referencia la Municipalidad de Belén y los proyectos formulados en el Plan de Gestión Local en el área de Infraestructura Pública.

Identificación de Grupos de Interesados Directos:

- MIDEPLAN.
- Municipalidad de Belén.

Indirectos:

- Instituciones con representación en el cantón de Belén.
- Organizaciones locales.
- Fuerzas vivas.

## Cronograma

Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
20/7/2016	27/7/2016	3/8/2016	10/8/2016	17/8/2016	24/8/2016	31/8/2016	7/9/2016	14/9/2016	21/9/2016	28/9/2016	5/10/2016	12/10/2016	19/10/2016
Definición enfoque	Definición enfoque	Revisión de Objetivos	1 Objetivo	2 Objetivo	3 Objetivo	4 Objetivo	Objetivo 5	Objetivo 6	Revisión Cuerpo de tesis	Incorporación de correcciones	Elaboración de presentación	defensa	

