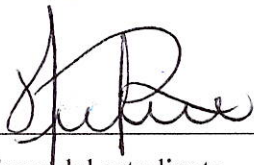


DECLARACIÓN JURADA

Yo Marilim Rodríguez Herrera, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 205560256 egresado de la carrera de Maestría en Gestión de Calidad de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Maestría en Gestión de Calidad, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

DISEÑO DE DIRECTRICES Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN UNA ONG, BASADO EN ESTÁNDARES PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DEL PMI,

es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 01 días del mes de marzo del año dos mil veinte seis.



Firma del estudiante

Cédula 205560256

San José, 02 de marzo de 2026

Señores
Servicios estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante Marilim Rodríguez Herrera, cédula de identidad 205560256, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: DISEÑO DE DIRECTRICES Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN UNA ONG, BASADO EN ESTÁNDARES PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DEL PMI, el cual ha elaborado para optar por el grado de Maestría en Gestión de Calidad.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente, lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y el análisis de datos; la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre estos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Ana Catalina
Leandro Sandí



Firmado digitalmente por
Ana Catalina Leandro Sandí
Fecha: 2026.03.03 05:05:32
-06'00'

Ing. Ana Catalina Leandro Sandí, MGA.
Cédula identidad: 3-0398-0478
Carné Colegio Profesional: IPI-22762

CARTA DEL TUTOR

San José, 10 de marzo de 2026

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Marilim Rodríguez Herrera, cédula de identidad número 205560256, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado DISEÑO DE DIRECTRICES Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN UNA ONG. BASADO EN ESTÁNDARES PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DEL PMI, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Maestría en Gestión de Calidad.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	28
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	18
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	19
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Ing. Yesenia Salazar Guzmán, MBA, MGP
6-0354-0437

SEIDY YESENIA
SALAZAR

Firmado digitalmente por
SEIDY YESENIA SALAZAR
GUZMAN (FIRMA)

GUZMAN (FIRMA)

Fecha: 2026.03.10 21:21:10
-06'00'

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 01 de marzo de 2026

Señores:

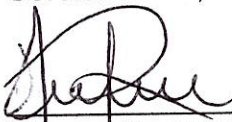
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Marilim Rodríguez Herrera con número de identificación 205560256 autor (a) del trabajo de graduación titulado DISEÑO DE DIRECTRICES Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN UNA ONG, BASADO EN ESTÁNDARES PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DEL PMI presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de Maestría en Gestión de Calidad; (SI / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 205560256
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE CALIDAD

DISEÑO DE DIRECTRICES Y HERRAMIENTAS
PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD, EN LA
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN UNA
ONG, BASADO EN ESTÁNDARES PARA LA
DIRECCIÓN DE PROYECTOS DEL PMI

Proyecto de graduación para optar por el
grado de Maestría en Gestión de Calidad

Elaborado por: Marilim Rodríguez Herrera

Tutora: MBA, MGP Yesenia Salazar Guzmán

Tibás, 2025

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	2
ACRÓNIMOS Y SIGLAS	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	7
1.1 Descripción general del proyecto	7
1.2 Identificación de la organización en donde se realiza el proyecto	8
1.3 Planteamiento del problema	12
1.3.1 Definición y medición del problema	12
1.3.2 Justificación del proyecto	15
1.4 Objetivos del proyecto	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 Alcances y limitaciones	20
1.5.1 Alcances	20
1.5.2 Limitaciones	22
1.6 Diseño metodológico	22
1.7 Marco Conceptual	27
1.7.1 Estándar PMI y Guía PMBOK	28
1.7.2 Concepto de Proyecto	29
1.7.3 Dirección de proyectos	30
1.7.3.1 Gestión del alcance del proyecto	32
1.7.3.2 Gestión de la calidad del proyecto	35
1.7.4 Calidad, herramientas y técnicas	39
1.7.5 Gestión Documental	51
1.7.5.1 Tipos de documentos	52
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y ANÁLISIS DE DATOS	56
2.1 Descripción general del proceso	56
2.1.1 SIPOC	56
2.1.2 Diagrama de flujo	61
2.2 Mapeo de la documentación existente	70
2.3 Diagnóstico de revisión documental	72
2.4 Análisis del cumplimiento del Estándar PMBOK en los procesos de la ONG	75
2.5 Análisis de causa raíz	77
2.6 Conclusiones de la situación actual	82
CAPÍTULO III: DISEÑO DE PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	84
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111

4.1 Conclusiones	111
4.1.1 Resultados y productos generados del análisis de los procesos	111
4.1.2 Conclusiones relacionadas con el objetivo específico 1	112
4.1.3 Conclusiones relacionadas con el objetivo específico 2	113
4.1.4 Conclusiones relacionadas con el objetivo específico 3	113
4.1.5 Efectos inmediatos	114
4.1.6 Impactos esperados	115
4.1.7 Los beneficiarios	115
4.2 Recomendaciones	117
4.2.1 Corto plazo (0–6 meses) — Prioridad alta	117
4.2.2 Mediano plazo (6–18 meses) — Prioridad media-alta	118
4.2.3 Largo plazo (18–36 meses) — Prioridad estratégica	118
4.3 Bibliografía	119
APÉNDICES	122
Apéndice 1: SIPOC para cada una de las etapas asociada con los procesos	122
Apéndice 2: Mapeo de documentación asociada con los procesos en estudio	125
Apéndice 3: Documentos asociados con los procesos en estudio que se encuentran codificados.	127
Apéndice 4: Documentos asociados con los procesos en estudio que actualmente no se encuentran codificados.	128
Apéndice 5: Hallazgos identificados en la revisión documental	129
Apéndice 6: Lista de verificación del cumplimiento del Estándar PMBOK en los procesos de la ONG	130
Apéndice 7: Herramienta de Lluvia de ideas utilizada	131
Apéndice 8: Resultados obtenidos de la aplicación de la Herramienta de Lluvia de ideas	132
Apéndice 9: Propuestas de solución	133
Apéndice 10: Fichas de indicadores de sub-etapas críticas para los procesos incluidos en el alcance.	134
ANEXOS	139
Anexo 1: Ejemplo de Descarga de Lista maestra de documentos del sistema Pulpo	139
Anexo 2: Tipos de documentos definidos por la ONG para la elaboración de información documentada	139
<i>Tabla 1: Principales hallazgos del diagnóstico para la definición del problema</i>	15
<i>Tabla 2: Diseño metodológico del proyecto basado en DMADV</i>	23
<i>Tabla 3: Descripción de partes interesadas identificadas</i>	59
<i>Tabla 4: Descripción de los clientes identificados</i>	60
<i>Tabla 5: Resumen de las causas identificadas y resumidas por tema.</i>	79
<i>Tabla 6: Relación entre causas, propuestas de solución y objetivos del proyecto</i>	85
<i>Tabla 7: Consolidado de indicadores propuestos</i>	96
<i>Tabla 8: Propuesta de tablero de control con indicadores del desempeño</i>	97

Figura 1: Diagrama de flujos de los procesos de la ONG	10
Figura 2: Organigrama de la ONG	11
Figura 3: Ejemplo de interacción de procesos en la dirección de proyectos	31
Figura 4: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	32
Figura 5: Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto	34
Figura 6: Descripción General de la Gestión la Calidad del Proyecto	36
Figura 7: Interrelaciones del Proceso de Gestión de la Calidad del Proyecto	37
Figura 8: Simbología básica de los diagramas de flujo	43
Figura 9: Diagrama del procedimiento de diagnóstico de problemas de calidad	44
Figura 10: Diagrama causa efecto	45
Figura 11: Diagrama SIPOC	47
Figura 12: Diagrama de Pareto	48
Figura 13: Ficha técnica de indicadores	50
Figura 14: Extracto SIPOC Etapa 4: Condiciones habilitantes pre-ejecución.	57
Figura 15: Diagrama de flujo de la etapa Condiciones habilitantes pre-ejecución	62
Figura 16: Diagrama de flujo de la etapa Ejecución	65
Figura 17: Diagrama de flujo de la etapa Monitoreo y control	68
Figura 18: Mapeo de documentos asociados a los procesos en estudio	72
Figura 19: Mapeo de la conformidad de los documentos asociados a los procesos en estudio	73
Figura 20: Diagrama de Pareto de los hallazgos identificados en la revisión documental	74
Figura 21: Diagrama de Pareto de las posibles causas del problema clasificadas por tema	80
Figura 22: Diagrama de Ishikawa	81

ACRÓNIMOS Y SIGLAS

EDT/WBS: (Estructura de Desglose del Trabajo (en inglés Work Breakdown Structure – WBS)

ISO: Organización Internacional para la Estandarización.

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

ONG: Organización no gubernamental

PMBOK: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos

PMI: Project Management Institute

SNC: Sistema Nacional para la Calidad

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto trata sobre el diseño de directrices y herramientas para la gestión de la calidad en la administración de proyectos de una ONG, tomando como referencia los estándares para la dirección de proyectos del PMI y la Guía PMBOK.

El mismo fue desarrollado en una ONG privada sin fines de lucro ubicada en San José, Costa Rica, dedicada a la administración y ejecución de proyectos de conservación y sostenibilidad.

El proyecto se realiza con el fin de fortalecer los procesos internos de adjudicación, ejecución y monitoreo de proyectos, mediante la estandarización de procedimientos, la definición de indicadores de desempeño y la creación de herramientas de gestión documental.

En el desarrollo de la línea base se pudo determinar que existen brechas significativas en la gestión del alcance y la calidad, reflejadas en la ausencia de documentación estandarizada, deficiencias en la planificación operativa y financiera, falta de definición de roles y responsabilidades, así como carencia de indicadores institucionales para el seguimiento del desempeño.

Algunas de las soluciones se refieren a la elaboración de procedimientos documentados, el uso de herramientas como SIPOC, RACI y WBS, la definición de indicadores críticos y la creación de un Comité de Gestión de Calidad y Proyectos, que

pretenden asegurar la estandarización, la eficiencia operativa y la sostenibilidad institucional. Al analizar los beneficios de las propuestas se obtiene que estas contribuyen a reducir reprocesos, mejorar la coordinación interdepartamental, optimizar la planificación financiera y fortalecer la credibilidad frente a donantes y beneficiarios. En cuanto a la implementación se tiene que algunas acciones requieren recursos adicionales y tiempo más allá del alcance del presente proyecto, por lo que se recomienda asignar personal interno o externo y consolidar las herramientas como parte de los procedimientos institucionales.

En conclusión, se puede decir que el proyecto aporta soluciones concretas y viables para cerrar las brechas identificadas en la gestión de proyectos de la ONG, generando impactos positivos en la eficiencia operativa, la calidad de los resultados y la sostenibilidad organizacional, beneficiando directamente al personal de la ONG e indirectamente a los donantes y comunidades locales que participan en las iniciativas de conservación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1 Descripción general del proyecto

El presente proyecto se desarrolla en una ONG que ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, lo cual ha generado la necesidad de contar con procesos internos más estructurados, consistentes y alineados con estándares de calidad. Este proceso de expansión ha puesto en evidencia la importancia de fortalecer y estandarizar los procedimientos que se activan una vez que los proyectos ya han sido adjudicados a la organización y se inicia su implementación, específicamente en las etapas del Ciclo de vida del proyecto: 4. Condiciones habilitantes pre-ejecución, 5. Ejecución y 6. Monitoreo y control.

Entre los principales desafíos identificados se encuentran la ausencia de lineamientos claros para gestionar ciertos gastos administrativos y de seguimiento durante las fases de adjudicación y ejecución; la falta de mecanismos que definan el tiempo requerido por área específica después de la firma del acuerdo de financiamiento y las oportunidades de mejora en la comunicación de funciones y responsabilidades entre las áreas involucradas. Estas situaciones se presentan una vez adjudicados los proyectos y repercuten en la sostenibilidad financiera de la organización, generan reprocesos, sobrecarga laboral y un uso ineficiente de los recursos disponibles.

Asimismo, la limitada coordinación entre áreas durante las fases iniciales posteriores a la adjudicación, compromete la eficiencia operativa y dificulta una ejecución ordenada y conforme a los requisitos del donante. En respuesta a estos hallazgos,

este proyecto propone el diseño de directrices y herramientas de gestión de la calidad orientadas a fortalecer los procesos internos de adjudicación, ejecución y monitoreo de los proyectos aprobados, basado en los procesos de Gestión del alcance y Gestión de la calidad definidos en los Estándares para la Dirección de Proyectos del PMI, contribuyendo a la estandarización y optimización de la administración de proyectos en la ONG.

1.2 Identificación de la organización en donde se realiza el proyecto

El proyecto se desarrolla en una ONG privada sin fines de lucro fundada en 2010, cuyo rol institucional se ha consolidado principalmente en la administración, movilización e inversión estratégica de recursos a gran escala. La organización gestiona un portafolio aproximado de \$90 millones de dólares, cuyos réditos se destinan a financiar acciones de conservación en campo y a fortalecer las Áreas Silvestres Protegidas y sus zonas de amortiguamiento. Este modelo ha permitido canalizar recursos provenientes de gobiernos, organismos internacionales y fundaciones privadas hacia prioridades nacionales de conservación.

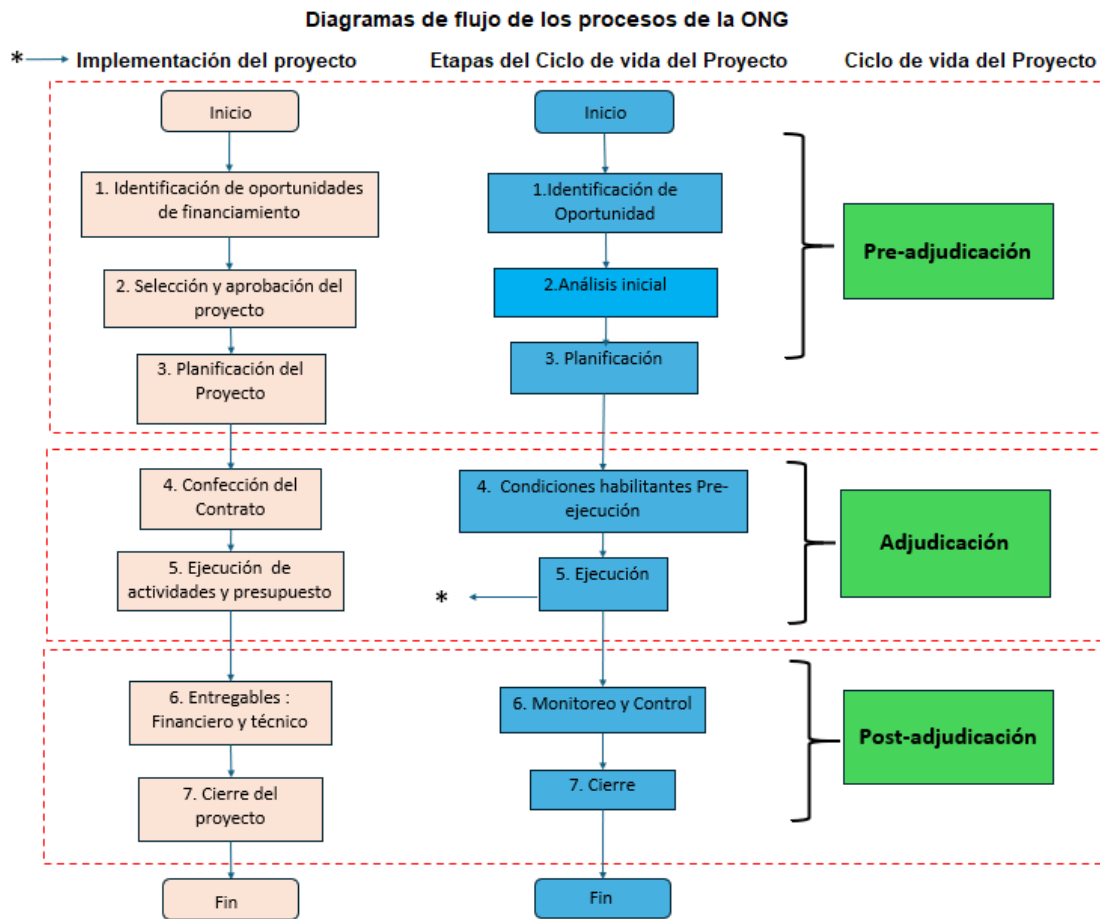
A partir del periodo 2018–2019, y como parte de una estrategia institucional orientada a diversificar sus fuentes de financiamiento y responder de manera más directa a las necesidades país, la organización amplió su ámbito de acción y asumió progresivamente un rol adicional como ejecutora directa de proyectos. Este nuevo enfoque complementa, sin desplazar su función principal como administradora de recursos, permitiendo implementar intervenciones técnicas en territorio que fortalecen

la gestión de la biodiversidad y promueven modelos innovadores de desarrollo sostenible.

En este rol ejecutor, la ONG ha gestionado y ejecutado más de \$10 millones de dólares a través de más de diez proyectos, orientados a fortalecer la gestión de Áreas Silvestres Protegidas, impulsar la economía verde y azul, mejorar la gobernanza local y articular alianzas internacionales. Estas intervenciones incluyen acciones de infraestructura, monitoreo ecológico, restauración, prevención de incendios forestales, bioeconomía local, adaptación al cambio climático y fortalecimiento institucional.

En la **Figura 1** se presenta un resumen de los procesos que desarrolla la ONG. Se identifica un macroproceso denominado Ciclo de vida del proyecto, el cual se divide en 3 fases: Pre-adjudicación, Adjudicación y Post-adjudicación. Este ciclo, está conformado por diversas etapas en las que se lleva a cabo la administración y movilización de los recursos, denominadas Etapas del Ciclo de vida del Proyecto. Dentro de estas etapas, se encuentra la etapa 5-Ejecución, de la cual se desprende el flujo denominado Implementación del proyecto, que define el proceso mediante el cual la ONG ejecuta los proyectos que benefician a las diferentes iniciativas.

Figura 1: Diagrama de flujos de los procesos de la ONG



Su misión es potenciar alianzas y la gestión de recursos para la conservación de la biodiversidad y el bienestar humano.

Su visión es ser un agente clave para impulsar una Costa Rica donde los seres humanos prosperen en armonía con la naturaleza.

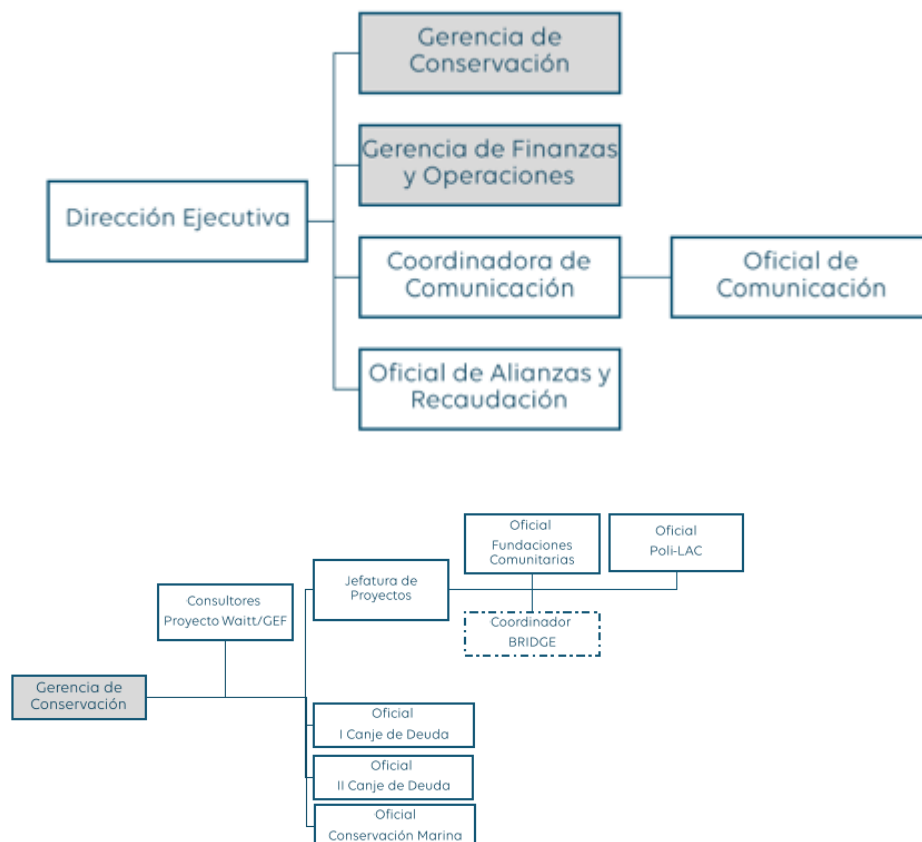
Su propósito es disminuir la pérdida de la biodiversidad marina y terrestre, promoviendo medios de vida sostenibles y potenciando colaboraciones entre las

comunidades locales y el sector productivo, privado y gobierno.

Sus oficinas centrales se ubican en San José, Costa Rica

La ONG cuenta con un equipo multidisciplinario comprometido con la innovación, la calidad y el trabajo colaborativo con instituciones públicas, comunidades locales, socios internacionales y el sector privado. La estructura organizacional se detalla en la **Figura 2**. El equipo está conformado por 19 personas distribuidas en 4 áreas funcionales que le reportan a la Dirección Ejecutiva. Adicionalmente la ONG cuenta con una Junta Directiva y una Asamblea General.

Figura 2: Organigrama de la ONG





Como parte de este proyecto, se considerará y dará continuidad a las oportunidades de mejora que contribuyen a la estandarización de los procesos de la ONG previamente identificadas en el Proyecto final de Graduación presentado por Andrea Carolina Sécola Villasmil, integrante del equipo de colaboradores de la organización.

El presente proyecto se enfoca exclusivamente en los procesos internos que se activan una vez que un proyecto ha sido adjudicado para su ejecución, es decir, en las fases de adjudicación, ejecución, monitoreo y control, dentro del rol de ejecutor directo. No aborda procesos asociados a la formulación de propuestas ni a la administración fiduciaria del portafolio de conservación.

1.3 Planteamiento del problema

1.3.1 Definición y medición del problema

La ONG presenta oportunidades de mejora en la gestión interna de los proyectos en las fases posteriores a la adjudicación, particularmente durante la activación operativa, la ejecución y los procesos de monitoreo y control. En ausencia de lineamientos

estandarizados para estas fases, se han identificado costos administrativos no gestionados adecuadamente, requerimientos de personal no previstos y actividades adicionales que emergen durante la puesta en marcha y que afectan la sostenibilidad financiera.

Aunque la organización cuenta con ciertos controles de monitoreo, aún carece de documentación formal y estandarizada, respaldada por directrices basadas en un estándar o normativa que asegure la adecuada creación, actualización y control de la información documentada. Esta carencia genera disparidad en la forma en que cada proyecto inicia y avanza una vez aprobado. La situación se ve agravada por la falta de mecanismos efectivos de coordinación entre las áreas involucradas, lo que limita la eficiencia operativa y la alineación con los requisitos del donante.

Se han observado además debilidades en la comunicación entre áreas, lo que provoca la incorporación tardía de equipos clave tras la adjudicación del proyecto. Esto genera reprocesos, retrasos en la ejecución y sobrecarga laboral para cumplir con los compromisos adquiridos ante el donante.

Entre los principales hallazgos del diagnóstico se destacan:

1. Proyectos ejecutados durante el periodo 2019-2025 que requirieron subvención de gastos:

Los siete proyectos ejecutados durante este periodo presentaron gastos operativos no

contemplados al inicio de la fase de adjudicación y ejecución, lo que obligó a cubrirlos con recursos propios o incrementó la carga sobre el personal asignado.

2. Proyectos que no contemplan tiempo (en semanas) de la contratación del Coordinador del proyecto:

Ninguno de los siete proyectos ejecutados entre 2019-2025 incorporó el tiempo requerido para la contratación del Coordinador del Proyecto posterior a la adjudicación, afectando la activación oportuna de las actividades.

3. Cantidad de proyectos que se cumplen dentro del plazo de tiempo establecido:

Durante el periodo 2019–2025 ninguno de los siete proyectos se ejecutó dentro del plazo previsto, debido a deficiencias en la planificación operativa posterior a la adjudicación, en la asignación de recursos humanos y en la falta de recursos destinados al seguimiento interno.

Estas situaciones evidencian la necesidad de fortalecer la coordinación entre áreas durante las etapas de adjudicación, ejecución, monitoreo y control, así como de documentar estos procesos de manera estandarizada. En la **Tabla 1** se presenta un resumen de los principales hallazgos del diagnóstico y el porcentaje de los proyectos afectados.

Tabla 1: Principales hallazgos del diagnóstico para la definición del problema

Hallazgo	Porcentaje
Proyectos ejecutados durante el periodo 2019-2025 que requirieron subvención de gastos	100%
Proyectos que no contemplan tiempo (en semanas) de la contratación del Coordinador del proyecto.	100%
Cantidad de proyectos que se cumplen dentro del plazo de tiempo establecido	100%

1.3.2 Justificación del proyecto

La falta de coordinación interdepartamental durante las fases de adjudicación, ejecución, monitoreo y control, ha derivado en reprocesos, sobrecarga laboral, actividades no previstas y gastos operativos no identificados oportunamente. Después de la firma del acuerdo de financiamiento, las áreas responsables enfrentan tareas mal definidas o activadas de manera tardía, lo que evidencia debilidades en la gestión posterior a la adjudicación y compromete la eficiencia operativa y la calidad de los resultados.

Estas situaciones reflejan brechas en áreas como integración, alcance, tiempo, costos y comunicación, lo que confirma la ausencia de un marco metodológico que asegure una adecuada planificación y control integral del proyecto. Por ello, se propone adoptar directrices y herramientas basadas en los Estándares para la Dirección de Proyectos del PMI, que se fundamentarán específicamente en los procesos de Gestión del

alcance y Gestión de la calidad, con el fin de fortalecer la gestión posterior a la adjudicación, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la calidad de los resultados.

El uso de la Guía PMBOK se justifica por ser un estándar internacionalmente reconocido que ofrece un marco metodológico integral para la gestión de proyectos y aplicable a diferentes sectores, incluyendo organizaciones no gubernamentales. Su enfoque es flexible y adaptable a proyectos con diferentes niveles de complejidad, ya que establece buenas prácticas sin imponer procesos obligatorios, permitiendo ajustar la metodología a las necesidades específicas de cada proyecto.

Un aspecto crítico identificado es la necesidad de asegurar que la ejecución del proyecto se mantenga alineada con los compromisos adquiridos con el donante, lo cual incluye requisitos contractuales, entregables programados, plazos, estándares de reporte, mecanismos de control y elementos de cumplimiento financiero y técnico.

La ausencia de procedimientos estandarizados dificulta que las áreas involucradas activen oportunamente los procesos, herramientas y controles necesarios para garantizar el cumplimiento contractual y la calidad de los resultados. Esta desalineación puede generar riesgos operativos, afectar la competitividad en la adjudicación de futuros proyectos, afectar la credibilidad de cara a futuros donantes e impactar en la sostenibilidad financiera de la organización.

El presente proyecto generará impactos positivos en los siguientes aspectos:

1. Visibilidad de Costos Ocultos:

Se requiere tener visibilidad de costos ocultos posteriores a la adjudicación que permitan que la planificación financiera sea más precisa. La estandarización de procesos y la generación de información documentada permitirá identificar actividades recurrentes no contempladas, facilitando una gestión más ordenada, una asignación precisa de recursos y una base clara para que el área financiera pueda cuantificar y recuperar dichos costos

2. Mejora en la Calidad de Vida Laboral:

La asignación inadecuada del recurso humano en los proyectos ha derivado en una sobrecarga laboral afectando la calidad de vida de los colaboradores. Realizar una adecuada identificación del recurso humano requerido para cada etapa de proceso, permitirá una distribución equitativa de las cargas y roles, evitando la activación tardía del personal clave, mejorando el bienestar laboral y fortaleciendo el rendimiento organizacional, lo que facilitará al área de recursos humanos una mejor asignación del personal requerido.

3. Fortalecimiento de la Comunicación Interdepartamental:

El análisis detallado de procesos, así como tener claro las interacciones entre áreas, permitirá establecer un mapeo de procesos que identifique oportunidades de mejora en la comunicación entre áreas, fomentando el involucramiento activo y asegurando una colaboración efectiva alineada con los objetivos estratégicos. Para ello se utilizarán herramientas de Calidad que definan el flujo más eficiente para la

organización con el que se logre optimizar el proceso.

4. Cumplimiento de las expectativas del cliente:

Conocer cuáles son las partes interesadas involucradas en los procesos, así como la identificación de los clientes y sus expectativas, permitirá definir objetivos claros y asegurar su cumplimiento.

5. Eficiencia Operativa:

El proyecto impactará positivamente en la solución del problema, mediante la estandarización de procesos de adjudicación, ejecución y monitoreo. Esto permitirá una utilización más eficiente de los recursos disponibles, contribuyendo así a una ejecución más ágil y dentro de los plazos establecidos.

6. Toma de Decisiones Basada en Indicadores:

La definición e implementación de indicadores de desempeño permitirá monitorear avances, identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas de manera oportuna. Esto contribuirá directamente al cumplimiento de los objetivos establecidos e impulsará la mejora continua. En el contexto de los proyectos de la ONG, la calidad se entiende como el grado en que los entregables y resultados cumplen las expectativas del donante y de los beneficiarios, asegurando pertinencia, eficacia y transparencia en la ejecución.

La ONG cuenta con diferentes tipos de donantes y beneficiarios, algunos con procesos muy estructurados y otros más flexibles. Sin embargo, las expectativas generalmente

están relacionadas con el cumplimiento del alcance definido, el uso eficiente de recursos, la trazabilidad financiera, la gestión de riesgos y la sostenibilidad de los resultados.

Dado que las expectativas pueden variar entre proyectos, donantes y beneficiarios es fundamental estandarizar los procesos internos para mantener un nivel de calidad consistente, independientemente de las particularidades de cada solicitud.

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Diseñar directrices y herramientas de gestión de la calidad que fortalezcan los procesos de adjudicación, ejecución y monitoreo de los proyectos aprobados en la ONG, mediante la aplicación de los principios del estándar del Project Management Institute (PMI) enfocados en la gestión del alcance y la gestión de la calidad, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, el cumplimiento de los compromisos con los donantes y la estandarización de procesos, en un plazo de dos meses.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar los procesos actuales de la ONG, mediante entrevistas y revisión de información documentada, para identificar oportunidades de mejora en la gestión del alcance y la gestión de la calidad durante las etapas de adjudicación, ejecución y monitoreo del ciclo de vida de los proyectos.

2. Elaborar información documentada para la gestión del alcance y la gestión de la calidad, mediante la aplicación de herramientas de calidad, a fin de estandarizar los procedimientos en las etapas de adjudicación, ejecución y monitoreo, asegurando que los proyectos contemplen todos los elementos necesarios y cumplan con las expectativas del cliente.

3. Diseñar indicadores de desempeño, mediante el uso de herramientas de calidad, que permitan dar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas en las etapas de adjudicación, ejecución y monitoreo, contribuyendo a la toma de decisiones y a la satisfacción de las expectativas del cliente.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

El presente proyecto se desarrolla específicamente en los procesos relacionados a la administración de proyectos que la ONG llama Iniciativas especiales.

El enfoque principal será la identificación de oportunidades de mejora de los procesos y el diseño de directrices y herramientas para la gestión de la calidad en la administración de los proyectos de dicha ONG, específicamente para las siguientes etapas del ciclo de vida del proyecto:

4. Condiciones habilitantes pre-ejecución

5. Ejecución

6. Monitoreo y control

Adicionalmente no se contempla la formulación de propuestas ni la administración fiduciaria del portafolio de conservación. Esta limitación del proyecto se fundamenta en que las etapas iniciales en este momento tienen un mejor control.

Adicionalmente como guía para la estandarización, se considerarán los lineamientos establecidos en el estándar PMI, con enfoque en la gestión del alcance y la gestión de la calidad.

Este proyecto incluye:

- Identificación y definición de las partes interesadas
- Definición de los clientes
- Identificación y definición de las expectativas del cliente.
- Mapeo y elaboración de diagramas de flujo de los procesos actuales, con el fin de identificar las interacciones entre áreas, los responsables para cada etapa de proceso, las responsabilidades asignadas, la información documentada y los controles asociados en cada etapa.
- Identificación de las variables y aspectos clave que debe contemplar la gestión del alcance en los proyectos para satisfacer las expectativas del cliente, incluyendo requisitos regulatorios, recurso humano, presupuesto, tiempo, solicitudes especiales del cliente, etc.

- Definición de los puntos de control críticos y sus métodos de medición, mediante la elaboración de fichas de indicadores, formularios, listas de verificación, encuestas de satisfacción del cliente.

El proyecto se realiza en San José, en un periodo de 7 semanas desde el 4 de noviembre al 19 de diciembre de 2025.

Las interacciones con la ONG son virtuales donde participan colaboradores de diferentes áreas de la organización.

1.5.2 Limitaciones

Con el fin de realizar un diagnóstico profundo, la ONG delimita el alcance del proyecto considerando el alto volumen de documentación existe y el tiempo limitado disponible para la ejecución del presente trabajo.

1.6 Diseño metodológico

Para el presente proyecto la metodología seleccionada se fundamenta en el modelo DMADV. En la **Tabla 2** se presenta un resumen del diseño metodológico, donde se definen los objetivos específicos, las técnicas a utilizar y los productos esperados, orientados a mejorar los procesos que se activan una vez adjudicados los proyectos en la ONG. El objetivo específico 1 incluye actividades enfocadas en las fases de Definir, Medir y Analizar. El objetivo 2 se centra en la fase de Diseñar. Finalmente, el

objetivo 3 contempla actividades de Diseñar, que además contribuyen a la fase de Verificar.

Tabla 2: Diseño metodológico del proyecto basado en DMADV

D	M	A	D	D	V
Definir	Medir	Analizar	Diseñar	Diseñar	Verificar
Objetivo Específico 1			Objetivo Específico 2	Objetivo Específico 3	
Analizar los procesos actuales de la ONG, mediante entrevistas y revisión de información documentada, para identificar oportunidades de mejora en la gestión del alcance y la gestión de la calidad durante las etapas de adjudicación, ejecución y monitoreo del ciclo de vida de los proyectos.			Elaborar información documentada para la gestión del alcance y la gestión de la calidad, mediante la aplicación de herramientas de calidad, a fin de estandarizar los procedimientos en las etapas de adjudicación, ejecución y monitoreo, asegurando que los proyectos contemplen todos los elementos necesarios y cumplan con las expectativas del cliente.	Diseñar indicadores de desempeño, mediante el uso de herramientas de calidad, que permitan dar seguimiento al cumplimiento de las metas establecidas en las etapas de adjudicación, ejecución y monitoreo, contribuyendo a la toma de decisiones y a la satisfacción de las expectativas del cliente.	
Técnicas			Técnicas	Técnicas	
Diagrama de flujo del proceso, entrevistas, reuniones de seguimiento, identificación y análisis de documentación existe, lluvia de ideas, Pareto, análisis de causa efecto (Ishikawa).			Pareto, entrevistas, reuniones, revisión de documentación existente y diagramas de flujo para la definición de clientes y sus expectativas, así como la definición de partes interesadas para estos procesos, SIPOC.	Definición de indicadores críticos (KPI), Fichas de indicadores, Monitoreo y control del desempeño, entrevistas y reuniones.	
Producto			Producto	Producto	
Diagrama de flujo, diagnóstico de la documentación existente, Pareto, análisis causa efecto.			Diagnóstico del análisis de la información documentada según lo que establece PMBOK, Informe de priorización de hallazgos en la gestión documental, SIPOC.	Fichas de indicadores críticos para el proceso, tablero de control con indicadores del desempeño.	

Las técnicas a emplear se definen en función del objetivo específico que se pretende alcanzar.

Para este proyecto se requiere llevar a cabo sesiones con la ONG, en las cuales, mediante entrevistas y reuniones, se logre conocer en detalle sus procesos y analizar

información disponible, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y diseñar las herramientas necesarias que permitan un mejor control y el cumplimiento de los objetivos planteados, de acuerdo con las expectativas del cliente. Estas reuniones se realizan de manera virtual a través de la plataforma de Microsoft Teams, y cada sesión es registrada mediante grabación.

Para la revisión de información documentada, se solicita a la ONG, el acceso de lectura a la plataforma documental, lo que permite consultar los documentos disponibles.

Una vez recopilada la información necesaria, se procede a la aplicación de las diferentes herramientas de calidad, según corresponda. Estas herramientas fueron estudiadas en el programa de la Maestría en Gestión de Calidad y se complementan con las herramientas recomendadas por la Guía PMBOK.

Una herramienta a utilizar es el Diagrama de flujo, el cual permite documentar el recorrido de los procesos, con el propósito de generar información base para posteriores análisis.

Para realizar a cabo el análisis de causa raíz del problema, se diseñó un formato que integra la herramienta de Lluvia de ideas junto con una matriz de probabilidad e impacto, previamente definida en conjunto con la ONG mediante una entrevista. Esto se hizo porque, aunque se revisó la matriz de riesgos existente en la organización, esta no aplicaba estrictamente al ejercicio. Además, los niveles de interés e influencia

se determinaron mediante entrevistas con líderes de área y la revisión de estructura organizacional.

Esta herramienta se aplicó a diferentes colaboradores de la organización con el fin de identificar las causas probables del problema y obtener resultados numéricos que permitan realizar un análisis cuantitativo. Posteriormente, esta información se utilizará para aplicar la herramienta Pareto y, a partir de ella, elaborar un análisis causa-efecto mediante la técnica Ishikawa para priorizar los problemas y orientar las acciones de mejora de una manera más eficiente.

En el proceso de revisión de la documentación existente se desarrollan dos actividades:

1. Identificación de información documentada asociada a cada una de las sub-etapas incluidas en los procesos en estudio: Condiciones habilitantes pre-ejecución, Ejecución, Monitoreo y control.
2. Revisión del contenido de los documentos mediante muestreo aleatorio que busca identificar oportunidades de mejora en clasificación, codificación y estructura, conforme a lo definido por la ONG y lo establecido en ISO 9001:2015. Esta norma es pertinente porque proporciona lineamientos para garantizar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, aplicando específicamente la cláusula 7.5 sobre información documentada, que demanda identificación, formato, revisión, aprobación y control para asegurar disponibilidad, protección y preservación. Además, se relaciona con la

Guía de PMBOK, ya que ambos promueven la estandarización y control de procesos para asegurar la calidad y el cumplimiento de los requisitos del cliente en el ciclo de vida del proyecto.

Como resultado de estas revisiones documentales, se determina si la ONG cuenta con la documentación necesaria conforme a lo establecido en la Guía de PMBOK en cuanto a la gestión del alcance y la gestión de la calidad en los procesos analizados, además de verificar si las etapas más críticas se encuentran actualmente controladas. Asimismo, mediante la aplicación de la herramienta de Pareto, se logra la priorización de los hallazgos identificados en la gestión documental, insumo que constituye la base para orientar las acciones de mejora.

Por medio de entrevistas, revisión documental y análisis de flujos de los procesos con sus documentos asociados, se genera un SIPOC, que permite mapear en detalle los procesos en estudio, visualizando los proveedores y clientes que interactúan entre las diferentes áreas, así como las entradas de información documentada y las salidas esperadas en cada etapa.

El SIPOC facilita la comprensión del alcance del proceso y las interacciones clave para cada etapa analizada. Esto resulta especialmente útil en organizaciones con múltiples actores, donde se requiere asegurar la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado, como ocurre en la gestión de proyectos. Además, complementa las prácticas del PMI al ofrecer un mapeo visual y rápido de procesos y sus dependencias, contribuyendo a

definir el alcance y los entregables de una manera clara.

Asimismo, el SIPOC apoya el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015, específicamente en la gestión de la información documentada (cláusula 7.5), al identificar qué entradas y salidas deben controlarse para garantizar disponibilidad, protección y preservación de la documentación asociada.

Con la identificación de las etapas críticas y la verificación de los controles implementados, se definen los indicadores clave y se elaboran sus Fichas de indicadores, además del tablero de control con los indicadores del desempeño en los proyectos que permite dar un seguimiento oportuno y garantizar su cumplimiento.

Finalmente, con todos los elementos anteriormente descritos, se dispondrá de la información relevante para elaborar las conclusiones finales y las recomendaciones, de manera que la ONG pueda corregir y mejorar los procesos en estudio, así como replicar estas acciones en el resto de la organización con el propósito de estandarizar sus operaciones.

1.7 Marco Conceptual

El marco conceptual establece los fundamentos teóricos y técnicos que orientan el desarrollo del proyecto. En este apartado se definen los conceptos clave y las metodologías aplicadas, así como los estándares y herramientas que respaldan las propuestas planteadas. Entre estos se destacan el estándar del Project Management

Institute (PMI) para la gestión de proyectos, las herramientas de calidad y las normas utilizadas para la gestión documental, tales como la ISO 9001:2015.

1.7.1 Estándar PMI y Guía PMBOK

La gestión de proyectos se ha consolidado como una práctica esencial en organizaciones de diferentes sectores y niveles de complejidad. Para su adecuada aplicación, se han desarrollado estándares internacionales que establecen buenas prácticas ampliamente aceptadas. Entre estos, la Guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge), publicada por el Project Management Institute (PMI), constituye una de las referencias más reconocidas en la dirección de proyectos a nivel global.

Aunque la Guía PMBOK cuenta con una séptima edición, en este proyecto se emplea la sexta edición, debido a que ofrece una estructura más detallada de procesos y áreas de conocimiento. Esto facilita su comprensión y aplicación en contextos como el de las organizaciones no gubernamentales.

Este estándar describe procesos, entradas y salidas que se consideran buenas prácticas en la mayoría de los proyectos, sin imponer metodologías rígidas, lo que permite su adaptación a las necesidades específicas de cada organización y proyecto. (Guía del PMBOK, 2017, p. 2).

Es importante señalar que la Guía del PMBOK no constituye una metodología en sí misma, sino que representa una base sobre la que las organizaciones pueden desarrollar metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y

fases de ciclo de vida necesarios para la dirección de sus proyectos. (Guía del PMBOK, 2017, p. 2). Asimismo, incorpora tendencias emergentes y recomendaciones para la adaptación de los procesos, aumentando así la probabilidad de éxito en la ejecución de proyectos.

La correcta aplicación de este estándar requiere partir de una definición precisa del concepto de proyecto, lo cual se expone a continuación según la Guía PMBOK.

1.7.2 Concepto de Proyecto

La Guía PMBPK define un proyecto como un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (Guía del PMBOK, 2017, p. 4). La temporalidad implica que todo proyecto posee un inicio y un cierre claramente definidos, independientemente de su duración. El cierre del proyecto ocurre cuando se cumple una o más de las siguientes condiciones:

- Los objetivos del proyecto han sido alcanzados
- Los objetivos no podrán cumplirse
- El financiamiento se ha agotado o ya no está disponible
- La necesidad que originó el proyecto ha dejado de existir
- Los recursos humanos o físicos ya no están disponibles
- El proyecto se termina por conveniencia o causa legal.

Aunque los proyectos son temporales, sus entregables pueden perdurar más allá de su finalización. (Guía del PMBOK, 2017, p. 5)

En el caso de los proyectos desarrollados por la ONG, estos involucran intervenciones técnicas en territorio que fortalecen la gestión de la biodiversidad y promueven modelos innovadores para el desarrollo sostenible. Debido a su naturaleza temporal y única, se requiere un enfoque de gestión que asegure el logro de los resultados esperados mediante una adecuada planificación, ejecución y control. Por ello, se presenta a seguidamente el concepto de dirección de proyectos según la Guía PMBOK.

1.7.3 Dirección de proyectos

La dirección de proyectos consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto con el fin de cumplir los requisitos establecidos, mediante la integración adecuada de los procesos identificados. (Guía del PMBOK, 2017, p. 10)

La aplicación de estas herramientas y técnicas se gestionan mediante procesos que corresponden al ciclo de vida de un proyecto, los cuales se vinculan lógicamente entre sí a través de los resultados que generan. En términos generales, la salida de un proceso constituye la entrada de otro, o bien un entregable del proyecto o de una fase del mismo. (Guía del PMBOK, 2017, p. 22)

Esta dinámica se ilustra en la **Figura 3**, donde se presenta un ejemplo que muestra la relación entre las entradas, herramientas y técnicas y las salidas del proceso, así como su interrelación.

Figura 3: Ejemplo de interacción de procesos en la dirección de proyectos

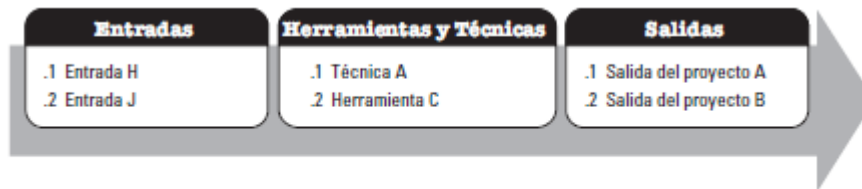


Gráfico 1-6. Proceso de Ejemplo: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

De acuerdo con el estándar del PMI, los procesos se agrupan en cinco categorías:

- Procesos de inicio
- Procesos de planificación
- Procesos de ejecución
- Procesos de monitoreo y control
- Procesos de cierre

Además, se organizan en diez Áreas de Conocimiento, cada una integrada con procesos, prácticas, entradas, herramientas y técnicas, y salidas específicas, las cuales se ilustran en la **Figura 4**, mostrando su correspondencia con los Grupos de Procesos. (Guía del PMBOK, 2017, p. 23-25). Para el alcance definido en este proyecto, se abordará únicamente: Área 5: Gestión del alcance del proyecto y Área 8: Gestión de la Calidad del proyecto.

Figura 4: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Tabla 1-4. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDI/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el involucramiento de los Interesados	

1.7.3.1 Gestión del alcance del proyecto

La Gestión del alcance incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto contemple todo y únicamente el trabajo requerido para completarse con éxito. (Guía del PMBOK, 2017, p. 129). Está conformada por los siguientes seis procesos:

- **Planificar la gestión del alcance:** establece cómo se definirá, validará y controlará el alcance.
- **Recopilar requisitos:** determina, documenta y gestiona las necesidades de los interesados.

- **Definir el alcance:** desarrolla una descripción detallada del proyecto y del producto.
- **Crear la EDT/WBS:** descompone los entregables en componentes manejables.
- **Validar el alcance:** formaliza la aceptación de los entregables completados.
- **Controlar el alcance:** monitoreo del estado del alcance y gestión de cambios.

A continuación, en la **Figura 5**, se presenta una descripción de cada uno de los seis procesos de la Gestión del Alcance del Proyecto, indicando las entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas que deben considerarse para cada uno de ellos. (Guía del PMBOK, 2017, p. 130)

Figura 5: Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto

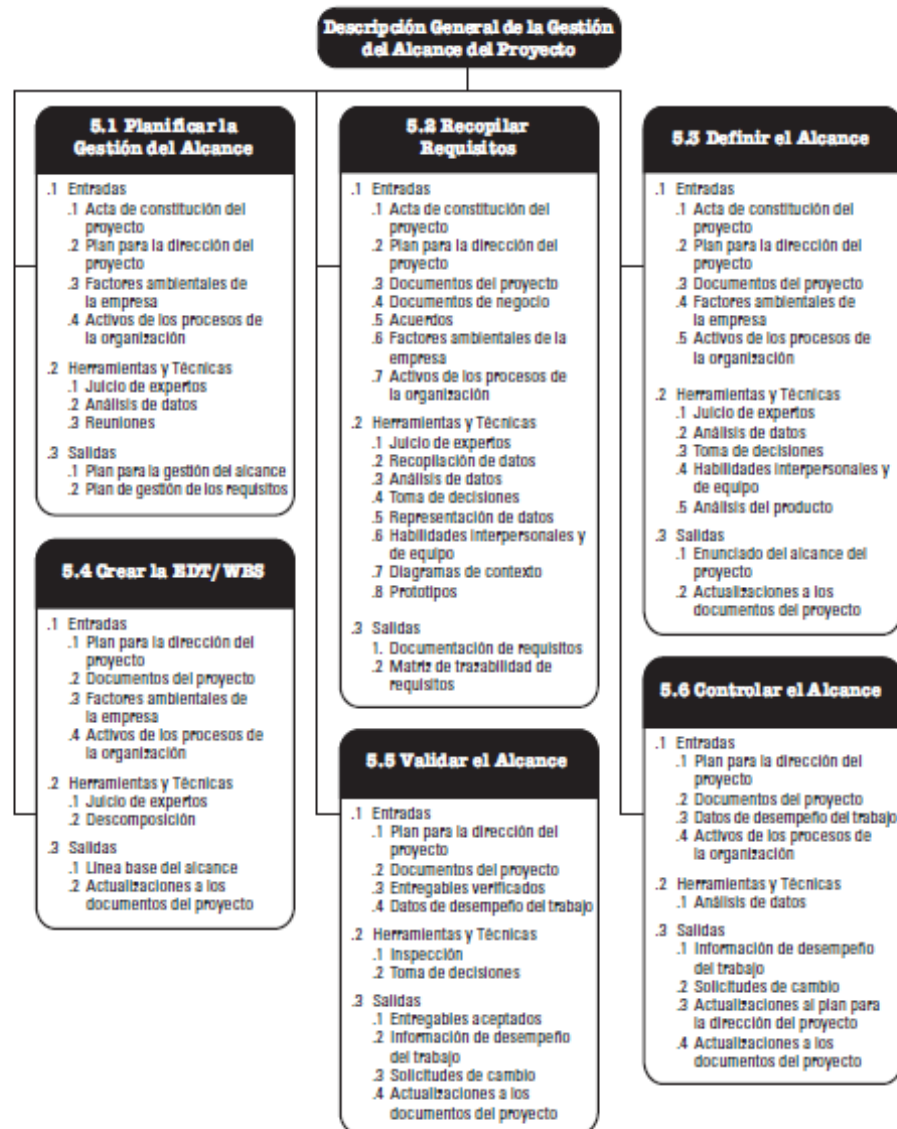


Gráfico 5-1. Descripción General de la Gestión del Alcance del Proyecto

La Guía PMBOK aclara que el alcance abarca dos dimensiones:

- Alcance del producto: características y funciones del producto o servicio.
- Alcance del proyecto: trabajo necesario para entregar dicho producto con las

características acordadas. (Guía del PMBOK, 2017, p. 131)

1.7.3.2 Gestión de la calidad del proyecto

La Gestión de la Calidad comprende los procesos destinados a integrar la política de calidad de la organización en la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, con el fin de satisfacer las expectativas de los interesados. Estos procesos también se relacionan con actividades de mejora continua.

Sus tres procesos principales son:

- **Planificar la gestión de la calidad:** identifica los requisitos y estándares de calidad del proyecto y sus entregables.
- **Gestionar la calidad:** transforma el plan en actividades concretas que incorporan las políticas de calidad.
- **Controlar la Calidad:** monitorea y registra los resultados obtenidos para verificar la conformidad con los requisitos. (Guía del PMBOK, 2017, p. 271)

Seguidamente, en la **Figura 6**, se presenta una descripción de cada uno de los tres procesos de la Gestión de la Calidad del Proyecto, indicando las entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas que deben considerarse para cada uno de ellos. (Guía del PMBOK, 2017, p. 272).

Figura 6: Descripción General de la Gestión la Calidad del Proyecto

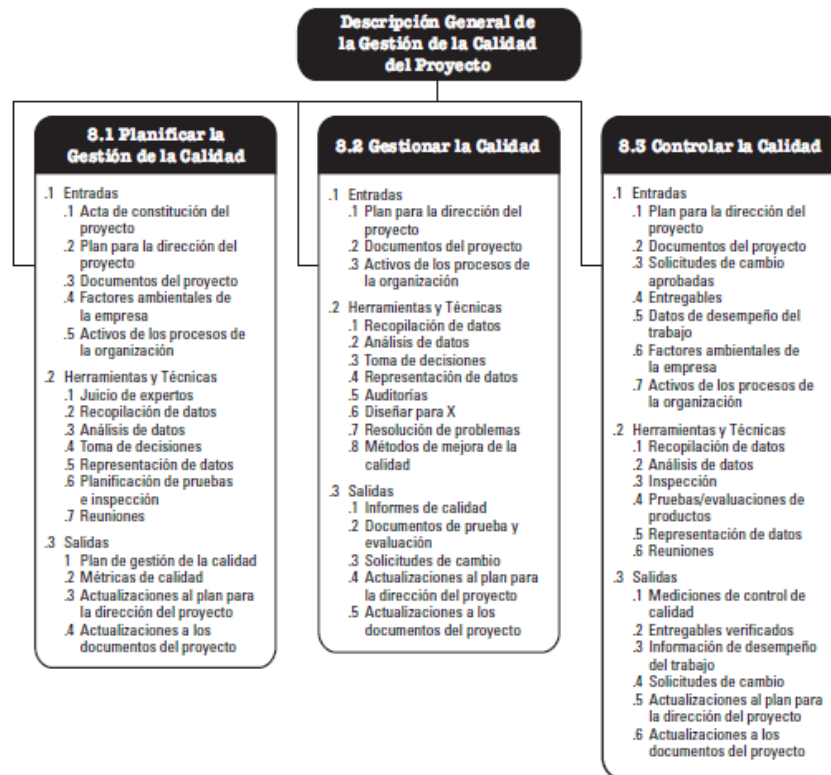


Gráfico 8-1. Descripción General de la Gestión de la Calidad del Proyecto

Adicionalmente, en la **Figura 7** se presenta una visión general de las interrelaciones de los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto. El proceso de Planificar la Gestión de la Calidad establece los requisitos que deben cumplirse. Dichos requisitos se convierten en actividades que, durante el proceso de Gestionar la Calidad, se transforman en instrumentos de prueba y evaluación aplicables a lo largo de todo el proyecto. Finalmente, en el proceso de Controlar la Calidad se aplican los instrumentos definidos y se comparan los resultados del trabajo con los requisitos establecidos, con el propósito de garantizar que los resultados sean aceptables. (Guía del PMBOK, 2017, p. 272-273).

Figura 7: Interrelaciones del Proceso de Gestión de la Calidad del Proyecto

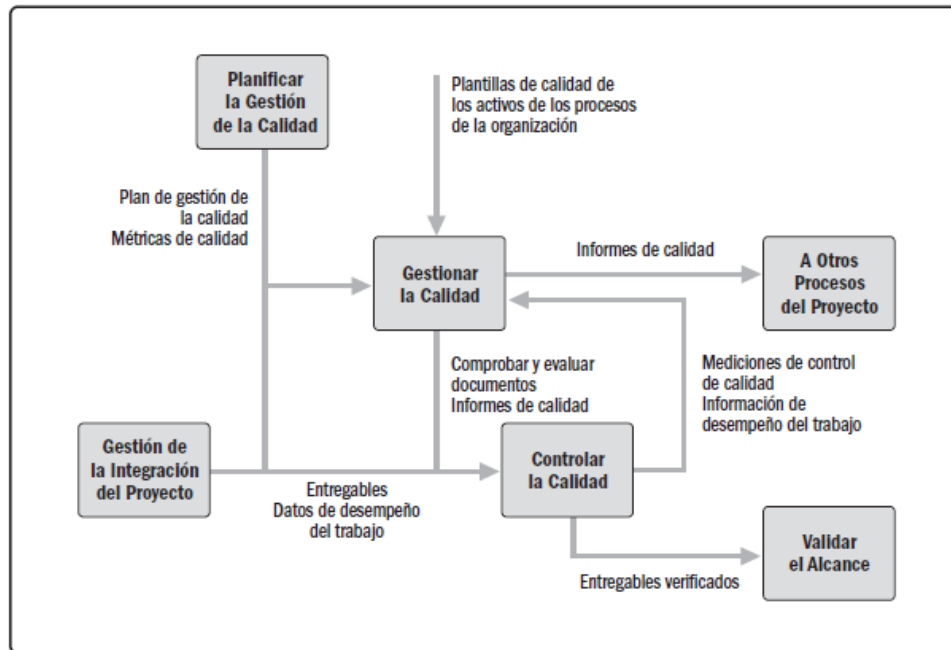


Gráfico 8-2. Principales Interrelaciones del Proceso de Gestión de la Calidad del Proyecto

La Gestión de la Calidad del Proyecto abarca tanto la calidad de la gestión del proyecto como la calidad de sus entregables. Este principio aplica para todo tipo de proyecto, independientemente de los entregables que genere, aunque las métricas y técnicas utilizadas para verificar su cumplimiento si son específicas para cada tipo de entregable.

En todo caso, es preferible incorporar calidad en los entregables desde el inicio, en lugar de detectar problemas durante inspecciones posteriores. El costo de prevenir errores suele ser por lo general, mucho menor que el costo de corregirlos. (Guía del PMBOK, 2017, p. 274).

Así como cada proyecto es único, el director o líder del proyecto debe adaptar los procesos considerando factores como:

- **Cumplimiento de políticas y auditoría:** ¿Qué políticas y procedimientos de calidad existen en la organización? ¿Qué herramientas, técnicas y plantillas relacionadas con la calidad se utilizan en la organización?
- **Estándares y cumplimiento normativo:** ¿Existen estándares específicos de la calidad en la industria que deban considerar? ¿Existen restricciones gubernamentales, legales o regulares específicas que deben tenerse en cuenta?
- **Mejora continua:** ¿Cómo va a ser gestionada la mejora de la calidad en el proyecto? ¿Es manejada a nivel de organización o al nivel de cada proyecto?
- **Involucramiento de los Interesados:** ¿Existe un entorno de colaboración entre interesados y proveedores?
- **Manejo de cambios:** ¿Qué pasos frecuentes de calidad y revisión son incorporados a lo largo del proyecto en lugar de hacia el final del mismo? (Guía del PMBOK, 2017, p.276).

A partir del análisis de la Gestión de la Calidad del Proyecto desde el enfoque de la Guía del PMBOK, se evidencia que la calidad no se limita únicamente al cumplimiento de requisitos técnicos, sino que constituye un elemento estratégico que debe integrarse de manera transversal en la dirección de proyectos. En este sentido, la aplicación de herramientas y técnicas de calidad permite apoyar la planificación, ejecución, control y mejora continua de los procesos y entregables del proyecto. Por

ello, resulta pertinente profundizar en el concepto de calidad y en las principales herramientas y técnicas asociadas, las cuales se abordan en el siguiente apartado.

1.7.4 Calidad, herramientas y técnicas

El concepto de calidad ha adquirido gran relevancia en los últimos años, tanto en el ámbito empresarial como en la percepción de los consumidores, quienes lo emplean para expresar su grado de satisfacción respecto a los productos y servicios que reciben. En respuesta a esta tendencia, las organizaciones han desarrollado una mayor conciencia sobre la importancia de cumplir con estándares de calidad, no solo para fortalecer su imagen, sino también para asegurar la fidelización de sus clientes. Prácticas como la aplicación de encuestas de satisfacción o evaluaciones periódicas se han vuelto comunes, ya que permiten identificar oportunidades de mejora y orientar acciones específicas.

En Costa Rica, se han implementado esfuerzos significativos para regular y fiscalizar el cumplimiento de requisitos voluntarios y regulatorios aplicables a bienes y servicios. Un ejemplo de ello es la Ley N.º 10473, Ley del Sistema Nacional para la Calidad, cuyo artículo 1 establece como propósito:

“Establecer el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) como marco estructural para las actividades vinculadas al desarrollo, la demostración de la calidad y su marco normativo [...] con el fin de contribuir al desarrollo, competitividad, protección al consumidor y confianza en la transacción de productos y servicios.” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2024)

Asimismo, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), mediante la Dirección de Apoyo al Consumidor, vela por la tutela efectiva de los derechos de los consumidores (MEIC). Esta institucionalidad respalda la protección del usuario y fomenta la conformidad con los requisitos establecidos.

A nivel internacional, diversas herramientas, normativas y estándares se han desarrollado para guiar a las organizaciones en la estandarización de sus procesos y en el aseguramiento de la calidad de sus productos y servicios. Entre estas, la Norma ISO 9000:2015 define la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”. El término objeto aplica a productos, servicios, procesos, personas, organizaciones o sistemas, mientras que requisito se refiere a una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (ISO 9000, 2015, p. 19)

Esta conceptualización evidencia que la calidad trasciende la industria manufacturera y se extiende a la administración y dirección de proyectos, los cuales también requieren ser estandarizados, controlados y mejorados. En este sentido, la gestión de la calidad constituye un elemento esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos, la satisfacción de los interesados y la mejora continua.

La Guía PMBOK incorpora dos conceptos fundamentales en esta materia (Guía del PMBOK, 2017, p. 275):

- Satisfacción de los interesados: implica comprender, evaluar y gestionar los

requisitos para asegurar la conformidad con los objetivos del proyecto y garantizar la adecuación del producto o servicio para su uso.

- Mejora continua: se fundamenta en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) de Shewhart y Deming, e incluye iniciativas como la Gestión de la Calidad Total (TQM), Six Sigma y Lean Six Sigma, que buscan incrementar la calidad tanto en la dirección del proyecto como en los productos o servicios resultantes.

Para lograr la estandarización y mejora de los procesos, la gestión de la calidad dispone de diversas herramientas que facilitan el mapeo, diagnóstico y análisis organizacional. A continuación, se presentan las principales herramientas utilizadas en el desarrollo de este proyecto.

Entre las herramientas más empleadas para el análisis de procesos se encuentra el diagrama de flujo. Patiño, Torres y Chica (2023) recopilan algunas definiciones de diferentes autores; sin embargo, en aras de la estandarización, se retoma la definición establecida por la Norma ISO 5807:1985, la cual indica que “un diagrama de flujo es una representación gráfica de la descripción de los pasos que constituyen un proceso, que sirve a las organizaciones para proceder a realizar documentación y comunicar los datos de un proceso de un proyecto en desarrollo”. (Patiño, Torres y Chica, 2023, p. 5)

Asimismo, la Norma ISO 5807:1985 define la simbología que debe utilizarse para

construir los diagramas de flujo de acuerdo con la tarea que se requiera realizar. Por lo tanto, se define la forma del símbolo, su nombre y tipo de uso. (Patiño, Torres y Chica, 2023, p. 6)

Estos símbolos además de su forma, deben cumplir con reglas específicas de aplicación, entre las que se incluyen:

- Inicio/final
- Entrada/salida
- Proceso
- Decisión
- Flujos
- Conectores

En la **Figura 8**, se presenta la simbología básica para los diagramas de flujo, acompañada de una breve descripción, según lo expuesto por el mismo autor. (Patiño, Torres y Chica, 2023, p. 7)

Figura 8: Simbología básica de los diagramas de flujo



FIGURA 1. Simbología básica de los diagramas de flujo

Fuente: tomada de Tecnología e Informática <https://tecnoinfoenelcolegio.wordpress.com/diagrama-de-flujo/>

Para el diagnóstico y solución de problemas en un proceso, se debe definir un procedimiento que permita identificar las posibles causas que lo han generado, categorizar dichas causas, cuantificarlas hasta donde sea posible y analizarlas según su causa y efecto y criticidad, para finalmente definir las posibles soluciones.

En la **Figura 9**, se presenta un diagrama de flujo para el procedimiento de diagnóstico de problemas, propuesto por Acuña (2012), donde define cuatro grandes etapas: definición del problema, identificación de sus causas y efectos, búsqueda de alternativas de solución y selección de la mejor solución. (p.202-203)

Figura 9: Diagrama del procedimiento de diagnóstico de problemas de calidad

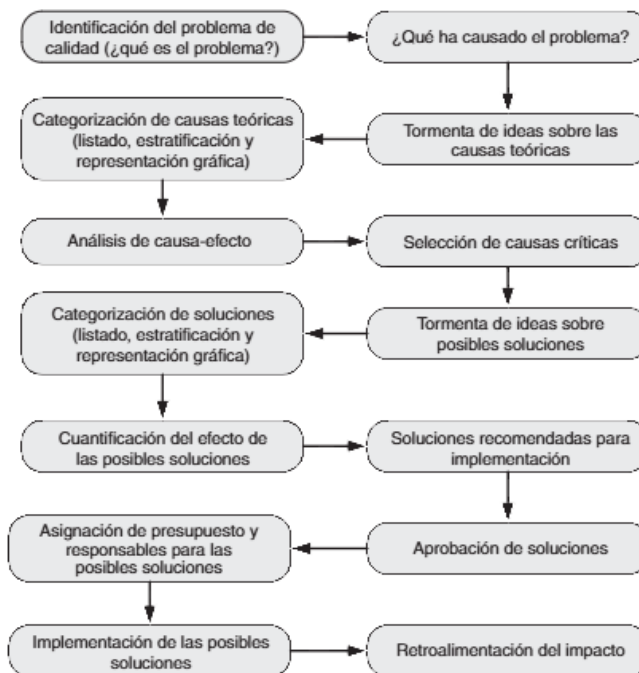


Figura 3.1 Diagrama del procedimiento de diagnóstico de problemas de calidad.

Otra técnica utilizada fue la Lluvia de ideas, también conocido como Tormenta de ideas. A continuación, se describe su significado según la Guía de PMBOK:

La Tormenta de idea es una técnica que se utiliza para identificar una lista de ideas en un corto período de tiempo. Se lleva a cabo en un entorno de grupo y es liderada por un facilitador. Comprende dos partes: la generación de ideas y el análisis. Puede emplearse para recopilar datos, soluciones o ideas a partir de los interesados, expertos en la materia y miembros del equipo, especialmente durante el desarrollo del acta de constitución del proyecto. (Guía del PMBOK, 2017, p. 80)

Según el procedimiento para el diagnóstico de problemas de calidad de propuesto por

Acuña (2012), el paso posterior a la aplicación de la herramienta Tormenta de ideas es la categorización de las soluciones (listado, estratificación y representación gráfica). Esta etapa consiste en clasificar las soluciones para que la selección de aquellas mejores sea un procedimiento más fácil. Se agrupan en función de su impacto, costo, facilidad de implementación, requerimientos de cambios (tecnológicos, organizacionales). (p. 204)

En relación con los diagramas de causa y efecto, la Guía del PMBOK reconoce los “diagramas de espina de pescado, diagramas por qué-por qué o diagramas de Ishikawa. Este tipo de diagrama desglosa las causas del enunciado del problema identificado en ramas separadas, que ayudan a identificar la causa principal o raíz del problema”. En la **Figura 10**, se presenta un ejemplo de diagrama causa efecto en el cual se establecen seis categorías para analizar el problema: personas, proceso, equipos, material, entorno y gestión. (Guía del PMBOK, 2017, p. 293).

Figura 10: Diagrama causa efecto

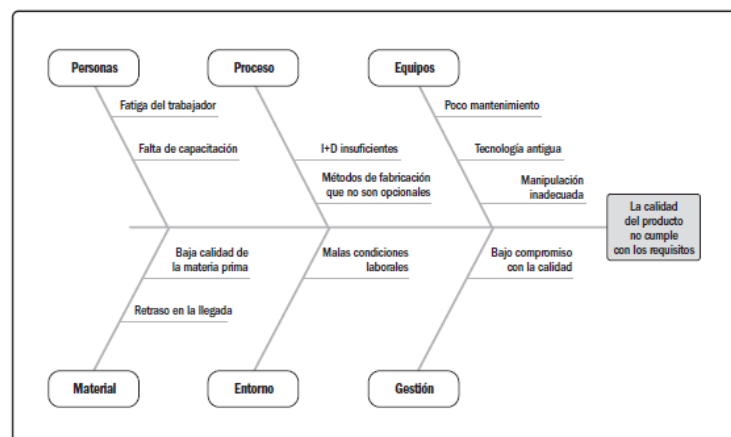


Gráfico 8-9. Diagrama de Causa y Efecto

Por su parte, otras referencias amplían esta clasificación mediante el enfoque de las

6M, como lo señalan Juárez, González, Tovar, et al. (2025): “un aspecto fundamental para realizar un adecuado diagrama de Ishikawa es categorizar los hallazgos con base en las 6 M: mano de obra, maquinaria, materiales, método, medición y medio ambiente; así, se obtiene mayor claridad al analizar los problemas previo a proponer soluciones” (p.16)

Los diagramas SIPOC (por sus siglas en inglés; supplier-input-process-output-client; en español: proveedor-entrada-proceso-salida-cliente), constituyen una herramienta que facilita la comprensión de los propósitos y alcances de un proceso. Según Acuña (2012), los conceptos de proveedores, entradas, salidas y clientes se definen de la siguiente manera:

- **Proveedores:** individuos o compañías que proveen las entradas al proceso y que pueden ser internos o externos.
- **Entradas:** materiales, información y servicios que se requieren en los procesos para generar las salidas.
- **Salidas:** productos primarios y secundarios del proceso.
- **Cliente:** personas que forman parte de la cadena de suministros.

En este sentido, un diagrama SIPOC se representa como una matriz de cinco columnas que corresponde a cada uno de los elementos. (p. 2042-243). En la **Figura 11** se presenta un ejemplo de un diagrama SIPOC, tomado del mismo autor, en el cual se ilustran las cinco columnas que forman la palabra SIPOC, según las siglas en inglés mencionadas anteriormente.

Figura 11: Diagrama SIPOC

Cuadro 3.20 Columnas del diagrama SIPOC

Proveedores	Entradas	Proceso	Salidas	Cliente

El diagrama de Pareto es una herramienta utilizada para identificar y jerarquizar las causas de un efecto determinado. Según Baca (2014), este diagrama se representa mediante una gráfica de barras acompañada de una curva ascendente que indica el porcentaje acumulado de los datos representados en dichas barras.

En la **Figura 12** se presenta un ejemplo de diagrama de Pareto elaborado por el mismo autor, con el propósito de facilitar mejorar su comprensión. En el gráfico, el eje horizontal (x) muestra las causas atribuibles a un problema, ordenadas de izquierda a derecha, en función de su frecuencia, de mayor a menor. La representación cuenta con dos ejes verticales: el primero, ubicado a la izquierda, corresponde a la frecuencia absoluta; el segundo, situado a la derecha, indica el porcentaje acumulado, considerando como base el 100%. (Baca ,2014, p. 124)

Figura 12: Diagrama de Pareto

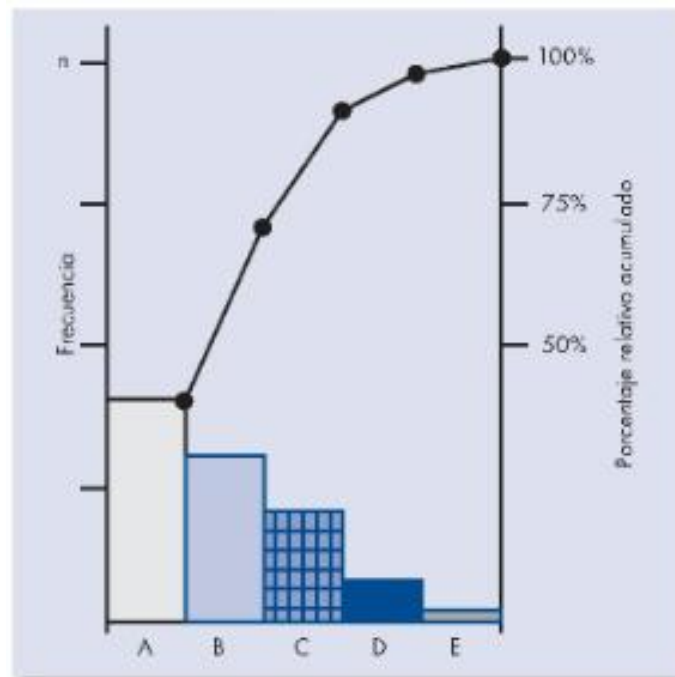


Figura 5.36 Representación básica del diagrama de Pareto.

Finalmente, es importante destacar un principio fundamental de la gestión calidad: lo que no se mide, no se controla. La medición constituye la base para evaluar y mejorar los procesos, y se realizan mediante la implementación de indicadores del desempeño. Según Reinoso y Uribe (2014), estos indicadores representan una herramienta gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y responsabilidades frente a los distintos grupos de referencia, tales como trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, y entidades gubernamentales. (p. 13)

Según el mismo autor, resulta necesario diseñar y aplicar un conjunto de indicadores de gestión, que, de manera sistemática, faciliten la toma de decisiones orientadas al

desarrollo de la organización (p.17)

Para lograr la sistematización y estandarización de los indicadores es importante implementar un formato. Según Carrillo y García (2016), ese formato define como se debe leer el indicador y que sucede cuando se obtiene el resultado de la medición realizada.

En la **Figura 13** se presenta un ejemplo de Ficha técnica de indicadores, cuyo contenido se describe a continuación:

- **Nombre del indicador:** es la descripción del indicador. Se debe ser claro y conciso para evitar interpretaciones erróneas de lo que propone medir.
- **Área o departamento:** detalla el área o departamento al cual pertenece el indicador.
- **Responsable:** es la persona encargada de recopilar, consolidar y presentar la información del indicador.
- **Fórmula:** describe como se hallará el resultado del indicador.
- **Factor del indicador:** es la relación con la que complementará la fórmula del indicador (porcentaje o número).
- **Unidad de medición:** es la forma de presentar el indicador (porcentaje, unidades, partes por millón, unidades de tiempo como años, meses, días, etc).
- **Fuente de información:** hace referencia al medio o forma de extraer la información para elaborar el indicador (físico electrónico). La fuente de información está asociada a un área encargada de entregar la información y la forma de hacerlo.

- **Meta establecida:** Es el objetivo que se requiere alcanzar. Se plantean tres escenarios: óptimo (se logra la meta), aceptable (no se alcanza la meta, pero el resultado no impacta de manera drástica el desempeño organizacional) y deficiente (no se cumple la meta y su resultado requiere acciones correctivas inmediatas).
- **Frecuencia de medición:** es la periodicidad con la que se mide (en unidades de tiempo, volumen, longitud). (p. 35-36)

Figura 13: Ficha técnica de indicadores

Cuadro 1. Ficha técnica de indicadores

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
Nombre del indicador			
Área / Departamento		Responsable	
Fórmula	Numerador		
	Denominador		
Factor		Unidad de medición	
Fuente de información	Variable	Área de origen	Fuente
Meta establecida	Óptimo	Aceptable	Deficiente
Frecuencia de medición			
Interpretación			

Fuente: realizado por los autores

La aplicación de herramientas y técnicas de calidad en la gestión de proyectos genera información clave, tales como registros, indicadores, análisis, diagnósticos y evidencias de desempeño, los cuales resultan fundamentales para la toma de decisiones, el control de los procesos y la mejora continua. Para que dicha información

cumpla efectivamente su propósito, es indispensable que sea gestionada de manera ordenada, sistemática y accesible a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En este contexto, la gestión documental se convierte en un elemento clave para asegurar la trazabilidad, integridad y disponibilidad de la información, aspecto que se desarrolla en el siguiente apartado.

1.7.5 Gestión Documental

La gestión documental constituye un componente esencial en la administración de proyectos, ya que permite a las organizaciones organizar, controlar y garantizar la disponibilidad de la información generada durante todo el ciclo de vida de un proyecto. Una gestión documental adecuada asegura la trazabilidad de las decisiones, facilita la comunicación entre las partes interesadas y contribuye al cumplimiento de los requisitos del donante.

En el caso de la ONG, este proceso adquiere especial relevancia debido a la necesidad de mantener registros confiables que respalden la transparencia, rendición de cuentas y la evaluación de resultados. Para lograrlo, es indispensable establecer políticas, procedimientos, formularios y herramientas que aseguren la integridad, confidencialidad y accesibilidad de la información, alineados con estándares internacionales como ISO 9001:2015 y la Guía PMBOK.

La norma ISO 9001:2015, en su cláusula 7.5, establece los lineamientos para la gestión de la información documentada, definiendo las pautas para su creación,

actualización y control.

En relación con la creación y actualización, la norma establece que los documentos deben incluir su identificación, descripción, formato, revisión y aprobación. Con respecto al control, se indica que estos deben estar disponibles en el momento y lugar en que se requieran, protegidos contra pérdida o uso indebido, y sujetos a procedimientos que aseguren su distribución, acceso, recuperación, almacenamiento, preservación, control de cambios, conservación y disposición. Asimismo, la información documentada conservada como evidencia debe protegerse contra modificaciones no intencionales. (SO 9001, 2015, p. 19-20)

1.7.5.1 Tipos de documentos

En el ámbito de la gestión documental, los documentos se clasifican según su propósito, nivel de detalle y función dentro del sistema de gestión. A continuación, se describen los tipos de documentos más utilizados, según las normas ISO 9000:2015 e ISO 10013:2021, con el fin de ofrecer a la ONG una guía para la generación, actualización y control de la información documentada requerida para la estandarización de sus procesos.

Política

La ISO 9000 define política como las intenciones y dirección de una organización, expresadas formalmente por su alta dirección (ISO 9000, 2015, p. 18). Estos documentos establecen los compromisos institucionales y los objetivos estratégicos

que orientan el sistema de gestión.

Manual

Según la ISO 10013, un manual puede proporcionar la estructura, formato, contenido o método de presentación para documentar el sistema de gestión de la calidad y sus procesos (ISO 10013, 2021, p. 5).

Describe el sistema de gestión, su alcance, estructura y procesos principales, y sirve como referencia para comprender el funcionamiento general del sistema. Aunque no es obligatorio en ISO 9001:2015, continúa siendo una herramienta útil para la estandarización.

Procedimiento

Los procedimientos establecen el método para realizar una actividad o proceso. De acuerdo con la ISO 10013: “Los procedimientos documentados deben contener la información necesaria para llevar a cabo adecuadamente las actividades del proceso [...] e identificarse de forma única.” (ISO 10013, 2021, p. 6)

Incluyen responsabilidades, secuencia de pasos, herramientas requeridas y criterios de aceptación

Instructivo de trabajo

Las instrucciones de trabajo proporcionan detalles específicos para ejecutar tareas particulares, siendo más precisas que los procedimientos. Describen paso a paso la forma de realizar una actividad, incluyendo parámetros técnicos, herramientas y

formatos a utilizar (ISO 10013, 2021, p. 7).

Formulario

Los formularios son documentos diseñados con campos para recopilar datos como entrada o salida de un proceso. Su función principal es estandarizar la recolección de información (ISO 10013, 2021, p. 8).

Registro

Un formulario se convierte en registro cuando contiene datos completados. Los registros constituyen evidencia objetiva de la ejecución de actividades o del cumplimiento de requisitos, y deben conservarse conforme a los plazos y requisitos establecidos (ISO 10013, 2021, p. 1).

La adecuada definición, clasificación y utilización de estos tipos de documentos permite a la ONG estructurar su información documentada de manera coherente, garantizando la estandarización de procesos, la generación de evidencia objetiva y la trazabilidad de las actividades desarrolladas. Asimismo, estos documentos son un soporte fundamental para la gestión de la calidad, el cumplimiento de requisitos normativos y contractuales, y la toma de decisiones fundamentada en información confiable.

En conjunto, los elementos desarrollados en este capítulo constituyen el soporte teórico, normativo y metodológico que sustenta el proyecto. A través de la

identificación del problema, la definición de los objetivos, el alcance, las limitaciones, el diseño metodológico y el marco conceptual, se han establecido las bases que orientan la propuesta de intervención en la organización.

El análisis del estándar del PMI, la Guía PMBOK, las herramientas y normas internacionales de calidad, así como los principios de gestión documental, permitió fundamentar la importancia de una gestión estructurada de proyectos orientada a la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas, especialmente en el contexto de una organización no gubernamental.

En este sentido, el Capítulo II se dedicará al diagnóstico del problema y al análisis de los datos, con el propósito de examinar la situación actual del proceso objeto de estudio, identificar brechas y causas, y generar los insumos necesarios para la propuesta de solución del proyecto.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y ANÁLISIS DE DATOS

2.1 Descripción general del proceso

2.1.1 SIPOC

El diagrama SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers), es una herramienta de gestión de calidad que facilita la comprensión del propósito y alcance de un proceso, mediante la identificación de proveedores, entradas, actividades, salidas y clientes.

En el presente proyecto, el SIPOC se utiliza como una herramienta de análisis para describir las tres etapas principales del proceso objeto de estudio, las cuales corresponden a:

- Condiciones habilitantes Pre-ejecución
- Ejecución
- Monitoreo y control

Con el fin de lograr un entendimiento más detallado del proceso, se elaboró un SIPOC específico para cada etapa, incluyendo sus respectivas sub-etapas. Esta representación permite visualizar de forma estructurada las entradas requeridas, actividades desarrolladas y las salidas generadas en cada fase, facilitando la delimitación del alcance y la comprensión de sus interrelaciones.

La construcción de los diagramas SIPOC se realizó mediante sesiones de trabajo colaborativas con personal de la ONG, lo que permitió validar la información, asegurar su correspondencia con la operación real del proceso y fortalecer la identificación de responsabilidades entre las distintas áreas involucradas.

Dado el nivel de detalle de los SIPOC desarrollados para cada etapa y sub-etapa, estos se presentan de manera completa en el Apéndice 1. No obstante, con el propósito de facilitar la comprensión del lector, a continuación, en la **Figura 14**, se presenta un extracto correspondiente al SIPOC de la Etapa 4: Condiciones habilitantes pre-ejecución, específicamente para la sub-etapa 4.1: Debida Diligencia que la ONG le hace a sus donantes, en el cual se ejemplifica el contenido de cada uno de sus componentes.

Figura 14: Extracto SIPOC Etapa 4: Condiciones habilitantes pre-ejecución.

ONG				
SIPOC Etapa 4. Condiciones habilitantes pre-ejecución				
SUPPLIERS	INPUT S	PROCE S S	OUT PUT S	CUSTOMERS
PROVEEDORES	ENTRADA S	PROCESO	SA LIDA S	CLIENTE
R: Alianzas y Recaudación /Finanzas Internas A: Gerencia Financiera y Dirección Ejecutiva C: Finanzas: Legal y Oficial de Gobernanza y Administración I: Gerencias de Conservación	Formulario solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su especificación . Herramienta llamada "filtro de donantes" .	4.1 Debida Diligencia que ONG le hace a sus donantes	1. Documentación requerida: financiera, administrativa, legal, ambiental, reputacional, etc). 2. Análisis de riesgos asociados a continuar o no con la relación. 3. Verificación del cumplimiento normativo (leyes, políticas internas, estándares). 3. Evaluación de la capacidad de la contraparte (técnica, administrativa, financiera).	Donante

En el componente Proveedores, se identifican las áreas responsables de aportar las entradas necesarias para la ejecución cada sub-etapa de proceso. La organización ha definido dichas responsabilidades mediante el uso de la matriz RACI (Responsable,

Aprobador, Consultado e Informado), con el fin de establecer de manera clara los roles y responsabilidades de las personas y áreas involucradas, evitando duplicidades, omisiones o posibles confusiones durante la ejecución del proceso.

En cuanto a las Entradas, se identifica la documentación requerida para la ejecución del proceso, la cual corresponde principalmente a información documentada que describe las actividades a realizar, políticas que respaldan el proceso y formularios que contienen información necesaria para esta etapa.

Respecto a las Salidas, en los procesos de la ONG se genera principalmente información documentada que constituye evidencia del cumplimiento del proceso. Dicha información resulta esencial para el control y seguimiento de las actividades, así como para la continuidad de las etapas posteriores del proceso.

Finalmente, se identifica al Cliente, quién representa la parte interesada que requiere la información generada como salida del proceso, ya sea para validación de resultados, la toma de decisiones o el cumplimiento de requisitos establecidos.

Como se mencionó anteriormente, para conocer el detalle completo correspondiente a cada Etapa analizada, se remite al Apéndice 1.

Es importante resaltar que, durante el desarrollo de los diagramas SIPOC, también se identificaron las partes interesadas y los clientes asociados a los procesos.

Las partes interesadas identificadas son:

- Donantes
- Beneficiarios
- La ONG
- El Sistema Nacional de Áreas de Conservación
- Áreas de internas de la organización: Alianzas y Recaudación, Finanzas, Comunicación, Innovación y Tecnología, Legal, Dirección Ejecutiva y el Área Técnica de Conservación.

En la **Tabla 3**, se presenta una descripción para cada una de las partes interesadas identificadas.

Tabla 3: Descripción de partes interesadas identificadas

Item	Parte interesada		Descripción
1	Externo	Donante	Entidades donantes: Comprenden las fundaciones, agencias internacionales y organismos de cooperación bilateral o multilateral que proveen los recursos financieros destinados a la ejecución de los proyectos.
2	Externo	Beneficiario	Beneficiarios directos: Grupo de personas, organizaciones o áreas geográficas de interés para las cuales fue aprobada una propuesta y que recibirán de manera directa el beneficio de la inversión económica realizada. Este beneficio puede materializarse mediante inversiones directas —por ejemplo, el aporte de recursos para un emprendimiento o la construcción de infraestructura en una zona prioritaria— o mediante la prestación de servicios de acompañamiento, seguimiento o asistencia técnica, así como fortalecimiento institucional, capacitación u otros servicios directos.
3	Externo	ONG	Entidades Elegibles: Se definen como los aliados implementadores autorizados para recibir y administrar los fondos. Estas entidades asumen la responsabilidad de velar por que las inversiones se ejecuten conforme a las indicaciones y requisitos establecidos por el donante principal.
4	Externo	Sistema Nacional de Áreas de Conservación	Áreas de Conservación: Unidad territorial delimitada administrativamente, cuyo propósito es integrar y aplicar las políticas, estrategias y programas nacionales para la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales (forestales, vida silvestre, cuencas hidrográficas y áreas protegidas) dentro de su demarcación geográfica. Cada área de conservación opera con una estrategia común de desarrollo y administración, coordinando acciones tanto estatales como privadas para cumplir con la legislación ambiental vigente y los objetivos de conservación del país.
5	Interno	Áreas de internas de la organización	Áreas de internas de la organización: Alianzas y recaudación, Finanzas, Comunicación, Innovación y tecnología, Legal, Dirección Ejecutiva, Área técnica de Conservación.

Como clientes se reconocen:

- Los donantes
- Los beneficiarios
- Áreas de internas de la organización: Alianzas y Recaudación, Finanzas, Comunicación, Innovación y Tecnología, Legal, Dirección Ejecutiva y el Área Técnica de Conservación.

En la **Tabla 4**, se presenta la descripción para cada uno de los clientes identificados.

Tabla 4: Descripción de los clientes identificados

Item	Clientes	Descripción
1	Donantes	Donante principal: Se define como ONG, fondo o entidad que provee los recursos financieros y que deposita su confianza en la ONG para la adecuada administración de dichos fondos, con el fin de garantizar su inversión en los beneficiarios directos.
2	Beneficiarios	Beneficiarios directos: Grupo de personas, organizaciones o áreas geográficas de interés para las cuales fue aprobada una propuesta y que recibirán de manera directa el beneficio de la inversión económica realizada. Este beneficio puede materializarse mediante inversiones directas —por ejemplo, el aporte de recursos para un emprendimiento o la construcción de infraestructura en una zona prioritaria— o mediante la prestación de servicios de acompañamiento, seguimiento o asistencia técnica, así como fortalecimiento institucional, capacitación u otros servicios directos.
3	Interno	Áreas de internas de la organización: Alianzas y recaudación, Finanzas, Comunicación, Innovación y tecnología, Legal, Dirección Ejecutiva, Área técnica de Conservación.

En síntesis, la elaboración de los diagramas SIPOC y la identificación de partes interesadas y clientes, permiten comprender de manera integral el alcance del proceso, sus componentes, interacciones y actores clave. Esta caracterización constituye un insumo fundamental para el análisis detallado que se presenta en las

siguientes secciones.

2.1.2 Diagrama de flujo

Como se explicó en el capítulo anterior, la ONG tiene definido el Ciclo de los proyectos, el cual se estructura en tres grandes etapas que son: Pre-adjudicación, Adjudicación y Post-adjudicación.

Este Ciclo de vida se desglosa en siete etapas específicas, que permiten dar seguimiento sistemático a cada proyecto:

1. Identificación de Oportunidad
2. Análisis inicial
3. Planificación
4. Condiciones habilitantes Pre-ejecución
5. Ejecución
6. Monitoreo y control
7. Cierre

Para efectos de este proyecto, el análisis se centrará únicamente en tres de estas etapas:

- Condiciones habilitantes Pre-ejecución
- Ejecución
- Monitoreo y control

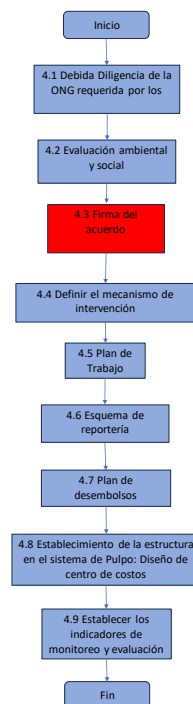
El diagrama de flujo permite visualizar de manera clara la secuencia de actividades

facilitando la identificación de puntos críticos y oportunidades de mejora. A continuación, se presenta una descripción de cada una de las etapas incluidas en este estudio y junto con sus respectivas sub-etapas, proceso realizado en conjunto con la ONG por medio de sesiones de trabajo.

Etapas 4: Condiciones habilitantes de pre-ejecución: etapa en la que se formalizan y verifican los últimos requisitos, se establece el plan de desembolsos y se confirman los compromisos asumidos por las partes, para la puesta en marcha efectiva de un proyecto previamente aprobado. En la **Figura 15** muestra el flujo de las sub-etapas, destacando la 4.3 Firma del acuerdo como crítica.

Figura 15: Diagrama de flujo de la etapa Condiciones habilitantes pre-ejecución

Diagrama de flujo de la etapa Condiciones habilitantes pre-ejecución



Seguido una breve descripción de cada sub-etapa incluida:

4.1 Debida Diligencia que ONG le hace a sus donantes: Proceso para verificar y analizar información relevante, con el fin de identificar riesgos, confirmar requisitos legales, técnicos, financieros o reputacionales, y asegurar que los fondos provengan de fuentes lícitas.

4.2 Estándar Ambiental y Social (EAS): Conjunto de principios, requisitos y criterios técnicos diseñados para prevenir, mitigar y gestionar los impactos ambientales y sociales. Garantizando que el proyecto se desarrolle de manera responsable, sostenible, inclusiva y respetuosa de los derechos humanos, así como del entorno natural y de las comunidades involucradas.

4.3 Firma del acuerdo (Etapa Crítica): Acto formal donde el donante y la ONG aceptan los términos y condiciones para la asignación, administración y uso de los recursos, habilitando el inicio del proyecto.

4.4 Definir el mecanismo de intervención: Se definen las acciones concretas para cumplir los objetivos del proyecto y optimizar el uso de recursos.

4.5 Plan de Trabajo: Documento que organiza actividades, su secuencia, cronograma, responsables, recursos, sirviendo como guía para la ejecución, el seguimiento y el control del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

4.6 Esquema de reportería: Formatos solicitados y definidos por el donante para reportar el avance técnico, financiero y de cumplimiento del proyecto, asegurando transparencia, la rendición de cuentas y el adecuado seguimiento del uso de los recursos donados.

4.7 Plan de desembolsos: El donante establece de forma anticipada el monto, la frecuencia y las condiciones bajo las cuales se realizarán los desembolsos de los recursos para la ejecución del proyecto. Su definición se realiza en concordancia con el cronograma de actividades y el presupuesto aprobado, y puede estar condicionado al cumplimiento de hitos, la presentación de informes o la validación del avance técnico y financiero, según lo establecido en el Acuerdo de Donación.

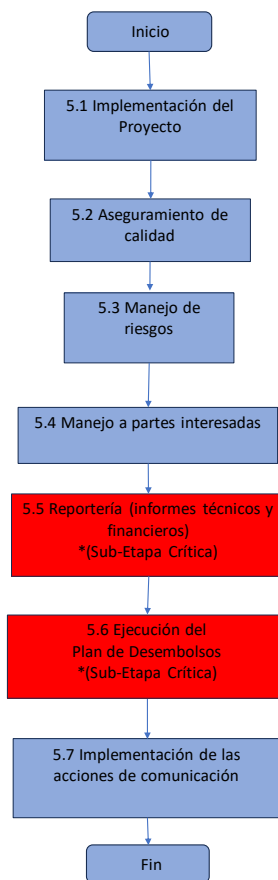
4.8 Establecimiento de la estructura en el sistema de Pulpo: diseño del centro de costos: Es el proceso mediante el cual se diseña y configura el centro de costos del proyecto dentro del sistema Pulpo, con el fin de registrar, clasificar y dar seguimiento a los ingresos y egresos asociados al proyecto. Este proceso asegura que la información financiera del proyecto se gestione de forma ordenada, trazable y alineada con el presupuesto aprobado y los requerimientos de reporte del donante.

4.9 Establecer los indicadores de monitoreo y evaluación: Definición de indicadores para medir avances y los resultados, facilitando el seguimiento, evaluación del cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones informadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Etapa 5 Ejecución: etapa en la que se desarrollan las actividades planificadas, se gestionan y utilizan los recursos aprobados, y se implementan las acciones para el logro de los objetivos y resultados esperados en el proyecto. En la **Figura 16** muestra el flujo de cada una de las sub-etapas, además se identifican como críticas 5.5 Reportería (informes técnicos y financieros) y 5.6 Ejecución del Plan de Desembolsos.

Figura 16: Diagrama de flujo de la etapa Ejecución

Diagrama de flujo de la etapa Ejecución



Seguido una breve descripción de cada sub etapa incluida:

5.1 Implementación del Proyecto: Se ejecutan las actividades previstas de forma organizada, utilizando los recursos asignados y aplicando controles para cumplir el alcance, los plazos y el presupuesto aprobado.

5.2 Aseguramiento de calidad: Aplicación de políticas y controles para garantizar que los resultados cumplan los estándares definidos y los requisitos del donante.

5.3 Manejo de riesgos: Identificación y gestión de riesgos que puedan afectar el proyecto, donde se definen medidas de mitigación y seguimiento para reducir su impacto.

5.4 Manejo a partes interesadas: Gestión de expectativas y comunicación con las partes interesadas internas y externas del proyecto, para asegurar su participación, prevenir conflictos, facilitar la toma de decisiones y asegurar el apoyo necesario a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

5.5 Reportería (informes técnicos y financieros) Etapa Crítica: Responde al cumplimiento de la subactividad 4.6 que corresponde a la entrega en tiempo y forma de los reportes solicitados por el donante.

5.6 Ejecución del Plan de Desembolsos (Etapa Crítica): Responde al cumplimiento de la subactividad 4.7, una vez completada la etapa 5.5 que corresponde a la entrega en tiempo y forma de los reportes solicitados por el donante, los cuales, una vez

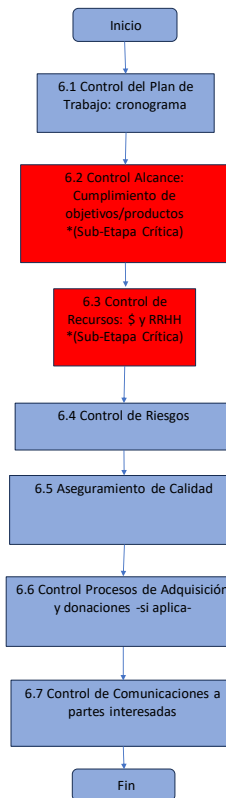
entregados y aprobados por el donante, corresponde la solicitud y recepción de fondos para continuar con la implementación de las actividades.

5.7 Implementación de las acciones de comunicación: Implementación de estrategias y canales definidos para informar y coordinar con las partes interesadas. Este proceso incluye la difusión oportuna de información, la gestión de mensajes clave, el uso de los canales de comunicación establecidos y el seguimiento de los resultados, asegurando coherencia, transparencia y alineación con los objetivos del proyecto a lo largo de su ciclo de vida.

Etapas 6 Monitoreo y control: orientada al seguimiento sistemático del desempeño del proyecto, la verificación del cumplimiento de los entregables, ejecución de los recursos financieros según lo planificado y la aplicación oportuna de medidas correctivas ante desviaciones respecto a lo planificado. En la **Figura 17** muestra la representación gráfica del flujo de cada una de las sub-etapas, además se identifican como críticas las sub-etapas 6.2 Control Alcance: Cumplimiento de objetivos/productos y 6.3 Control de Recursos: \$ y RRHH.

Figura 17: Diagrama de flujo de la etapa Monitoreo y control

Diagrama de flujo de la etapa Monitoreo y control



Seguido una breve descripción de cada sub etapa incluida:

6.1 Control del Plan de Trabajo: Se realiza el seguimiento periódico del cronograma establecido, con el fin de verificar el cumplimiento de las actividades, plazos y entregables definidos en el Acuerdo de Donación.

6.2 Control Alcance: Cumplimiento de objetivos/producto (Etapa Crítica): Evaluación del avance y logro de los objetivos y productos o entregables establecidos, conforme a lo planificado y a los criterios definidos, en el Acuerdo de Donación.

6.3 Control de Recursos: \$ y RRHH (Etapa Crítica): Proceso mediante el cual se realiza el seguimiento, control y verificación del uso de los recursos financieros y de recursos humanos asignados, con el fin de asegurar su adecuada ejecución conforme al presupuesto aprobado, la planificación establecida y el cumplimiento de lo establecido en el Acuerdo de Donación.

6.4 Control de Riesgos: Identificación y gestión de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos del proyecto, donde se aplican medidas de mitigación para reducir impacto y asegurar ejecución eficiente.

6.5 Aseguramiento de Calidad: Verificación de que las actividades y resultados cumplan estándares de calidad, requisitos del donante y las normas institucionales aplicables.

6.6 Control Procesos de Adquisición y donaciones (si aplica): Supervisión y verificación de adquisiciones y gestión de donaciones según planificación y normativa aplicable. Este control permite asegurar la correcta utilización de los recursos, la transparencia en los procedimientos, el cumplimiento de los requisitos establecidos y la adecuada documentación de cada operación, así como la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas cuando corresponda.

6.7 Control de Comunicaciones a partes interesadas: Implementación del plan de participación de partes interesadas, que se desarrolla a lo largo de todo el ciclo de vida

de los proyectos, el objetivo principal es implementar y apoyar el desarrollo de relaciones sólidas, constructivas y receptivas, que son fundamentales para la gestión exitosa de los riesgos ambientales y sociales de un proyecto.

En resumen, la elaboración del diagrama de flujo permite visualizar de manera clara la secuencia de actividades, mientras que la descripción detallada de cada sub-etapa facilitó la identificación de puntos críticos, dependencias y oportunidades de mejora, insumos para las siguientes secciones.

2.2 Mapeo de la documentación existente

Como parte del diagnóstico, se realizó una revisión de la documentación con la que cuenta actualmente la ONG. La organización dispone de un sistema digital llamado Pulpo, el cual centraliza y controla el acceso a la documentación disponible. Sin embargo, se identificó que, además de los documentos registrados en esta plataforma, las distintas áreas manejan documentos adicionales necesarios para sus procesos, que no se encuentran codificados ni controlados formalmente.

En el Anexo 1, se presenta un ejemplo de la Lista maestra de documentos del sistema Pulpo, la cual constituye la base de regencia para el control documental vigente.

Actualmente, la plataforma Pulpo contiene 97 documentos clasificados bajo los siguientes criterios:

- **ID de registro:** Código alfanumérico generado por el sistema. Ejemplo:

zcrm_3605264000122474215

- **Estado del Documento:** Aprobado, No vigente, Pendiente de aprobación.
- **Nombre de Documento Institucional:** Codificación compuesta por el tipo de documento, eje, consecutivo y nombre. Por ejemplo: *F-G-33 Formulario de Datos del contratista*.
- **Código:** Incluye la codificación del documento sin el nombre. Ejemplo: *F-G-33*.
- **Eje:** Administración (G), Cumplimiento (CU), Donaciones (DO), Fianzas (F), Programa (P).
- **Tipo de documento:** Código (CO), Formulario (F), Lista (LI), Manual (MA), Plantilla (PA), Política (PL), Procedimiento (PR), Protocolo (PO).
- **Espacio de trabajo externo:** Dirección URL asociada a cada documento.

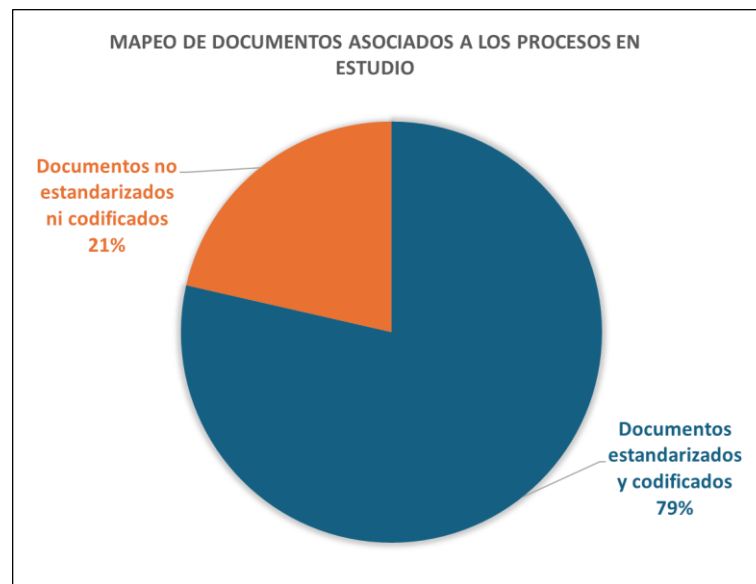
Adicionalmente, se realizó un mapeo de los documentos aplicables que se utilizan en cada subetapa de los procesos del ciclo de vida del proyecto en estudio, tomando como base la Lista maestra de documentos del sistema Pulpo. El resultado de esta revisión se encuentra en el Apéndice 2.

De los 97 documentos registrados en el sistema, para las tres etapas en estudio se identificaron 22 documentos asociados directamente a estos procesos. Asimismo, se identificaron 6 documentos adicionales que se utilizan en la práctica, pero que actualmente no se encuentran estandarizados ni codificados. El detalle de esta revisión se presenta en el Apéndice 3 y en el Apéndice 4, respectivamente.

2.3 Diagnóstico de revisión documental

Como resultado de la revisión documental, se determinó que la ONG cuenta actualmente con un total de 97 documentos registrados en el sistema. Específicamente, para los procesos en estudio la organización dispone de 28 documentos, de los cuales 22 documentos se encuentran debidamente estandarizados y codificados, lo que representa un 79% del total. En contraste, los 6 restantes no cumplen con estos criterios, lo que equivale al 21%. En la **Figura 18** se presenta una representación gráfica que resume el mapeo de los documentos asociados a los procesos en estudio.

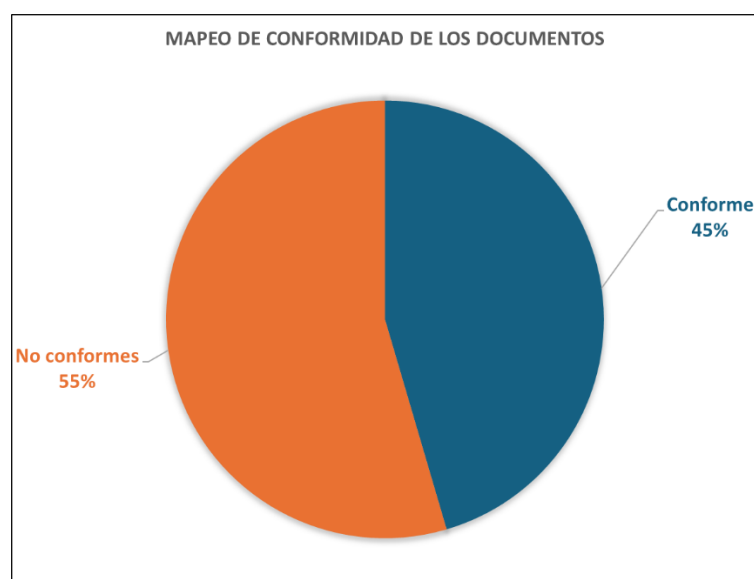
Figura 18: Mapeo de documentos asociados a los procesos en estudio



Adicionalmente, se realizó una revisión del contenido, codificación y tipo de documentos correspondiente a los 22 documentos estandarizados. Como resultado,

se identificó que el 45% de los documentos se encuentran conformes, mientras que el 55% restante presenta oportunidades de mejora. Estos resultados se muestran en la **Figura 19**, donde se presenta una representación gráfica que resume el mapeo de la conformidad de los documentos.

Figura 19: Mapeo de la conformidad de los documentos asociados a los procesos en estudio

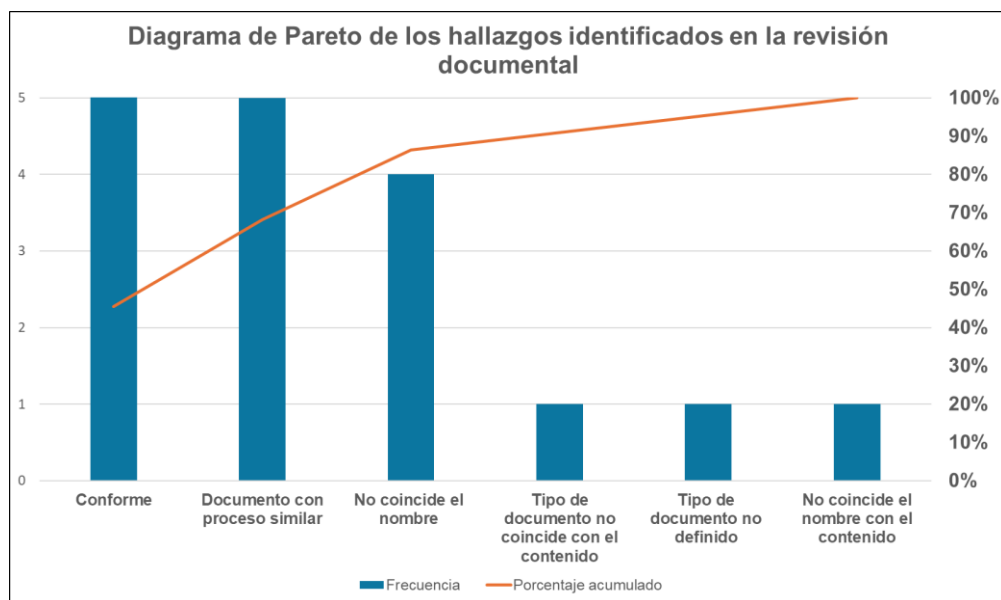


El detalle de la revisión documental se presenta en el Apéndice 5, donde se incluye la lista de los 22 documentos analizados junto con los hallazgos identificados. Asimismo, en la **Figura 20** se muestra un Diagrama de Pareto que resume dichos hallazgos. El primer hallazgo corresponde a los documentos conformes, que representan el 45%; el segundo hallazgo se relaciona con documentos similares que no contemplan el tipo de proyectos del corto plazo en estudio; y el tercer hallazgo hace referencia a documentos en los que no coincide el nombre registrado en el sistema con el nombre

asignado en el documento. Estos tres hallazgos concentran el 86% de total.

Adicionalmente, se identificaron tres hallazgos más: (i) el tipo de documento no coincide con el contenido, (ii) se utiliza un tipo de documento no definido en PR-G-26 Procedimiento de Control documental, y (iii) el contenido del documento no corresponde con el nombre establecido.

Figura 20: Diagrama de Pareto de los hallazgos identificados en la revisión documental



El PR-G-26 Procedimiento de Control documental, establece que la organización ha definido únicamente cuatro tipos de documentos: Manual, Política, Procedimiento y Formulario. Sin embargo, durante la revisión se identificó un documento clasificado como Lista, lo cual no corresponde con las categorías establecidas. En el Anexo 2 se presenta un extracto del procedimiento donde se especifican los tipos de documentos

definidos por la ONG para la elaboración de información documentada.

En síntesis, la revisión documental permitió identificar que, aunque la organización dispone de un sistema centralizado con 97 documentos registrados, persisten brechas significativas en la estandarización, codificación y conformidad de la información. El análisis evidenció que el 21% de los documentos asociados a los procesos en estudio no cumplen con los criterios de control establecidos, y que más de la mitad de los documentos estandarizados presentan oportunidades de mejora. Estas brechas reflejan la necesidad de fortalecer el sistema de gestión documental mediante la integración, actualización y alineación con los lineamientos de ISO 9001 y las buenas prácticas de gestión de proyectos definidas en el PMBOK, garantizando así la trazabilidad, la eficiencia y la calidad en la gestión institucional.

2.4 Análisis del cumplimiento del Estándar PMBOK en los procesos de la ONG

Como parte del diagnóstico del estado actual de la ONG frente a lo establecido por el estándar PMBOK, en los capítulos definidos en el alcance de este proyecto, se elaboró una lista de verificación, cuyo detalle se presenta en el Apéndice 6. Este análisis no se realizó de manera aislada, sino que se complementó con los resultados obtenidos en los diagramas SIPOC, en los diagramas de flujo y en el mapeo de la documentación existente.

La combinación de estas herramientas permitió caracterizar los procesos de la organización, identificar a los actores clave, representar las actividades de manera

ordenada y evaluar las prácticas actuales en relación con los lineamientos del PMBOK. Como resultado del análisis, se evidencia que la ONG presenta brechas tanto en la gestión del alcance como en la gestión de la calidad, las cuales se detallan a continuación:

1. Gestión del alcance del proyecto

De los seis procesos que lo conforman este capítulo, se identificó un incumplimiento parcial en el punto 5.1 Planificar la gestión del alcance, debido a la ausencia de un procedimiento formal que defina cómo se planificará la gestión del alcance. Aunque existe una descripción general del ciclo de vida del proyecto, no se cuenta con documentación que especifique cómo se definirá, desarrollará, monitoreará, controlará y validará el alcance, lo que limita la estandarización y control del proceso.

2. Planificar la gestión de calidad

En este capítulo se identifican oportunidades de mejora en los tres procesos que lo conforman: uno con incumplimiento total y dos con incumplimiento parcial.

- El incumplimiento total se presentó en el punto 8.1 Planificar la gestión de la calidad, ya que no existe un procedimiento escrito que permita planificar la gestión de calidad.
- El primer incumplimiento parcial se presenta en 8.2 Gestionar la calidad, donde, aunque se cuenta con herramientas para el seguimiento y verificación, no están debidamente estandarizadas. Además, la ausencia de un plan de calidad formal, impide definir estándares, métricas y procedimientos aplicables al proyecto.

- El segundo incumplimiento parcial se observa en el punto 8.3 Controlar la Calidad. Si bien se elaboran informes técnicos y financieros que permiten medir la calidad de los entregables y son evaluados por el donante, la falta de un plan de calidad formal implica que no existen criterios definidos ni indicadores para monitorear el desempeño, lo que limita la capacidad de asegurar la calidad de manera sistemática y dificulta la mejora continua.

En conclusión, el diagnóstico realizado evidencia que la ONG presenta brechas significativas en la gestión del alcance y la gestión de la calidad, principalmente por la ausencia de procedimientos formales, planes documentados y la falta de definición de indicadores de desempeño. Estas carencias limitan la estandarización, el control y la capacidad de asegurar la calidad de manera sistemática, lo que representa un riesgo para la eficiencia y la mejora continua en la ejecución de proyectos. Estos hallazgos constituyen la base para definir acciones correctivas y recomendaciones orientadas a fortalecer la alineación con el estándar PMBOK.

2.5 Análisis de causa raíz

Para el diagnóstico y solución del problema que actualmente enfrenta la ONG, se utilizó una metodología similar a la propuesta por Acuña (2012), explicada en la sección anterior.

En primer lugar, se definió el problema central como la falta de coordinación interdepartamental durante las fases de adjudicación, ejecución, monitoreo y control,

en los proyectos que administra y ejecuta la organización.

Posteriormente, se aplicó la herramienta de Lluvia de ideas, para identificar las posibles causas que podrían estar generando el problema. En este ejercicio se incorporó una matriz de riesgos, elaborada en conjunto con la ONG, que permitió obtener resultados tanto cualitativos como cuantitativos para facilitar el análisis. La matriz de riesgos utilizada incluye una de escala de 1 a 5 para evaluar la probabilidad y el impacto de cada causa. El formato de esta herramienta se presenta en el Apéndice 7.

El detalle de los resultados obtenidos mediante la Lluvia de ideas se muestra en el Apéndice 8, donde se presentan las causas probables y el puntaje asignado (resultado de multiplicar probabilidad por el impacto).

Además, se realizó una clasificación temática que permitió agrupar las causas en 12 categorías, con el objetivo de facilitar su análisis y orientar la priorización de las posibles soluciones. En total se obtuvieron 25 respuestas, que fueron organizadas en dichas categorías. El resumen con la cantidad de respuestas asociadas a cada categoría se presenta en la **Tabla 5**.

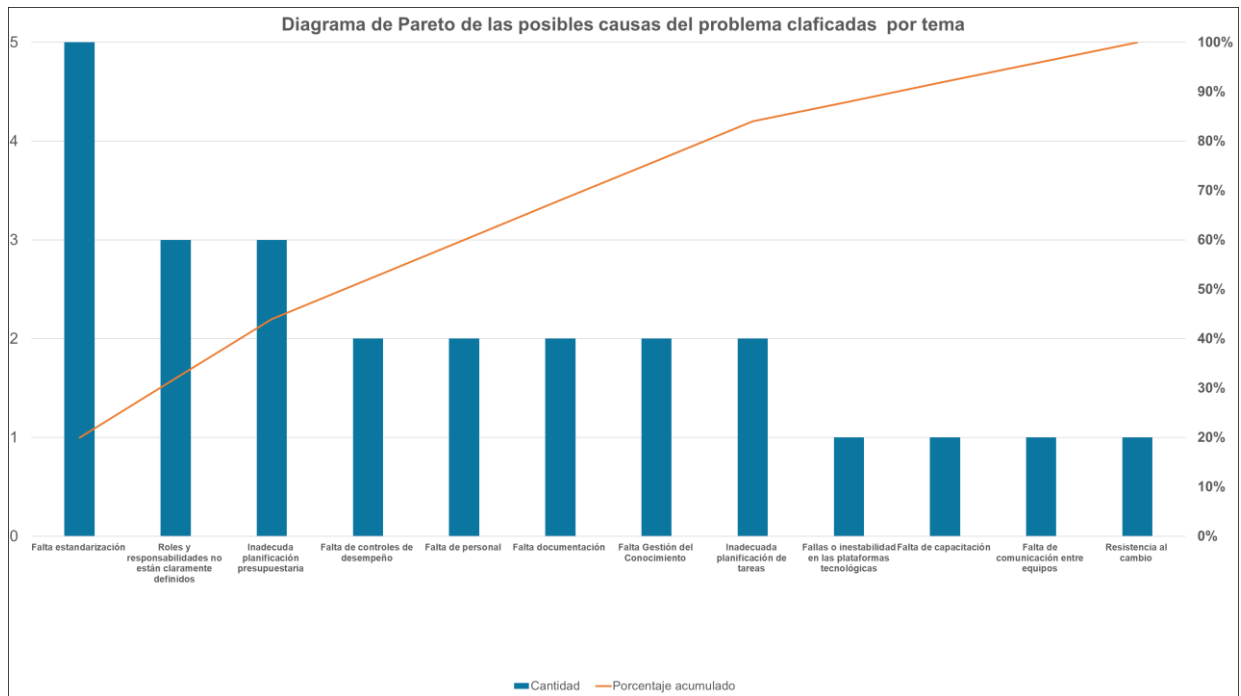
Tabla 5: Resumen de las causas identificadas y resumidas por tema.

Causas del problema	Cantidad	Porcentaje	Frecuencia
Falta estandarización	5	20%	5
Roles y responsabilidades no están claramente definidos	3	32%	8
Inadecuada planificación presupuestaria	3	44%	11
Falta de controles de desempeño	2	52%	13
Falta de personal	2	60%	15
Falta documentación	2	68%	17
Falta Gestión del Conocimiento	2	76%	19
Inadecuada planificación de tareas	2	84%	21
Fallas o inestabilidad en las plataformas tecnológicas	1	88%	22
Falta de capacitación	1	92%	23
Falta de comunicación entre equipos	1	96%	24
Resistencia al cambio	1	100%	25

A partir de esta clasificación se construyó un Diagrama de Pareto, con el propósito de identificar cuáles causas representan el 80% del problema. El resultado obtenido en el Diagrama de Pareto se presenta en la **Figura 21**, donde se observa que el 84% de las causas se centra en ocho temas principales, que en orden de importancia son:

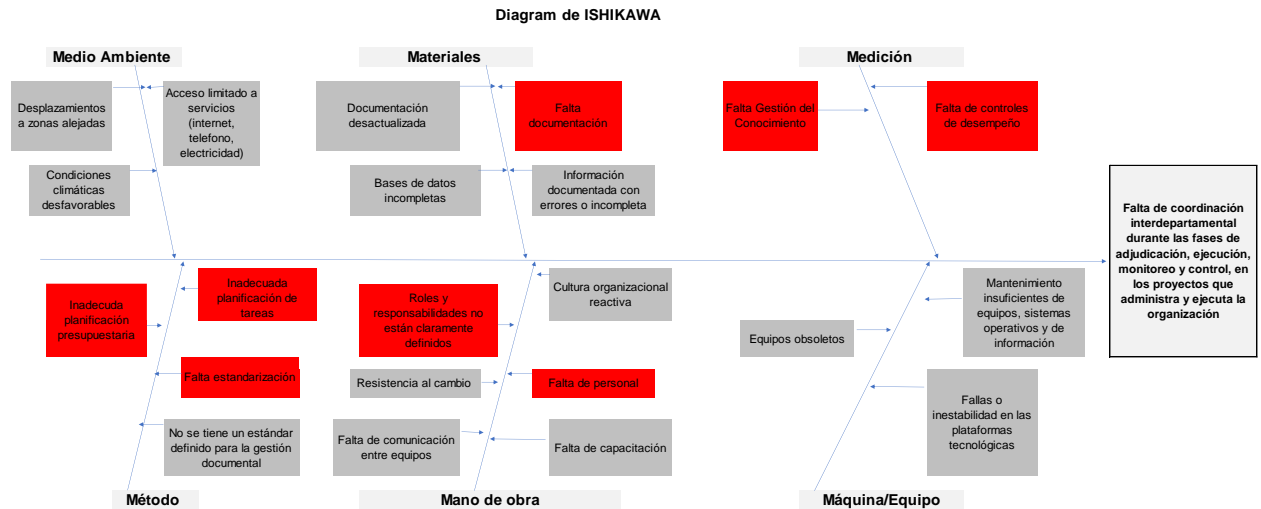
1. Falta estandarización
2. Roles y responsabilidades no están claramente definidos
3. Inadecuada planificación presupuestaria
4. Falta de controles de desempeño
5. Falta de personal
6. Falta documentación
7. Falta Gestión del Conocimiento
8. Inadecuada planificación de tareas

Figura 21: Diagrama de Pareto de las posibles causas del problema clasificadas por tema



Posteriormente, se elaboró un Diagrama de Ishikawa, considerando tanto las causas identificadas en el Diagrama de Pareto como aquellas que obtuvieron un puntaje mayor o igual a 20 en la lluvia de ideas. Adicionalmente, se incorporan otras posibles causas derivadas del análisis de las 6M (Método, Mano de obra, Maquinaria, materiales, Medición y Medio ambiente), que no habían sido contempladas inicialmente. El detalle del detalle del Diagrama de Ishikawa elaborado en conjunto con la organización se presenta a continuación en la **Figura 22**.

Figura 22: Diagrama de Ishikawa



En conclusión, el análisis de causa raíz evidenció que el 84% de las causas del problema se concentra en ocho temas priorizados. Asimismo, Diagrama el Ishikawa complementó estos hallazgos con causas derivadas de las 6M (Método, Mano de obra, Maquinaria/tecnología, Materiales/insumos, Medición/indicadores y Medio ambiente/entorno), reforzando la relación entre brechas documentales y fallas de coordinación interdepartamental.

Este diagnóstico establece una base clara para orientar acciones correctivas y de mejora, alineadas con los lineamientos e ISO 9001 y las buenas prácticas de gestión de proyectos definidas en el PMBOK.

2.6 Conclusiones de la situación actual

Como conclusiones finales de la situación actual de la ONG se destacan las siguientes:

1. El análisis mediante el diagrama SIPOC permitió identificar en detalle los actores involucrados para cada una de las 3 etapas de proceso y las 25 sub-etapas analizadas. En total se identifican 5 partes interesadas y 3 clientes. Este mapeo constituye una herramienta clave para la definición de roles y responsabilidades, la detección de oportunidades de mejora y la futura estandarización del proceso.

2. El diagrama de flujo facilitó la identificación y definición de las etapas y sub-etapas para los procesos analizados, así como la categorización de los procesos críticos. En total se identifican 5 sub-etapas críticas: 4.3 Firma del acuerdo como crítica, 5.5 Reportería (informes técnicos y financieros), 5.6 Ejecución del Plan de Desembolsos, 6.2 Control Alcance: Cumplimiento de objetivos/productos y 6.3 Control de Recursos: \$ y RRHH. Esta categorización servirá como base para el establecimiento de indicadores de monitoreo y control orientados a la mejora continua.

3. Los hallazgos derivados de la revisión documental evidenciaron brechas en la estandarización de la documentación de los procesos analizados. Específicamente, la organización dispone de 28 documentos, de los cuales 22 se encuentran debidamente estandarizados y codificados, lo que representa un 79% del total. En contraste, 6 documentos no cumplen con estos criterios, equivalentes al 21%, lo cual pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la gestión documental como un componente

clave de la estrategia de calidad institucional.

4. En el diagnóstico del estado actual de la ONG frente a lo establecido por el estándar PMBOK, se identificaron brechas en la gestión del alcance y la gestión de la calidad. De los 9 ítems analizados, la organización cumple en 5 lo que equivale a un 55,6%; cumple parcialmente con 3, correspondiente al 33,33%; y no cumple con 1, lo que representa un 11,11%. Las brechas identificadas están relacionadas con la ausencia de procedimientos formales, planes documentados y la falta de definición de indicadores de desempeño. Estas carencias limitan la estandarización de los procesos, el control efectivo de las actividades y la capacidad de asegurar la calidad de manera sistemática, lo que representa un riesgo para la eficiencia operativa y la mejora continua en la ejecución de proyectos de la organización.

5. El análisis de causa raíz permitió identificar 8 causas principales que explican el 84% del problema identificado, aportando un insumo fundamental para la priorización de acciones correctivas y preventivas.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

En el Capítulo II se presentaron los resultados y conclusiones del diagnóstico de la situación actual de la ONG, realizado con base en el estándar PMBOK, así como la identificación de las principales causas al problema planteado inicialmente.

Dicho diagnóstico evidenció brechas significativas en la gestión del alcance y en la gestión de la calidad, principalmente relacionadas con la ausencia de procedimientos formales, planes documentados y criterios de desempeño. Estas carencias limitan la estandarización, el control y la capacidad de asegurar la calidad de manera sistemática, representando un riesgo para cumplir las expectativas del cliente y la mejora continua en la ejecución de proyectos.

A partir de esas conclusiones, en el presente capítulo se desarrollan las propuestas de solución orientadas a cerrar las brechas identificadas y a contribuir al cumplimiento con los objetivos definidos en este proyecto.

En el Apéndice 9 se presentan una matriz que vincula el diagnóstico realizado con las propuestas de solución, la cual integra: (i) todas las posibles causas del problema identificadas, (ii) la clasificación de las causas, (iii) la identificación de la causa raíz y (iv) la definición de una solución macro, asociada a un objetivo del proyecto y a medidas orientadas a garantizar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Esta matriz representa una guía de implementación para la ONG.

En la **Tabla 6** se presenta la relación entre las causas identificadas y las propuestas de solución formuladas, las cuales se desarrollan y describen con mayor amplitud en el presente capítulo. Además, se incorpora el objetivo del proyecto asociado.

Tabla 6: Relación entre causas, propuestas de solución y objetivos del proyecto

Propuestas de solución	Causas del problema	Objetivo
Propuesta 1: Diseño y mantenimiento de la información documentada de los procesos institucionales	Causa 1: Procesos no definidos, ausencia de procedimientos y planes formalmente documentados, utilización de herramientas no homologadas y falta de claridad en los tiempos de ciclo.	Objetivo 2
Propuesta 2: Fortalecimiento y ampliación del uso del SIPOC como herramienta de análisis y estandarización de procesos	Causa 2: Los roles y responsabilidades no están claramente definidos dentro de los procesos de la organización	Objetivo 1
Propuesta 3: Elaboración de un procedimiento para la planificación financiera y herramientas de autogestión presupuestaria	Causa 3: Falta de alineación entre los estándares de ejecución y la planificación financiera del proyecto.	Objetivo 2
Propuesta 4: Diseño de indicadores para el seguimiento del desempeño en subetapas críticas	Causa 4: Carencia de un sistema institucional de gestión del desempeño en proyectos, evidenciada en la falta de definición, documentación y utilización de indicadores.	Objetivo 3
Propuesta 5: Implementación e institucionalización de la herramienta Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y cronogramas estandarizados.	Causa 5: Falta de alineación entre la planificación del recurso humano requerido y las necesidades operativas de los proyectos Causa 8: Deficiencias en la planificación estratégica y operativa del proyecto	Objetivo 1 y 2
Propuesta 6: Elaborar un cronograma de revisión y actualización del 100% de la documentación.	Causa 6: Documentación insuficiente, ausente o desactualizada	Objetivo 1 y 2
Propuesta 7: Diseñar un procedimiento institucional de lecciones aprendidas	Causa 7: Fuga de conocimiento por la rotación del personal contratado temporalmente para la ejecución de los proyectos, debido a la ausencia de espacios y procedimientos para documentar y sistematizar las lecciones aprendidas.	Objetivo 2
Propuesta 8: Creación e Implementación de un Comité de Gestión de Calidad y Proyectos	Causa transversal a todas las anteriores	Objetivo 3

A continuación, se desarrollan en detalle las propuestas de solución identificadas en la **Tabla 6**. Cada propuesta se describe considerando su propósito, alcance, justificación técnica y la manera en que contribuye a resolver las causas analizadas durante el diagnóstico. Asimismo, se explica el vínculo de cada propuesta con el objetivo específico del proyecto al que responde, con el fin de evidenciar su pertinencia dentro del proceso de mejora de la gestión del alcance y de la calidad en los proyectos de la organización. Este análisis integral permite comprender el aporte de cada acción planteada y su contribución al fortalecimiento del ciclo de vida de los proyectos.

Dado el alcance temporal del estudio, las propuestas se plantean a nivel de diseño e implementación conceptual, quedando su ejecución total como una recomendación para fases posteriores.

Propuesta 1: Diseño y mantenimiento de la información documentada de los procesos institucionales

Con el propósito de fortalecer la gestión del alcance y la gestión de la calidad en los proyectos de la ONG, se propone avanzar en la documentación formal de los procesos institucionales mediante la elaboración de diagramas de flujo, SIPOC e indicadores de desempeño. Esta documentación permitirá estandarizar la forma en que se planifican, ejecutan, monitorean y cierran los proyectos, garantizando consistencia, claridad y alineación con las buenas prácticas de la gestión de la calidad.

Durante el desarrollo del presente proyecto, se priorizó la documentación específicamente en las Etapas del ciclo de vida del proyecto: 4. Condiciones habilitantes pre-ejecución, 5. Ejecución, 6. Monitoreo y control. Para cada una de estas etapas se elaboraron los diagramas de flujo, se realizó la descripción detallada de actividades, se identificaron las etapas críticas, se propusieron indicadores de desempeño y se desarrollaron diagramas SIPOC completos, integrando proveedores, entradas, actividades, salidas y clientes.

Estos elementos constituyen, según las buenas prácticas de gestión de calidad, una caracterización integral del proceso, al permitir visualizar su estructura, sus puntos de control, sus riesgos y los elementos mínimos necesarios para su estandarización. En este sentido, el trabajo desarrollado en estas tres etapas conforma un modelo metodológico replicable para la organización.

Con base en ello, se propone que la ONG utilice la metodología, los formatos y la estructura documental desarrollada en este proyecto para completar las etapas restantes del proceso, y de esta manera avanzar hacia un sistema de gestión de procesos plenamente estandarizado.

La estandarización progresiva de los procesos permitirá mejorar la trazabilidad, control y eficiencia de la gestión de proyectos; facilitará la inducción del personal nuevo; y consolidará un repositorio institucional de prácticas, procedimientos y criterios de calidad.

Esta propuesta se alinea con el área de conocimiento de Gestión de la Calidad del Proyecto del PMBOK, particularmente con los procesos de Planificar la Gestión de la Calidad, Gestionar la Calidad y Controlar la Calidad, al establecer criterios de calidad, puntos de verificación, actividades estandarizadas e indicadores que permita un seguimiento sistemático de los proyectos.

Esta propuesta responde a la falta de estandarización evidenciada en el diagnóstico, reflejada en la ausencia procesos definidos, procedimientos y planes formalmente documentados, el uso de herramientas no homologadas y la falta de claridad en los tiempos de ciclo. De esta manera, contribuye directamente al cumplimiento del objetivo específico 2.

Se recomienda que, en caso de que la ONG no cuente con recursos internos para el desarrollo de la documentación, evalúe la posibilidad de apoyarse en una consultoría externa o en pasantes universitarios con conocimientos en gestión de la calidad y documentación de procesos.

Con el fin de asegurar la sostenibilidad de las acciones de estandarización y mejora continua, a mediano y largo plazo, se propone crear un Comité de Gestión de Procesos y Calidad, de carácter funcional y adaptable al tamaño de la ONG.

El comité será responsable de dar seguimiento a la documentación, actualizar procedimientos, verificación la aplicación de indicadores de desempeño y promover la

mejora continua en las etapas del ciclo de vida del proyecto.

Funciones del comité son:

- Gobernanza documental: aprobar, publicar y versionar políticas, procesos, procedimientos, formatos e instructivos.
- Actualización periódica: revisar al menos una vez al año (o cuando haya cambios normativos) la vigencia de procesos, flujos, SIPOC e indicadores.
- Seguimiento a indicadores: consolidar y analizar el tablero de indicadores (KPI) definidos para etapas críticas; proponer acciones correctivas y preventivas (AC/AP).
- Control de calidad: verificar el cumplimiento de criterios de entrada/salida y puntos de control definidos en los procesos; emitir hallazgos y cerrar acciones.
- Gestión de cambios: evaluar solicitudes de cambio procedimental y su impacto
- Capacitación: definir contenidos mínimos de inducción y refrescamiento para el personal nuevo y existente.
- Lecciones aprendidas: consolidar las lecciones de cierre de proyectos y retroalimentar los documentos del sistema.
- Reporte a la dirección: presentar un informe semestral con avances, riesgos y decisiones tomadas.

Dado el tamaño reducido de la ONG, el comité podrá integrarse desde dos a cinco miembros, donde pueden rotarse en caso de ser necesario, priorizando áreas clave.

- Liderazgo/Coordinación: Dirección o Coordinación de Proyectos (presidencia del comité).

- Gestión Operativa: Profesional responsable de proyectos (ejecución y monitoreo).
- Gestión Administrativa–Financiera: Encargado(a) administrativo/finanzas (control documental, registros y trazabilidad).
- Calidad/Procesos: Referente metodológico (persona que se designe como punto focal de calidad).
- Invitados (opcional): según el tema a tratar.

Este comité deberá realizar sesiones de trabajo con una frecuencia definida y al menos anualmente llevar a cabo sesiones de actualización. Toda la documentación debe estar disponible para los usuarios, sirviendo como insumo en la inducción al personal de nuevo ingreso y en el proceso de actualización del personal existente.

Propuesta 2: Fortalecimiento y ampliación del uso del SIPOC como herramienta de análisis y estandarización de procesos

Con el propósito de asignar responsabilidades, clarificar funciones y evitar duplicidades en las tareas, se propone institucionalizar el uso del SIPOC como herramienta central para el análisis y la estandarización operativa en la ONG. El SIPOC permite identificar de forma estructurada los proveedores, entradas, actividades, salidas y clientes de cada proceso, integrando además criterios de calidad que fortalecen el desempeño y la coherencia en la gestión del alcance y la gestión de la calidad.

Durante el desarrollo del presente proyecto se elaboraron diagramas SIPOC completos para las tres etapas priorizadas del ciclo de vida del proyecto:

4. Condiciones habilitantes pre-ejecución, 5. Ejecución, 6. Monitoreo y control. Estos diagramas constituyen un avance significativo en la comprensión del funcionamiento real de los procesos y en la identificación de oportunidades de mejora basadas en evidencia.

No obstante, la ONG cuenta con otras etapas y actividades transversales que también requieren análisis sistemático. Por ello, se propone que la organización continúe la ampliación del uso del SIPOC aplicando la misma metodología desarrollada en este proyecto, con el fin de completar la caracterización de las etapas faltantes y fortalecer la gestión de procesos desde una base homogénea.

La información generada puede utilizarse en la actualización de las descripciones de puestos y en la asignación de tareas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Asimismo, constituye una base útil para analizar las cargas laborales de cada puesto de trabajo.

La propuesta planeada atiende la falta de definición de roles y responsabilidades en los procesos de la organización, cumpliendo con el propósito del objetivo 1 y orientándose al fortalecimiento de la claridad organizacional y la eficiencia en la gestión institucional.

Como medida para garantizar la sostenibilidad de las acciones a largo plazo, se

propone integrar de manera institucional el uso del SIPOC y la matriz RACI como herramientas de planificación y gestión de proyectos. Ambos instrumentos deberán revisarse al menos una vez al año, o bien al inicio de cada nuevo proyecto, y mantenerse disponibles en el sistema de documentación institucional, por lo que puede incluirse en lista de verificación del Comité de Gestión de Procesos y Calidad, de modo que estos se conviertan en herramientas dinámicas para la mejora continua.

Esta propuesta se alinea directamente con los procesos de Planificar la Gestión de la Calidad, Gestionar la Calidad y Controlar la Calidad del PMBOK, ya que el SIPOC permite definir criterios de calidad para entradas y salidas, establecer puntos de verificación, clarificar responsabilidades y facilitar la creación de indicadores. Asimismo, se relaciona con Planificar la Gestión del Alcance, al proporcionar un mapa claro de los productos, requerimientos y partes interesadas involucradas en cada proceso.

La ampliación del uso del SIPOC fortalece la comprensión operativa de los procesos, mejora la coherencia en la ejecución, y sienta las bases para una estandarización completa a mediano plazo. Este enfoque es especialmente adecuado para una ONG de tamaño reducido, donde se requiere una herramienta robusta, clara y de bajo costo de implementación.

Propuesta 3: Elaboración de un procedimiento para la planificación financiera y herramientas de autogestión presupuestaria

Se propone elaborar un procedimiento de planificación financiera que permita estandarizar y codificar los formatos actualmente utilizados por la ONG, mejorándolos según las necesidades identificadas e incorporando puntos de control, criterios de aceptación y pautas para la ejecución presupuestaria. Este procedimiento debe contemplar, además, el diseño de herramientas de autogestión que faciliten a cada coordinador de proyecto el seguimiento de las actividades ejecutadas, la verificación del uso adecuado de los recursos y la medición de indicadores de desempeño financiero.

Este procedimiento se considera una documentación prioritaria para la organización, por ello, se recomienda asignar un recurso interno especializado o gestionar apoyo externo para su diseño y validación, asegurando que el documento final responda a las necesidades operativas de la ONG y a los requisitos de los financiadores.

Esta propuesta atiende la falta de alineación observada entre la planificación financiera y la ejecución de los proyectos, lo que genera inconsistencias entre los recursos aprobados y las actividades realizadas. Su implementación permitirá fortalecer la coherencia presupuestaria, mejorar la trazabilidad del gasto, disminuir riesgos de desviaciones y contribuir directamente al cumplimiento del objetivo específico 2 del proyecto.

Para garantizar la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo, se recomienda

implementar un esquema de revisiones presupuestarias trimestrales, en el cual los responsables de proyecto analicen el avance financiero, identifiquen desviaciones, propongan acciones correctivas y validen la coherencia entre actividades y presupuesto ejecutado. Asimismo, se sugiere realizar talleres de actualización anuales para capacitar al personal en el uso del procedimiento y de las herramientas de autogestión diseñadas.

Finalmente, se propone incluir este procedimiento dentro del plan de inducción del personal de nuevo ingreso asignado a la formulación, ejecución o seguimiento de proyectos, con el propósito de asegurar una correcta aplicación de las prácticas financieras institucionales y garantizar la continuidad de la gestión financiera bajo criterios homogéneos.

Esta propuesta se alinea directamente con los procesos de Planificar la Gestión del Alcance, Definir el Alcance y Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) del PMBOK, al establecer la correspondencia entre las actividades definidas en el proyecto y los recursos presupuestarios que las sustentan, asegurando coherencia metodológica entre componente técnico y financiero. Asimismo, se relaciona con los procesos de Planificar la Gestión de la Calidad, Gestionar la Calidad y Controlar la Calidad, al incorporar criterios de aceptación financiera, puntos de control presupuestario e indicadores que permiten verificar que la ejecución de los recursos se realice conforme a los estándares establecidos y a los requisitos definidos para cada entregable.

Propuesta 4. Diseño de indicadores para el seguimiento del desempeño en subetapas críticas

Se presenta una propuesta de indicadores orientada específicamente a las subetapas consideradas críticas dentro de las tres etapas incluidas en el alcance del presente trabajo. Para cada indicador se elaboró fichas de indicadores y un cuadro de mando, con el objetivo de evaluar de forma sistemática el cumplimiento de metas vinculadas con la gestión del alcance y la gestión de la calidad en los proyectos.

El análisis efectuado evidencia que la ONG requiere un sistema más amplio de gestión del desempeño. Por lo tanto, como parte del proceso de estandarización institucional, será necesario complementar estos indicadores con otros relevantes para las etapas restantes, utilizando la metodología propuesta en este proyecto como base para su futura ampliación.

Esta propuesta responde directamente a la ausencia de un sistema institucional de medición del desempeño, evidenciada en la falta de definición, documentación y uso de indicadores que permitan monitorear de manera objetiva los avances de los proyectos. Su implementación contribuirá a estandarizar el método de medición y control, fortaleciendo la gestión del desempeño y dando cumplimiento al objetivo específico 3.

En el Apéndice 10 se presentan de manera detallada las cinco fichas de indicadores

elaboradas para las subetapas críticas definidas en el alcance de este estudio. Asimismo, la **Tabla 7** sintetiza esta propuesta mediante la inclusión de cada indicador, su meta de referencia y el responsable de su monitoreo.

Tabla 7: Consolidado de indicadores propuestos

Indicador	Meta	Responsable
Indicador 1: Cumplimiento en la firma de acuerdos Mide el porcentaje de acuerdos firmados en tiempo y forma, conforme a los plazos y lineamientos establecidos institucionalmente.	Según los lineamientos establecidos institucionalmente. Meta de referencia mayor o igual al 95%	Dirección Ejecutiva -hasta \$200K
Indicador 2: Conformidad en entrega de informes Mide el porcentaje de informes técnicos y financieros presentados en tiempo y forma, conforme a los lineamientos establecidos.	Según lo establecido en el Acuerdo de donación. Meta de referencia 100%	Oficial de proyecto y Jefatura de Proyectos, Alianzas y Recaudación
Indicador 3: Conformidad en ejecución de desembolsos Mide el porcentaje de desembolsos ejecutados conforme al plan de desembolsos aprobado, en monto y oportunidad.	Según lo establecido en el plan de desembolsos aprobados por el donante. Meta de referencia mayor o igual a 95% o 100%	Oficial de proyecto
Indicador 4: Conformidad en entrega de resultados del proyecto Mide el porcentaje de objetivos y productos del proyecto entregados conforme al alcance aprobado.	Cumplimiento según meta trimestral. Meta de referencia mayor o igual a 95% o 100%	Oficial de proyecto
Indicador 5: Conformidad en ejecución del presupuesto Mide el porcentaje de ejecución presupuestaria conforme al presupuesto aprobado.	Cumplimiento según meta institucional. Meta de referencia de 95% a 100%.	Gerencia Financiera

Asimismo, se propone un cuadro de mando destinado a dar seguimiento a la implementación de los indicadores de desempeño, el cual se presenta en la **Tabla 8**.

Tabla 8: Propuesta de tablero de control con indicadores del desempeño

Seguimiento de indicadores															
Indicador	Meta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio Anual	Verificado por:
Cumplimiento en la firma de acuerdos	≤ 95%	94%	98%	99%											
Conformidad en entrega de informes	100%	100%	100%	98%											
Conformidad en ejecución de desembolsos	≤ 95%	94%	99%	100%											
Conformidad en entrega de resultados del proyecto	≤ 95%	93%	100%	99%											
Conformidad en ejecución del presupuesto	100%	100%	100%	95%											

Para asegurar la continuidad de las acciones en el largo plazo, se recomienda formalizar el cuadro de mando como herramienta institucional de seguimiento y evaluación, integrándolo en los procesos de gestión de proyectos y vinculándolo con la planificación estratégica de la ONG. Se sugiere realizar verificaciones trimestrales, asignar responsables por área y revisar los indicadores al cierre de cada proyecto, con el fin de garantizar la mejora continua en la gestión del desempeño.

Cada indicador propuesto cuenta con una definición operacional, fórmula de cálculo, meta, frecuencia y responsable. En consecuencia, esta propuesta se alinea con los procesos de Planificar la Gestión de la Calidad, Gestionar la Calidad y Controlar la Calidad del PMBOK, al permitir establecer criterios de aceptación, verificar el desempeño y evaluar la conformidad de los entregables. Asimismo, se relaciona con Planificar la Gestión del Alcance, al medir el grado en que las actividades y resultados del proyecto cumplen con los requisitos definidos en el alcance aprobado.

Propuesta 5: Implementación e institucionalización de la herramienta Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y cronogramas estandarizados.

Se propone implementar e institucionalizar la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y los cronogramas con hitos como herramientas estándar de planificación y seguimiento de proyectos, empleando formatos estandarizados e integrándolos en los procedimientos documentados de la organización. La adopción articulada de ambas herramientas permitirá organizar de manera sistemática las actividades, asignar responsabilidades con claridad y asegurar un seguimiento oportuno del avance, con el fin de contribuir al cumplimiento de plazos y al incremento de la eficiencia operativa.

La propuesta surge ante la ausencia de una alineación adecuada entre la planificación del recurso humano requerido y las necesidades operativas de los proyectos, así como por las brechas identificadas en la planificación estratégica y operativa a nivel institucional. La estandarización de la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y de los cronogramas con hitos habilitará una descomposición jerárquica del trabajo que precise el qué, quién y cuándo de cada componente del proyecto; fortalecerá la coordinación interáreas al clarificar interdependencias y puntos de integración; y reducirá errores en la delegación y el seguimiento de responsabilidades. En conjunto, esta intervención contribuye al cumplimiento de los objetivos específicos 1 y 2 del presente estudio, al mejorar la consistencia metodológica y la trazabilidad de la ejecución.

La implementación de esta propuesta requiere un proceso estructurado que contemple:

- Diseño metodológico de la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y de los

cronogramas estandarizados para cada proceso que lo requiera y tipo de proyecto.

- Validar con los equipos los formatos institucionales definidos. Estos formatos deben codificarse e incluirse en los controles documentales.
- Capacitación interna de las herramientas generadas
- Pruebas piloto para verificar su aplicabilidad en proyectos de distinta complejidad.

Se recomienda asignar un recurso interno o externo que lidere el proceso de implementación y aseguramiento de calidad, considerando que se trata de herramientas estratégicas para fortalecer la planificación institucional y consolidar una cultura organizacional basada en metodologías de gestión de proyectos.

Para garantizar la sostenibilidad de la mejora y su adopción a largo plazo, se propone institucionalizar la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y los cronogramas con hitos como herramientas estándar de planificación, integrándolas en los procedimientos formales asociados a la gestión de proyectos y en los formatos oficiales utilizados para la elaboración de cronogramas.

Asimismo, se recomienda:

- Incluir la capacitación en la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y cronogramas dentro del plan de capacitación anual, dirigido al personal involucrado.

- Incorporar dichos contenidos en el plan de inducción del personal de nuevo ingreso y del contratado para proyectos específicos.
- Realizar talleres internos anuales sobre gestión de proyectos, con énfasis en planificación y uso de herramientas.
- Implementar revisiones trimestrales del cumplimiento de tareas.
- Medir la carga de trabajo semestralmente, con el fin de asegurar una asignación eficiente del recurso humano.

Con la adopción y estandarización de estas herramientas se espera mejorar la coherencia de la planificación, optimizar la coordinación entre áreas y asegurar la ejecución bajo criterios uniformes y metodológicamente sólidos. Asimismo, se prevé una gestión más eficiente y sostenible, sustentada en la adecuada articulación entre la planificación de capacidades (recursos humanos) y las necesidades operativas específicas de cada proyecto. De forma adicional, la disponibilidad de estructuras y cronogramas normalizados facilitará la comunicación con actores internos y externos, apoyará la toma de decisiones con base en información oportuna y contribuirá a reducir los costos asociados a la replanificación y al retrabajo.

La institucionalización de la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y de cronogramas con hitos permite operacionalizar la Gestión del Alcance al descomponer el proyecto en entregables y paquetes de trabajo verificables, clarificando qué se ejecuta, en qué secuencia y con qué interdependencias. Al vincular cada paquete con responsables, perfiles y ventanas de ejecución, esta descomposición alinea la

planificación del recurso humano con las necesidades operativas reales, evitando sobrecargas, vacíos de asignación y reprocesos.

En paralelo, la estandarización de hitos como puntos de control aporta la base documental para Planificar, Asegurar y Controlar la Calidad, al establecer criterios de aceptación, evidencias de conformidad y mecanismos objetivos de seguimiento. Con ello, se corrigen las deficiencias en la planificación estratégica y operativa mediante formatos únicos, reglas de control de cambios y revisiones periódicas, aportando previsibilidad, trazabilidad y decisiones oportunas.

En conjunto, estas prácticas consolidan una ejecución coherente con las líneas base de alcance y con los estándares de calidad, elevan la madurez metodológica de la organización y favorecen el cumplimiento sostenible de plazos, entregables y resultados.

Propuesta 6: Elaborar un cronograma de revisión y actualización del 100% de la documentación.

Se propone elaborar e implementar un cronograma de revisión y actualización del 100% de la documentación asociada a la gestión de proyectos y a los procesos de apoyo institucional, con el fin de corregir los hallazgos identificados en el mapeo documental y eliminar brechas de documentación insuficiente, ausente o desactualizada. El proceso de actualización abarcará, como mínimo: identificación del

documento, descripción, formato, ciclo de revisión y aprobación, disponibilidad, protección, así como gestión de almacenamiento, preservación, control de cambios, conservación y disposición final, asegurando la trazabilidad y la disponibilidad de la información.

Esta propuesta se integra con el mapeo de procesos, así como a la actualización y elaboración de documentación necesaria para la ONG, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos específicos 1 y 2 del presente estudio, al habilitar la estandarización y la eficiencia organizacional.

Para la elaboración e implementación de dicho cronograma se recomienda asignar un recurso interno o externo, usando como base el diagnóstico realizado. Esta revisión resulta fundamental para establecer los cimientos de la estandarización de los procesos.

Para garantizar la sostenibilidad de las acciones en el largo plazo se propone institucionalizar el cronograma de revisión documental como parte del sistema de gestión de calidad de la ONG, integrándolo en los procedimientos internos y vinculándolo con auditorías periódicas y la planificación estratégica. Se propone utilizar el sistema actual para la gestión documental, administrar los accesos, asignar responsables por tipo de documento y realizar auditorías internas anuales para verificar el cumplimiento como la actualización de los mismos, garantizando la trazabilidad y la disponibilidad de la información.

La implementación del cronograma de revisión y actualización documental define qué documentos se requieren (alcance documental), cómo deben mantenerse y con qué evidencias se valida su vigencia.

En términos del PMBOK, esta medida operacionaliza la Gestión del Alcance para el nivel documental (definición y control del conjunto de documentos necesarios) y fortalece la Gestión de la Calidad, al planificar estándares y métricas documentales, asegurar su cumplimiento mediante procedimientos y controlar su conformidad a través de auditorías y registros de cambio. Como resultado, se consolida un sistema confiable, trazable y estandarizado que respalda la ejecución eficiente de los proyectos y la mejora continua institucional.

Propuesta 7: Diseñar un procedimiento institucional de lecciones aprendidas

Se propone diseñar e implementar un procedimiento institucional de lecciones aprendidas que permita recopilar, sistematizar y documentar de forma estandarizada las experiencias relevantes durante y al cierre de cada proyecto, integrándolas en un repositorio accesible para todo el equipo. El procedimiento deberá contemplar las actividades formales de captura de la información, los formatos estandarizados para el registro por parte de los coordinadores o líderes de proyecto, así como mecanismos de retroalimentación al equipo por medio de talleres o reuniones de cierre.

Se recomienda documentar los problemas u obstáculos identificados y sus causas,

decisiones tomadas, resultados obtenidos, recomendaciones y evidencia relevante. La base de datos resultante facilitará la consulta y el análisis comparativo entre proyectos, e impulsará la incorporación de mejoras en la planificación futura.

Esta propuesta responde directamente a la fuga de conocimiento asociada a la rotación del personal contratado temporalmente para la ejecución de los proyectos, originada en la ausencia de espacios y procedimientos para documentar y sistematizar las lecciones aprendidas. Su implementación previene errores, promueve la mejora continua y contribuye al cumplimiento del objetivo 2 del presente trabajo.

Se recomienda asignar un recurso interno o externo liderar el desarrollo e implementación del procedimiento, dado su carácter estratégico para asegurar la continuidad del conocimiento, reducir la pérdida de información por rotación de personal y fortalecer la gestión organizacional a largo plazo.

Para garantizar la sostenibilidad, se propone institucionalizar el uso del repositorio y formalizar las sesiones de cierre como parte del ciclo de gestión de proyectos, en las que se presente el formato completo de lecciones y el archivo de registros en la base de datos institucional. Este repositorio servirá tanto para capacitar al equipo en su utilización como para consultar aprendizajes críticos que faciliten la transferencia de conocimiento y promuevan la mejora continua en futuros proyectos.

La propuesta se alinea con PMBOK, al mantener actualizada la documentación del

proyecto y gestionar los cambios de forma integrada y trazable (actualizaciones de documentos, control integrado de cambios), lo cual asegura que los aprendizajes queden formalmente registrados y aprobados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Las lecciones aprendidas constituyen insumos esenciales para robustecer la definición y el control del alcance, al disminuir la probabilidad de omisiones y reducir la incidencia de reprocesos. Asimismo, el repositorio institucional que las integra proporciona la evidencia requerida para sustentar la planificación de la gestión de la calidad mediante la clara definición de estándares, métricas, roles y procedimientos; apoya la gestión de la calidad a través de auditorías sistemáticas y acciones de mejora; y respalda el control de la calidad mediante la verificación de criterios de aceptación, basada en evidencias trazables. En conjunto, estos mecanismos fortalecen la conformidad de los entregables y consolidan un proceso continuo de mejora organizacional.

Propuesta 8: Creación e Implementación de un Comité de Gestión de Calidad y Proyectos

Se propone la creación e implementación un Comité de Gestión de Calidad y Proyectos, encargado de dar seguimiento a las soluciones desarrolladas, supervisar su aplicación y asegurar la sostenibilidad de las mejoras institucionales en el tiempo.

Este comité tendrá la responsabilidad de aplicar de manera sistemática el ciclo PHVA (planificar–hacer–verificar–actuar) como mecanismo de mejora continua,

promoviendo una gestión más ordenada, transparente y orientada al desempeño. Su conformación deberá incluir representantes de las principales áreas de la organización, a fin de garantizar una visión integral de los procesos y fortalecer la coordinación interdepartamental.

Entre sus funciones principales se encuentran: supervisar el cumplimiento de los procedimientos institucionales; identificar oportunidades de mejora; evaluar periódicamente los indicadores de desempeño; verificar la correcta implementación de los cambios aprobados; y emitir recomendaciones para la toma de decisiones estratégicas. Además, el comité establecerá un calendario trimestral de reuniones para revisar avances, validar resultados, abordar desviaciones y asegurar la retroalimentación continua hacia los equipos de proyecto.

La creación de este comité representa un mecanismo clave para institucionalizar la gestión de calidad, fortalecer la cultura organizacional y garantizar que las soluciones implementadas no se limiten a acciones puntuales, sino que se mantengan en el tiempo como parte de un proceso de mejora continua. Esta instancia permitirá asegurar la trazabilidad de las decisiones, promover la transparencia ante donantes y beneficiarios y consolidar prácticas sostenibles en la gestión de proyectos.

Esta propuesta es complementaria a todas las anteriores y contribuye a dar seguimiento a las acciones y la sostenibilidad de las propuestas, cumpliendo así con el propósito del objetivo 3.

Para mantener las mejoras en el largo plazo se propone consolidar el Comité de Gestión de Calidad y Proyectos como instancia institucional permanente, integrándolo en la estructura organizativa de la ONG y vinculando sus funciones con la planificación estratégica y los procesos de evaluación interna. Asimismo, se recomienda establecer un reglamento formal que defina su composición, responsabilidades, mecanismos de decisión y frecuencia de reuniones, asegurando la aplicación continua del ciclo PHVA como eje articulador de la mejora institucional.

La implementación del Comité de Gestión de Calidad y Proyectos se alinea con el PMBOK al reforzar, desde alcance, el control y la integridad de los entregables mediante la verificación del cumplimiento de requisitos y la actualización sistemática de procedimientos; y, desde calidad, al establecer un mecanismo formal para planificar, asegurar y controlar la calidad a través del ciclo PHVA, auditorías internas, verificación de estándares y gestión de no conformidades con acciones correctivas y preventivas. En conjunto, el comité incrementa la trazabilidad, asegura la conformidad de procesos y entregables, y consolida un enfoque sostenido de mejora continua.

Impacto esperado de las propuestas de solución

Las propuestas planteadas generan un conjunto de impactos estratégicos que fortalecen de manera integral la gestión de proyectos de la organización. Entre los principales efectos esperados se destacan los siguientes:

1. Impacto en la calidad de los proyectos

Las propuestas contribuyen a mejorar la definición, verificación y control de los entregables mediante el uso de indicadores, la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS), cronogramas con hitos, repositorios documentales y procedimientos de lecciones aprendidas, promoviendo una ejecución más consistente, trazable y alineada con estándares de calidad.

2. Impacto organizacional

Se fortalecen los procesos internos a través de la estandarización, la mejora de la documentación institucional, la formalización de roles y responsables, y la creación de estructuras como el Comité de Gestión de Calidad y Proyectos, lo que incrementa la coordinación interdepartamental y la eficiencia operativa.

3. Impacto en la transparencia ante donantes

La implementación de procedimientos documentados, mecanismos de seguimiento sistemático, mejora en la trazabilidad de decisiones y evidencia del cumplimiento de metas favorece la rendición de cuentas y la confianza de donantes y beneficiarios.

4. Impacto en la sostenibilidad institucional

Las propuestas impulsan la creación de prácticas permanentes, como revisión documental periódica, uso de repositorios institucionales, procesos de retroalimentación estructurados y adopción del ciclo PHVA, lo que asegura la

continuidad de las mejoras más allá del personal o los proyectos específicos.

5. Impacto en la madurez en gestión de proyectos

La organización avanza desde un nivel inicial hacia un nivel intermedio de madurez, al incorporar metodologías formales, criterios de calidad validados, estructuras de control, aprendizaje organizacional y herramientas que fortalecen la planificación, el monitoreo y el cierre de proyectos.

En conjunto, las propuestas formuladas constituyen respuestas integrales y complementarias a las oportunidades de mejora identificadas en la gestión de proyectos de la organización, para los procesos analizados, vinculándolas directamente con los objetivos definidos en el estudio. Su implementación promueve la estandarización de procesos, fortalece la coordinación entre áreas, eleva la calidad y la trazabilidad de los entregables, y habilita una gobernanza más transparente frente a donantes y beneficiarios. Asimismo, las acciones recomendadas sientan bases sólidas para la sostenibilidad institucional, al consolidar prácticas permanentes de planificación, seguimiento y mejora continua, y al reducir la dependencia de personas específicas mediante la gestión del conocimiento.

La puesta en marcha progresiva de estas iniciativas, con responsables definidos, calendarios de revisión, repositorios institucionales, métricas de desempeño y un Comité de Gestión de Calidad y Proyecto, permitirá avanzar hacia un nivel intermedio de madurez en gestión de proyectos. De esta manera, la organización contará con

capacidades metodológicas, documentales y operativas suficientes para garantizar la permanencia de los resultados en el tiempo y maximizar el valor generado para sus grupos de interés.

En el siguiente capítulo se presentan las conclusiones derivadas del análisis realizado y las recomendaciones específicas para asegurar la correcta implementación, el seguimiento y la mejora continua de las propuestas aquí planteadas.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El proyecto evidenció que la ausencia de estandarización y de mecanismos formales de control de la calidad, constituye un factor crítico que limita la efectividad en la gestión de proyectos de la ONG. A partir de ello, se diseñaron directrices y herramientas alineadas con el PMBOK y la gestión de la calidad.

La aplicación del estándar PMBOK, complementado con principios de gestión de la calidad e ISO 9001, permitió integrar la planificación, el control y la mejora continua en un enfoque único de gestión de proyectos, demostrando la compatibilidad y complementariedad entre ambos marcos de referencia.

4.1.1 Resultados y productos generados del análisis de los procesos

A partir del análisis desarrollado, se generó un conjunto de resultados y productos que aportan evidencia para el cumplimiento de los objetivos planteados. Entre ellos se destacan:

1. Elaborar diagramas SIPOC y diagramas de flujo para cada una de las etapas asociadas con los procesos
2. Definir las partes interesadas y clientes vinculados a cada proceso
3. Mapear y diagnosticar la documentación asociada con los procesos en estudio
4. Aplicar una lista de verificación del cumplimiento del estándar PMBOK en los

procesos de la ONG.

5. Desarrollar y utilizar una herramienta de lluvia de ideas para la identificación preliminar de oportunidades de mejora
6. Desarrollar diagramas de Pareto y de Ishikawa para identificar y priorizar las causas principales del problema analizado
7. Elaborar fichas de indicadores para las sub-etapas críticas incluidas en el alcance, así como un cuadro de mando para su seguimiento.
8. Diseñar ocho propuestas de solución orientadas a subsanar las brechas encontradas y mejorar la gestión institucional.

4.1.2 Conclusiones relacionadas con el objetivo específico 1

- a. El análisis permitió identificar debilidades estructurales en los procesos de adjudicación, ejecución y monitoreo, principalmente documentación insuficiente o desactualizada, falta de estandarización y ausencia de roles y responsabilidades claramente definidos, que afectan la coherencia operativa entre áreas.
- b. La aplicación de herramientas como SIPOC, diagramas de flujo y matrices de interesados evidenció oportunidades de mejora en la gestión del alcance y la calidad, en particular en la clarificación de actividades, delimitación de entregables y coherencia operativa entre áreas.
- c. Las técnicas de análisis de causa raíz (Ishikawa) y priorización (Pareto), permitieron jerarquizar problemas y definir brechas críticas a atender mediante propuestas específicas.

4.1.3 Conclusiones relacionadas con el objetivo específico 2

- a. La revisión documental y el diagnóstico de los procesos evidenciaron la necesidad de crear, actualizar y estandarizar documentación clave, incluyendo procedimientos, instructivos, formatos, repositorios y controles de calidad.
- b. La aplicación de herramientas de calidad estructuró información técnica y operativa y favoreció la alineación con las buenas prácticas del PMBOK, mejorando claridad, completitud y trazabilidad de los documentos.
- c. La definición de roles y flujos de aprobación documentales fortalece la trazabilidad y el control del alcance y la calidad, asegurando que los proyectos contemplen todos los elementos necesarios y cumplan las expectativas del cliente.

4.1.4 Conclusiones relacionadas con el objetivo específico 3

- a. La identificación de subetapas críticas habilitó la definición de indicadores específicos vinculados con plazos, conformidad de entregables, ejecución presupuestaria y cumplimiento de responsabilidades.
- b. La elaboración de fichas de indicadores y de un cuadro de mando facilita el monitoreo sistemático del desempeño y entrega información oportuna para la toma de decisiones.
- c. El diseño de indicadores, fundamentado en herramientas de calidad, fortalece la cultura de seguimiento y evaluación, incrementando la transparencia, la eficiencia y la satisfacción de las expectativas de donantes y beneficiarios.

4.1.5 Efectos inmediatos

En el corto plazo, la implementación progresiva de las acciones propuestas se traducirá en mejoras operativas tangibles que habilitan una ejecución más ordenada, trazable y coherente con los objetivos del estudio. A continuación, se sintetizan los efectos inmediatos esperados que facilitarán la toma de decisiones informada y la consolidación de prácticas de gestión del alcance y de la calidad en los proyectos.

1. Fortalecimiento de la estandarización de procesos, mediante la adopción de metodologías, procedimientos y formatos homogéneos que permitan una ejecución más ordenada y consistente en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos.
2. Mayor claridad en los roles y responsabilidades, lo cual favorece la delimitación de funciones, la rendición de cuentas y la coordinación efectiva entre las diferentes áreas de la organización.
3. Reducción de reprocesos y mejora en la coordinación interdepartamental, como resultado de la estandarización, la documentación clara y la implementación de mecanismos de seguimiento y control que disminuyen errores, duplicidades y desalineaciones operativas.
4. Identificación de oportunidades de mejora en la documentación existente, producto del análisis sistemático de los procesos y del diagnóstico del acervo documental, lo que permite actualizar, complementar y reforzar la trazabilidad institucional.
5. Definición de una metodología para la elaboración y el seguimiento de indicadores de desempeño, que facilita la medición objetiva del avance, el análisis de resultados y la toma de decisiones informada para fortalecer la gestión del alcance y de la calidad

en los proyectos.

4.1.6 Impactos esperados

La implementación de las propuestas formuladas permitirá generar impactos progresivos en distintos horizontes temporales, reflejando tanto mejoras operativas inmediatas como transformaciones institucionales de mayor alcance. Estos efectos se manifiestan en el fortalecimiento de la comunicación entre áreas, la consolidación de herramientas y prácticas estandarizadas para la gestión de proyectos y, finalmente, en la construcción de una cultura organizacional orientada a la calidad y la sostenibilidad. A continuación, se sintetizan los impactos esperados en el corto, mediano y largo plazo.

- 1. Corto plazo:** mejorar la comunicación y coordinación entre las áreas.
- 2. Mediano plazo:** institucionalización de herramientas para la planificación y gestión de proyectos, revisión documental, registro de lecciones aprendidas, diseño de indicadores y cuadro de mando de desempeño, para lograr la estandarización y control de procesos para garantizar el logro de objetivos y promover la mejora continua.
- 3. Largo plazo:** consolidación de una cultura organizacional orientada a la calidad y la mejora continua, mayor credibilidad frente a donantes y sostenibilidad financiera de la ONG.

4.1.7 Los beneficiarios

La implementación de las propuestas generará beneficios diferenciados para los diversos grupos de interés de la organización. En el plano interno, el personal técnico

y administrativo se verá fortalecido mediante herramientas y procedimientos estandarizados que facilitarán la gestión diaria de los proyectos y la coordinación entre áreas. En el plano externo, donantes, comunidades locales y socios estratégicos se beneficiarán de intervenciones más eficientes, transparentes y sostenibles, respaldadas por evidencia y mecanismos formales de seguimiento.

Desde la perspectiva económica de la gestión de la calidad, la reducción de reprocesos y la estandarización de procesos permitirán disminuir los costos de no calidad y optimizar el uso de recursos. En consecuencia, se proyectan los siguientes impactos:

- 1. Corto plazo:** reducción de gastos operativos no previstos y optimización del uso de recursos humanos.
- 2. Mediano plazo:** planificación financiera más precisa y recuperación de costos ocultos.
- 3. Largo plazo:** sostenibilidad financiera y mayor competitividad en la adjudicación de nuevos proyectos.

Finalmente, para la implementación de las propuestas se requiere invertir principalmente en recurso humano calificado ya sea interno o externo que pueda ejecutar las actividades y dar seguimiento al cierre y seguimiento. Inicialmente el impacto será mayor por ser la etapa de definición, construcción y actualización, sin embargo, posterior a esta etapa, se requiere de apoyo en el mantenimiento del sistema documental.

4.2 Recomendaciones

Para asegurar la efectiva implementación y la sostenibilidad de las propuestas desarrolladas, se presentan las siguientes recomendaciones, organizadas según su prioridad, su horizonte de ejecución y los responsables sugeridos. Esta estructura permite orientar la gestión institucional hacia mejoras progresivas y sostenibles, alineadas con un sistema robusto de gestión de la calidad y de proyectos.

4.2.1 Corto plazo (0–6 meses) — Prioridad alta

Objetivo: habilitar condiciones mínimas para iniciar la estandarización y el control sistemático.

1. Asignar recursos internos o externos para el diseño y actualización de procedimientos documentados.

Responsable sugerido: Dirección Ejecutiva / Jefatura Administrativa.

2. Diseñar un control de mando institucional para el seguimiento de indicadores de desempeño.

Responsable sugerido: Coordinación de Proyectos

3. Asegurar la conformación y funcionamiento del Comité de Gestión de Calidad y Proyectos.

Responsable sugerido: Dirección Ejecutiva.

4. Realizar auditorías internas periódicas para verificar la aplicación de directrices y actualizar la documentación técnica y operativa.

Responsable sugerido: Comité de Gestión de Calidad y Proyectos / Auditoría Interna

4.2.2 Mediano plazo (6–18 meses) — Prioridad media-alta

Objetivo: consolidar capacidades institucionales y asegurar la adopción de herramientas y metodologías.

5. Destinar presupuesto para capacitaciones anuales en herramientas de gestión de proyectos tales como SIPOC, RACI, WBS e indicadores.

Responsable sugerido: Dirección Administrativa / Talento Humano.

6. Formalizar el procedimiento institucional de lecciones aprendidas y conformar la base de datos correspondiente.

Responsable sugerido: Coordinación de Proyectos.

7. Capacitar de manera continua al personal en el uso de las herramientas diseñadas, incluyendo a los nuevos colaboradores mediante procesos de inducción formal.

Responsable sugerido: Talento Humano / Jefatura de Proyecto.

4.2.3 Largo plazo (18–36 meses) — Prioridad estratégica

Objetivo: asegurar la sostenibilidad institucional, la continuidad operativa y la alineación con la planificación estratégica.

8. Institucionalizar todas las herramientas propuestas como parte de los procedimientos estándar de la ONG.

Responsable sugerido: Comité de Gestión de Calidad y Proyectos / Dirección Ejecutiva.

9. Vincular los indicadores de desempeño con la planificación estratégica institucional, asegurando que las mejoras impacten en la sostenibilidad organizacional.

Responsable sugerido: Dirección Ejecutiva / Coordinación de Proyectos /
Planificación Institucional.

La implementación de estas recomendaciones permitirá fortalecer la capacidad de gestión de la ONG, mejorar la eficiencia operativa y asegurar la calidad de los resultados obtenidos. En el corto plazo, se alcanzará mayor orden, coordinación y claridad en los procesos; en el mediano plazo, se consolidarán la estandarización, la profesionalización del personal y la toma de decisiones basada en indicadores; y en el largo plazo, se garantizará la sostenibilidad institucional, la mejora continua y la confianza de donantes, socios y beneficiarios.

4.3 Bibliografía

Libros

- Acuña, J. A. (2012). Control de Calidad. Un enfoque integral y estadístico. (4 Ed.) Editorial Instituto Tecnológico de Costa Rica.
<https://readerapsouth.ipublishcentral.net/ebook/5.0.0/index.html?env=production&assetFormat=pdf&optimizedReader=true&returnUrl=aHR0cHM6Ly93d3ctYmlibGlvdGVjYWVib29rLWNvbS11aC5rbmltYnVzLmNvbS9teS1saWJyYXJ5L3Byb2R1Y3QtZGV0YWlscy80NTkyNDg=>. (p.202, 203, 204, 242, 243)
- Baca Urbina, G. (2014). Introducción a la ingeniería industrial: (2 Ed.). Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/lc/bibliouh/titulos/39448>. (p. 124)

- Carrillo Bautista, M. y García Cediél, G. A. (2016). Indicadores de gestión: manual básico de aplicación para MIPYMES: (1 Ed.). Ediciones de la U. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/lc/bibliouh/titulos/70280>. (p. 35-36).
- Project Management Institute (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) / Project Management Institute. (6 Ed.), Newton Square, Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute, Incn (p. 1,2,4, 5, 10, 22, 23, 24, 25, 80, 129, 130, 131, 271, 272, 273, 274, 275, 276).
- Reinoso Lastra, J. F. y Uribe Macías, M. E. (2014). Sistema de indicadores de gestión: (1 ed.). Ediciones de la U. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/lc/bibliouh/titulos/70236>. (p. 13,17)

Generación de contenido y Normas

- Patiño Martínez, F. Y., Torres Londoño, C.I. y Chica Sosa, P. Elaboración de diagramas de flujo básicos (Generación de contenidos impresos N.º17). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia, 2023. <http://dx.doi.org/10.16925/gcgp.82>. (p.5-7)
- ANSI/ISO, ISO 5807, Switzerland, 1985.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. Cuarta edición, Ginebra, Suiza: ISO. (p.19)
- Organización Internacional de Normalización. (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, Ginebra, Suiza: ISO. (p.20-21)
- Organización Internacional de Normalización. (2021). ISO 10013:2021

Sistemas de gestión de la calidad — Orientación para la información documentada. Primera edición, Ginebra, Suiza: ISO. (p.1, 5, 6, 7, 8)

Revistas

- Juárez, L. R., González, G. R., Tovar, L. C. Á., Darós, L. C. y Castelló-Sirvent, F. (2025). Diagrama de Ishikawa y las 3 Mu como herramientas para el diagnóstico de la productividad. *Cultura Científica y Tecnológica*, 22(1), 13-27. <https://doi.org/10.20983/culcyt.2025.1.2.2>. (p. 16)

Páginas web

- Ley del Sistema Nacional para la calidad. Ley N°10473. Publicada el 7 de mayo de 2024, Diario Oficial La Gaceta No.80, alcance 88 (Artículo 1), https://www.globalexweb.com/gacetas/GacetasCR/ALCA88_07_05_2024.pdf https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=101889.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Dirección de Apoyo al Consumidor. Información General. Funciones de la DAC. <https://www.meic.go.cr/meic/direcciones/apoyo-al-consumidor/informacion-general/>

APÉNDICES

Apéndice 1: SIPOC para cada una de las etapas asociada con los procesos

ONG				
SIPOC Etapa 4. Condiciones habilitantes pre-ejecución				
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
R: Alianzas y Recaudación / Finanzas Internas A: Gerencia Financiera y Dirección Ejecutiva C: Finanzas: Legal y Oficial de Gobernanza y Administración I: Gerencias de Conservación	Formulario solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su especificación. Herramienta llamada "filtro de donantes".	4.1 Debita Diligencia que ONG le hace a sus donantes	1. Documentación requerida: financiera, administrativa, legal, ambiental, reputacional, etc.). 2. Análisis de riesgos asociados a continuar o no con la relación. 3. Verificación del cumplimiento normativo (leyes, políticas internas, estándares). 3. Evaluación de la capacidad de la contraparte (técnica, administrativa, financiera).	Donante
R: Gerencia de Conservación A: Dirección Ejecutiva C: Todos las Áreas I: Todos las Áreas	1. PL-P-14 Política de Sostenibilidad 2. Formulario de Plan de acción ambiental y social -PAAS-, que no esta codificado 3.LI-P-40 Lista de Exclusión Salvaguardas	4.2 Estandar Ambiental y Social (EAS)	Se obtiene como producto un PAAS que incluye nueve EAS del Banco Mundial, los cuales se evalúan por medio de un formulario a todos los proyectos financiados por la ONG, a saber: EAS 1: Evaluación y Gestión de los Riesgos e Impactos Ambientales y Sociales. EAS 2: Trabajo y Condiciones Laborales. EAS 3: Eficiencia en el Uso de los Recursos y Prevención y Gestión de la Contaminación. EAS 4: Salud y Seguridad de la Comunidad. EAS 5: Adquisición de Tierras, Restricciones sobre el Uso de la Tierra y Reasentamiento Involuntario. EAS 6: Conservación de la Biodiversidad y Gestión Sostenible de los Recursos Naturales Vivos. EAS 7: Pueblos Indígenas/Comunidades Locales Tradicionales Históricamente Desatendidas de África Subsahariana. EAS 8: Patrimonio Cultural. EAS 10: Participación de las Partes Interesadas y Divulgación	Área Técnica de Conservación. Área Financiera y Legal Donante
R: Dirección Ejecutiva -hasta \$200K- A: Junta Directiva C: Financiero: Legal/Alianzas y Recaudación/Gerencias I: Equipo de la ONG incluido en el proyecto	1. Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal. 2. PR-P-08 Procedimiento de Gestión de un Proyecto	4.3 Firma del acuerdo	Acuerdo de donación	Área Técnica de Conservación. Área Financiera y Legal Donante
R: Jefatura de Proyectos A: Equipo Gerencial C: Alianzas y Recaudación/Finanzas Internas/ Finanzas Externas/Oficial de Proyecto/Comunicación/Finanzas: Gestión del Talento Humano I: Equipo de la ONG incluido en el proyecto	No hay documentación en este proceso	4.4 Definir el mecanismo de intervención	En proceso de creación	Área Técnica de Conservación. Área Financiera
R:Oficial de Proyectos A: Jefatura de Proyectos C:Finanzas Internas/Finanzas Externas/Comunicación/Alianzas y Recaudación/Innovación y Tecnología I: Finanzas: Legal/ Finanzas Externas/Contabilidad	Formulario del Plan Integral del proyecto que no esta codificado y que contiene: 1. Marco lógico 2. Presupuesto 3. Cronograma de actividades presupuestadas	4.5 Plan de Trabajo	Propuesta presentada al donante	Donante
R:Alianzas y Recaudación/ Finanzas Internas/Jefatura de Proyecto o Gerencia a cargo A: Dirección Ejecutiva C:Contabilidad/Finanzas Externas/Comunicación I: Equipo de la ONG incluido en el proyecto	Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal.	4.6 Esquema de reportería	Formularios compartidos por el donante en el Acuerdo de donación	Donante
R: Oficial de Proyecto/Gerencia Financiera A:Jefatura de Proyectos/Gerencia Financiera C: Finanzas Internas I: Alianza y Recaudación/Finanzas Externas/Contabilidad/Innovación y Tecnología	Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal.	4.7 Plan de desembolsos	Acuerdo de donación	Área Financiera
R:Alianza y Recaudación/Contabilidad/Innovación y Tecnología A: Equipo Gerencial C: Jefatura de Proyectos/Oficial de Proyecto I.Dirección Ejecutiva/Gerencia Financiera	PR-P-06 Procedimiento para seguimiento de proyectos	4.8 Establecimiento de la estructura en el sistema de Pulpo: diseño del centro de costos	Parametrización de los módulos según corresponda en la plataforma digital del sistema CRM Zoho	Donante
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Otros Oficiales de proyecto/Alianzas y Recaudación. I: Equipo Gerencial/Dirección Ejecutiva.	Según acuerdo de donación	4.9 Establecer los indicadores de monitoreo y evaluación	Según los instrumentos que haya solicitado el donante	Donante

ONG				
SIPOC Etapa 5. Ejecución				
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS
PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Finanzas y Operaciones, Alianzas y Recaudación, I: Todos las Áreas	1. PL-G-05 Política de Gastos de Viaje 2. PL-P-02 Política de Adquisiciones 3. PR-P-05 Procedimiento de Base de Contrataciones 4. Formulario de Ejecución del cronograma de trabajo, que no esta codificado y que contiene: a. Cronograma semanal de ejecución de actividades planificadas b. F-G-16 Formulario de Conflicto de Interés CS c. F-G-33 Formulario de Datos del contratista d. F-P-07 Formulario de Analisis comparativo de costos e. F-G-18 Formulario de Liquidación Gastos de Viaje f. F-G-06 Formulario Kilometraje	5.1 Implementación del Proyecto	1. Formularios institucionales para respaldar los gastos 2. Formularios particulares solicitados por el donante, como por ejemplo: formatos de informes financieros y técnicos 3. Registro de proveedores (página web) 4. Contratos por servicios profesionales, cuyo valor supere los US\$2000	Donante Área financiera Área Técnica de Conservación
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Finanzas y Operaciones, Alianzas y Recaudación, I: Todos las Áreas	PR-P-06 Procedimiento para seguimiento de proyectos	5.2 Aseguramiento de calidad	1. Informes técnicos y financieros solicitados en los Acuerdos de Donación. 2. Módulo seguimiento a proyectos: matriz de control de proyectos	Beneficiarios Área Técnica de Conservación Área de Finanzas Donante
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Finanzas y Operaciones, Alianzas y Recaudación, I: Todos las Áreas	1. PL-P-24 Política de Integral de Gestión de Riesgo 2. PL-P-23 Política de Metodología de Riesgos e Impactos. 3. Formulario de Plan de acción ambiental y social, que no esta codificado.	5.3 Manejo de riesgos	Plan de Acción Ambiental y Social (PAAS)	Donantes Área Técnica de Conservación
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Dirección Ejecutiva, Alianzas y Recaudación, I: Todos las Áreas	PR-CU-01 Procedimiento de Stakeholders Engagement Plan Procedure	5.4 Manejo a partes interesadas	1. Formulario de los Estándares Ambientales y Sociales (EAS) 2. Formulario Guía de Análisis de partes interesadas 3. Plan de trabajo con partes interesadas 4. Formulario de queja pública	Área Técnica de Conservación Beneficiarios Donantes
R: Oficial de Proyecto, Jefatura de Proyectos, Alianzas y Recaudación A: Dirección Ejecutiva C: Finanzas y Operaciones I: Todos las Áreas	Documento legal solicitado por el donante. No es estandar, ya que cada donante tiene su formato legal.	5.5 Reportería (informes técnicos y financieros)	Formularios compartidos por el donante en el Acuerdo de donación	Donantes Área Técnica de Conservación Área de Finanzas
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Finanzas y Operaciones I: Sistema contractual en Pulpo	Documento legal solicitado por el donante. No es estandar, ya que cada donante tiene su formato legal.	5.6 Ejecución del Plan de Desembolsos	Autorización por parte del donante del desembolso e ingreso a la cuenta bancaria del proyecto	Donantes Área Técnica de Conservación Área de Finanzas
R: Departamento de Comunicación, Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos, Dirección Ejecutiva C: Finanzas y Operaciones I: Alianzas y Recaudación	1. Documento legal solicitado por el donante. No es estandar, ya que cada donante tiene su formato legal. 2. Formulario del Plan Integral del proyecto que no esta codificado y que contiene: a. Marco lógico b. Presupuesto c. Cronograma de actividades presupuestadas	5.7 Implementación de las acciones de comunicación	Acciones o productos concretos, que fueron comprometidos en el proyecto financiado	Beneficiarios Donantes Áreas de Conservación

ONG				
SIPOC Etapa 6. Monitoreo y Control				
SUPPLIERS PROVEEDORES	INPUTS ENTRADAS	PROCESS PROCESO	OUTPUTS SALIDAS	CUSTOMERS CLIENTE
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Finanzas y Operaciones, Alianzas y Recaudación, I: Todos las Áreas	PL-P-20 Política de Seguimiento de proyectos	6.1 Control del Plan de Trabajo: cronograma	1. Informes técnicos solicitados en los Acuerdos de Donación. 2. Correo electrónico de seguimiento, sobre particularidades del proyecto y toma de decisiones para avanzar según lo esperado	Beneficiarios Área Técnica de Conservación Área de Finanzas Donante
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Finanzas y Operaciones, Alianzas y Recaudación, I: Todos las Áreas	PL-P-20 Política de Seguimiento de proyectos	6.2 Control Alcance: Cumplimiento de objetivos/productos	1. Informes técnicos solicitados en los Acuerdos de Donación. 2. Correo electrónico de seguimiento, sobre particularidades del proyecto y toma de decisiones para avanzar según lo esperando	Beneficiarios Área Técnica de Conservación Área de Finanzas Donante
R: Gerencia Financiera A: Dirección Ejecutiva C: Alianzas y Recaudación/Gerencias de Conservación/Recursos Humanos I: Equipo Financiero	1. PR-P-08 Procedimiento de gestión de un proyecto 2. Formulario de Control presupuestario, que no esta codificado.	6.3 Control de Recursos: \$ y RRHH	1. Informes financieros solicitados en los Acuerdos de Donación. 2. Correo electrónico de seguimiento, sobre particularidades del proyecto y toma de decisiones para avanzar según lo esperando	Beneficiarios Área Técnica de Conservación Área de Finanzas Donante
R: Oficial del Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Equipo Gerencial I: Todos los anteriores	1. PR-P-04 Procedimiento de Riesgo Reputacional 2. Formulario de Plan de acción ambiental y social, que no esta codificado.	6.4 Control de Riesgos	1. Plan de Acción Ambiental y Social (PAAS). 2. Minuta de sesión del Comité de Riesgo	Donantes Área Técnica de Conservación Área Alianzas y Recaudación
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Equipo Financiero: Innovación y desarrollo	1. PL-P-20 Política de Seguimiento de proyectos 2. PR-P-06 Procedimiento para seguimiento de proyectos	6.5 Aseguramiento de Calidad	1. Informes técnicos y financieros solicitados en los Acuerdos de Donación. 2. Módulo seguimiento a proyectos: matriz de control de proyectos	Beneficiarios Área Técnica de Conservación Área de Finanzas Donante
R: Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos C: Equipo Financiero/Legal I: Equipo Financiero	1. PL-DO-04 Política de Donación MINAE por medio del SINAC 2. PR-F-12 Procedimiento de Donación SINAC 3. PR-DO-02 Procedimiento de Donación de Bienes y Servicios al SINAC - II Canje de Deuda por Naturaleza 4. PR-DO-01 Procedimiento de Donación de Bienes y Servicios al SINAC - Fideicomiso 5. MA-P-03 Manual de Operaciones SINAC	6.6 Control Procesos de Adquisición y donaciones -si aplica-	1. Oficio de donación al SINAC 2. Oficio de recepción de donación del SINAC	Área Nacional de Conservación
R: Departamento de Comunicación, Oficial de Proyecto A: Jefatura de Proyectos, Dirección Ejecutiva C: Finanzas y Operaciones I: Alianzas y Recaudación	PR-CU-01 Procedimiento de Stakeholders Engagement Plan Procedure	6.7 Control de Comunicaciones a partes interesadas	1. Formulario de los Estándares Ambientales y Sociales (EAS) 2. Formulario Guía de Análisis de partes interesadas 3. Plan de trabajo con partes interesadas 4. Formulario de queja pública	Área Técnica de Conservación Beneficiarios Donantes

Apéndice 2: Mapeo de documentación asociada con los procesos en estudio

Ciclo de vida de los proyectos

4. Condiciones habilitantes pre-ejecución							
Actividad	Acuerdo Donación	Política	Procedimiento	Manual	Instructivo	Formularios	Otro
4.1 Debida Diligencia de la ONG requerida por los donantes						Formulario solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su especificación.	
4.2 Evaluación ambiental y social		PL-P-14 Política de Sostenibilidad				Formulario de Plan de acción ambiental y social (no está codificado)	LLP-40 Lista de Excepción Salvaguardas
4.3 Firma del acuerdo	Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal.		PR-P-08 Procedimiento de Gestión de un Proyecto				
4.4 Definir el mecanismo de intervención							No hay documentación en este proceso
4.5 Plan de Trabajo						Formulario de Plan Integral del proyecto que no está codificado y que contiene: 1. Marco lógico 2. Presupuesto 3. Cronograma de actividades presupuestadas	
4.6 Esquema de reportería	Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal.						
4.7 Plan de desembolsos	Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal.						
4.8 Establecimiento de la estructura en el sistema de Pulpo: Diseño de centro de costos			PR-P-06 Procedimiento para seguimiento de proyectos				
4.9 Establecer los indicadores de monitoreo y evaluación	Se establecen según acuerdo de donación						

Ciclo de vida de los proyectos

5. Ejecución						
Actividad	Acuerdo Donación	Política	Procedimiento	Manual	Instructivo	Formularios
5.1 Implementación del Proyecto		1. PL-G-05 Política de Gastos de Viaje 2. PL-P-02 Política de Adquisiciones	PR-P-05 Procedimiento de Base de Contrataciones			1. Formulario de Ejecución del cronograma de trabajo, que no está codificado y que contiene el Cronograma semanal de ejecución de actividades planificadas 2. F-G-16 Formulario de Conflicto de Interés CS 3. F-G-33 Formulario de Datos del contratista 4. F-P-07 Formulario de Analisis comparativo de costos 5. F-G-18 Formulario de Liquidación Gastos de Viaje 6. F-G-06 Formulario Kilometraje
5.2 Aseguramiento de calidad			PR-P-06 Procedimiento para seguimiento de proyectos			
5.3 Manejo de riesgos			PL-P-24 Política de Integral de Gestión de Riesgo		PL-P-23 Política de Metodología de Riesgos e Impactos.	Formulario de Plan de acción ambiental y social (no está codificado)
5.4 Manejo a partes interesadas			PR-CU-01 Procedimiento de Stakeholders Engagement Plan Procedure			
5.5 Reportaría (informes técnicos y financieros)	Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal.					
5.6 Ejecución del Plan de Desembolsos	Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal.					
5.7 Implementación de las acciones de comunicación	Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal.					Formulario de Plan Integral del proyecto que no está codificado y que contiene: 1. Marco lógico 2. Presupuesto 3. Cronograma de actividades presupuestadas

Ciclo de vida de los proyectos

6. Monitoreo y Control						
Actividad	Acuerdo Donación	Política	Procedimiento	Manual	Instructivo	Formularios
6.1 Control del Plan de Trabajo: cronograma		PL-P-20 Política de Seguimiento de proyectos				
6.2 Control Alcance: Cumplimiento de objetivos/productos		PL-P-20 Política de Seguimiento de proyectos				
6.3 Control de Recursos: \$ y RRHH			PR-P-06 Procedimiento para seguimiento de proyectos			Formulario de Control presupuestario, que no está codificado
6.4 Control de Riesgos			PR-P-04 Procedimiento de Riesgo Reputacional			Formulario de Plan de acción ambiental y social (no está codificado)
6.5 Aseguramiento de Calidad		PL-P-20 Política de Seguimiento de proyectos	PR-P-06 Procedimiento para seguimiento de proyectos			
6.6 Control Procesos de Adquisición y donaciones -si aplica-		PL-DO-04 Política de Donación MINAE por medio del SINAC	1. PR-F-12 Procedimiento de Donación SINAC 2 PR-DO-02 Procedimiento de Donación de Bienes y Servicios al SINAC - II Canje de Deuda por Naturaleza 3. PR-DO-01 Procedimiento de Donación	MA-P-03 Manual de Operaciones SINAC		
6.7 Control de Comunicaciones a partes interesadas			PR-CU-01 Procedimiento de Stakeholders Engagement Plan Procedure			

Apéndice 3: Documentos asociados con los procesos en estudio que se encuentran codificados.

Documentos identificados que se encuentran actualmente codificados

Item	Nombre de Documento Institucional	Item	Nombre de Documento Institucional
1	F-G-16 Formulario de Conflicto de Interés CS	12	F-P-07 Formulario de Analisis comparativo de costos
2	F-G-33 Formulario de Datos del contratista	13	PR-P-05 Procedimiento de Base de Contrataciones
3	LI-P-40 Lista de Exclusión Salvaguardas	14	MA-P-03 Manual de Operaciones SINAC
4	PR-F-12 Procedimiento de Donacion SINAC	15	PL-P-02 Política de Adquisiciones
5	PR-P-08 Procedimiento de Gestión de un Proyecto	16	PL-DO-04 Política de Donación MINAE por medio del SINAC
6	PR-P-06 Procedimiento de Gestión del Riesgo Financiero Operativo	17	PR-DO-02 Procedimiento de Donación de Bienes y Servicios al SINAC - II Canje de Deuda por Naturaleza
7	PR-P-04 Procedimiento de Riesgo Reputacional	18	PR-DO-01 Procedimiento de Donación de Bienes y Servicios al SINAC - Fideicomiso
8	PL-P-23 Política de Metodología de Riesgos e Impactos.	19	PR-CU-01 Procedimiento de Stakeholders Engagement Plan Procedure
9	PL-P-24 Política de Integral de Gestión de Riesgo	20	F-G-18 Formulario de Liquidación Gastos de Viaje
10	PL-P-14 Política de Sostenibilidad	21	F-G-06 Formulario Kilometraje
11	PL-P-20 Política de Seguimiento de proyectos	22	PL-G-05 Política de Gastos de Viaje

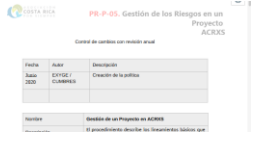

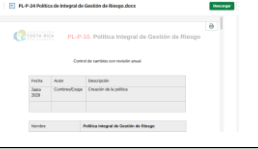
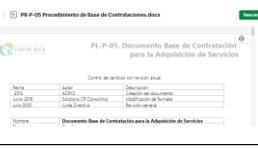

Apéndice 4: Documentos asociados con los procesos en estudio que actualmente no se encuentran codificados.

Documentos identificados que no se encuentran actualmente codificados

Item	Documento
1	Formulario solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su especificación.
2	Formulario de Plan de acción ambiental y social (no está codificado)
3	Documento legal solicitado por el donante. No es estándar, ya que cada donante tiene su formato legal.
4	Formulario de Plan Integral del proyecto que no está codificado y que contiene: 1 .Marco lógico 2. Presupuesto 3. Cronograma de actividades
5	Formulario de Ejecución del cronograma de trabajo, que no está codificado y que contiene el Cronograma semanal de ejecución de actividades planificadas.
6	Formulario de Control presupuestario, que no está codificado

Apéndice 5: Hallazgos identificados en la revisión documental

Hallazgos identificados en la revisión documental

Nombre de Documento Institucional	Hallazgos	Clasificación de hallazgos	Evidencia
F-G-16 Formulario de Conflicto de Interés CS	Si aplica	Conforme	
F-G-33 Formulario de Datos del contratista	Si aplica	Conforme	
LIP-40 Lista de Exclusión Salvaguardas	Tipo de documento no coincide con el procedimiento de control documental. Acceso al link denegado	Tipo de documento no defirido	
PR-F-12 Procedimiento de Donación SINAC	En general aplica para fondos de largo plazo, sin embargo los procesos son similares. No existe documentos que contemplen los procesos para la donación que pueden contemplarse durante la administración de los proyectos del corto plazo.	Proceso similar, sin embargo no incluye proyectos del corto plazo.	
PR-P-08 Procedimiento de Gestión de un Proyecto	El documento indica 1. PR-P-05 Gestión de los Riesgos en un Proyecto. 2. Gestión de un Proyecto	No coincide el nombre.	
PR-P-06 Procedimiento de Gestión del Riesgo Financiero Operativo	Revisar contenido vs el nombre del documento. Debería ser Procedimiento para seguimiento de proyectos	No coincide el nombre con el contenido	
PR-P-04 Procedimiento de Riesgo Reputacional	El documento indica PR-P-03 Gestión del Riesgo Reputacional	No coincide el nombre.	
PL-P-23 Política de Metodología de Riesgos e Impactos.	Si aplica	Conforme	
PL-P-24 Política de Integral de Gestión de Riesgo	Tipo de documento no coincide con el contenido, tiene un formato de procedimiento. El nombre en el documento está como PL-P-10 Política Integral de Gestión de Riesgos	Tipo de documento no coincide con el contenido	
PL-P-14 Política de Sostenibilidad	Si aplica	Conforme	
PL-P-20 Política de Seguimiento de proyectos	Si aplica	Conforme	
F-P-07 Formulario de Análisis comparativo de costos	Si aplica	Conforme	
PR-P-05 Procedimiento de Base de Contrataciones	Nombre en sistema no coincide con el nombre en documento. El documento tiene 2 nombres diferentes: 1. PL-P-05 Documento Base de Contratación para la Adquisición de Servicios. 2. Documento Base de Contratación para la Adquisición de Servicios.	No coincide el nombre.	
MA-P-03 Manual de Operaciones SINAC	En general aplica para fondos de largo plazo, sin embargo los procesos son similares. No existe documentos que contemplen los procesos para la donación que pueden contemplarse durante la administración de los proyectos del corto plazo.	Proceso similar, sin embargo no incluye proyectos del corto plazo.	
PL-P-02 Política de Adquisiciones	El código no coincide con el documento	No coincide el nombre.	
PL-DO-04 Política de Donación MNAE por medio del SINAC	En general aplica para fondos de largo plazo, sin embargo los procesos son similares. No existe documentos que contemplen los procesos para la donación que pueden contemplarse durante la administración de los proyectos del corto plazo.	Proceso similar, sin embargo no incluye proyectos del corto plazo.	
PR-DO-02 Procedimiento de Donación de Bienes y Servicios al SINAC - II Canje de Deuda por Naturaleza	En general aplica para fondos de largo plazo, sin embargo los procesos son similares. No existe documentos que contemplen los procesos para la donación que pueden contemplarse durante la administración de los proyectos del corto plazo.	Proceso similar, sin embargo no incluye proyectos del corto plazo.	
PR-DO-01 Procedimiento de Donación de Bienes y Servicios al SINAC - Fideicomiso	En general aplica para fondos de largo plazo, sin embargo los procesos son similares. No existe documentos que contemplen los procesos para la donación que pueden contemplarse durante la administración de los proyectos del corto plazo.	Proceso similar, sin embargo no incluye proyectos del corto plazo.	
PR-CU-01 Procedimiento de Stakeholders Engagement Plan Procedure	Si aplica	Conforme	
F-G-18 Formulario de Liquidación Gastos de Viaje	Uso interno, no del proceso en si	Conforme	
F-G-06 Formulario Kilometraje	Uso interno, no del proceso en si	Conforme	
PL-G-05 Política de Gastos de Viaje	Si aplica	Conforme	

Apéndice 6: Lista de verificación del cumplimiento del Estándar PMBOK en los procesos de la ONG

Lista de verificación del cumplimiento del Estándar PMBOK en los procesos de la ONG

Marque con X en la columna de SI, NO, PARCIAL, según corresponda.

Si se marca como SI, indicar en EVIDENCIA la justificación.

En OBSERVACIONES colocar cualquier comentario adicional

Apartado del Estándar	Pregunta	SI	NO	PARCIAL	EVIDENCIA
5.1 Planificar la gestión del alcance: describe cómo será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado el alcance.	¿Existe un plan escrito que explique cómo se define el alcance del proyecto, cómo se aprueba con los interesados y cómo se controlan los cambios?			X	No se cuenta con un procedimiento escrito que permita planificar la gestión del alcance. Se cuenta únicamente con la descripción del ciclo de vida del proyecto
5.2 Recopilar requisitos: implica determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.	¿Se han identificado y documentado las necesidades de beneficiarios, donantes y otros interesados clave?	X			Análisis inicial de la oportunidad que incluya: Identificación de partes interesadas Revisión de requerimientos documentales Viabilidad legal
5.3 Definir el alcance: corresponde a la descripción detallada del proyecto y del producto.	¿Se cuenta con un documento formal que describa claramente los objetivos, entregables, exclusiones y criterios de aceptación del proyecto, aprobado por la dirección de la ONG?	X			Acuerdo de donación firmado entre partes
5.4 Crear la EDT/WBS (Estructura de Desglose del Trabajo (en inglés Work Breakdown Structure - WBS): consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y manejables.	¿Se ha elaborado una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) que organice los entregables en componentes claros y verificables?	X			Plan Integral del proyecto
5.5 Validar el alcance: se refiere a formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que hayan sido completados.	¿Los entregables del proyecto se revisan y aprueban formalmente con los interesados antes de darse por terminados?	X			Informes financieros y técnicos aprobados
5.6 Controlar el alcance: implica monitorear el estado del proyecto y del alcance del producto, así como gestionar cambios a la línea base del alcance.	¿Se registran y gestionan de manera controlada los cambios que afectan el alcance del proyecto?	X			Enmiendas al acuerdo de donación
8.1 Planificar la gestión de la calidad: consiste en identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento de los mismos.	¿Existe un plan de calidad escrito que defina los estándares, métricas y procedimientos aplicables al proyecto?		X		No se cuenta con un procedimiento escrito que permita planificar la gestión de calidad
8.2 Gestionar la calidad: se refiere a convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización.	¿Se realizan actividades de aseguramiento de la calidad, como auditorías internas o revisiones de procesos, para verificar que se cumplen los estándares definidos?			X	Aunque se cuenta con herramientas para el seguimiento y verificación del cumplimiento de estándares, algunas no están debidamente estandarizadas. Además, al no contar con un plan de calidad formal, no se asegura que se tengan definidos los estándares, métricas y procedimientos aplicables al proyecto.
8.3 Controlar la Calidad: implica monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión la calidad, con el propósito de evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto se hayan completado correctamente y satisfagan las expectativas del cliente.	¿Se revisan y verifican los entregables del proyecto contra los criterios de aceptación establecidos en el plan de calidad?			X	Se elaboran informes técnicos y financieros que permiten medir y comprobar la calidad de los entregables comprometidos en el proyecto. Estos informes son evaluados por el donante para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Sin embargo, al no contar con un plan de calidad formal, implica que no existen criterios establecidos para evaluar el desempeño ni indicadores establecidos para monitorear el avance de los proyectos.

Apéndice 7: Herramienta de Lluvia de ideas utilizada

Ejercicio de lluvia de ideas para identificar las posibles causas de un problema				
El presente ejercicio tiene como objetivo realizar un lluvia de ideas para identificar causas probables al problema planteado.				
Instrucciones:				
1. En la columna denominada Problema , se presenta una descripción del problema que requiere ser analizado. Además se refuerza con alguna consideración que puedan guiar al participante en la reflexión y análisis.				
2. En la columna Causa probable , se solicita ir completando con las posibles causas que puedan estar originando el problema planteado. No tiene un límite de respuestas.				
3. En la columna Probabilidad , se solicita colocar un valor de 1 al 5 según la escala definida y asociada con la descripción que más se ajusta a su criterio.				
4. En la columna Impacto , se solicita colocar un valor de 1 al 5 según la escala definida y asociada con la descripción que más se ajusta a su criterio.				
Probabilidad				
Valor	Categoría	Descripción		
1	Muy improbable	Nunca ha pasado		
2	Improbable	Puede pasar		
3	Posible	Pasa o casi siempre		
4	Probable	Casi siempre pasa		
5	Muy probable	Ocurre de forma sistemática o		
Impacto				
Valor	Categoría	Descripción		
1	Mínimo	Impacto mínimo, sin consecuencias graves para el proyecto		
2	Mediano	Afecta pero permite al proyecto, sin comprometer objetivos principales		
3	Importante	Impacto significativo en cronograma, costos o riesgos		
4	Crítico	Impacto alto, podría comprometer los objetivos estratégicos del proyecto		
5	Extremo	Impacto muy alto, podría generar pérdidas, reparaciones y sobrecargas en la implementación del proyecto		
Problema	Causa probable	Probabilidad de ocurrencia (valoración del 1-5)	Impacto (valoración del 1-5)	Puntaje (Probabilidad x Impacto)
¿Cuáles crees que son las causas que dificultan la coordinación interdepartamental durante las fases de adjudicación, ejecución, monitoreo y control, en los proyectos que administra y ejecuta la organización?				
Puedes considerar los siguientes aspectos al contestar: 1. ¿Cuáles podrían ser algunos factores internos que podrían generar reprocesos o actividades no previstas? 2. ¿Cómo podría estar influyendo la disponibilidad y asignación de recursos económicos y humanos? 3. ¿Qué aspectos de comunicación y flujo de información interdepartamental crees que podrían afectar la coordinación y ejecución los proyectos?				

Apéndice 8: Resultados obtenidos de la aplicación de la Herramienta de Lluvia de ideas

Posibles causas del problema identificadas

Causa probable	Puntaje obtenido	Clasificación
Falta de mecanismos de monitoreo y evaluación de proyectos a lo interno sobre la ejecución de los mismos	25	Falta de controles de desempeño
Falta de personal necesario en iniciativas especiales	25	Falta de personal
No existen procesos, instructivos ni lineamientos institucionales que definan una manera clara y obligatoria, qué áreas deben intervenir y en qué momento dentro del ciclo del proyecto.	25	Falta documentación
Carencia de espacios para compartir lecciones aprendidas, que permita la capitalización de procesos de mejora.	25	Falta Gestión del Conocimiento
El involucramiento tardío de personal clave en la ejecución del proyecto puede generar reprocesos, ya que las incorporaciones se realizan de manera aislada y no de forma integral con todo el equipo involucrado.	20	Falta estandarización
Falta de planificación en los mecanismos de intervención	20	Falta estandarización
Fuga de conocimiento por rotación de personal (contrato temporal)	20	Falta Gestión del Conocimiento
Sobrecarga de trabajo y prioridades simultáneas	20	Inadecuada planificación de tareas
La ONG aplica altos estándares en el seguimiento y la ejecución de los proyectos; sin embargo, estos generan costos de implementación y monitoreo no cubiertos por los recursos financieros asignados al proyecto.	20	Inadecuada planificación presupuestaria
Falta de involucramiento de todas las áreas internas de la organización, durante el proceso de gestión y diseño del proyecto.	20	Roles y responsabilidades no están claramente definidas
Procesos institucionales no estandarizados	16	Falta estandarización
Conocimiento de roles y responsabilidades a lo interno del equipo	16	Roles y responsabilidades no están claramente definidas
Fallas o inestabilidad en las plataformas tecnológicas	15	Fallas o inestabilidad en las plataformas tecnológicas
Comunicación ineficiente entre equipos	15	Falta de comunicación entre equipos
Dependencia excesiva de una sola persona o área	15	Roles y responsabilidades no están claramente definidas
Capacitación insuficiente del equipo	12	Falta de capacitación
Ausencia de métricas o indicadores claros	12	Falta de controles de desempeño
Escasez de recursos humanos	12	Falta de personal
Falta de claridad en los requerimientos iniciales	12	Inadecuada planificación de tareas
El cobro del overhead no cubre de manera integral todos los gastos asociados a la atención del proyecto.	10	Inadecuada planificación presupuestaria
Falta de documentación actualizada	9	Falta documentación
Falta de herramientas (o uso de ya existentes) estandarizadas de ejecución de proyectos	8	Falta estandarización
Resistencia al cambio por parte del personal	8	Resistencia al cambio
No esta definidos claramente los tiempos del ciclo de las tareas para completar un proyecto	6	Falta estandarización
Limitaciones presupuestarias inesperadas	5	Inadecuada planificación presupuestaria

Apéndice 9: Propuestas de solución

Causas del problema	Clasificación	Causa Raíz	Solución Macro	Objetivo vinculado	Medidas que garantice la sostenibilidad de las acciones en el mediano y largo plazo
El involucramiento tardío de personal clave en la ejecución del proyecto puede generar reprocesos, ya que las incorporaciones se realizan de manera aislada y no de forma integral con todo el equipo involucrado. Falta de planificación en los mecanismos de intervención Procesos institucionales no estandarizados Falta de herramientas (o uso de ya existentes) estandarizadas de ejecución de proyectos No está definido claramente los tiempos del ciclo de las tareas para completar un proyecto Ausencia de procedimientos formales y planes documentados	Falta estandarización	Procesos no definidos, ausencia de procedimientos y planes formalmente documentados, utilización de herramientas no homologadas y falta de claridad en los tiempos de ciclo.	Propuesta 1: Diseño y mantenimiento de la información documentada de los procesos institucionales Se propone avanzar en la documentación formal de los procesos institucionales mediante la elaboración de diagramas de flujo, SIPOC e indicadores de desempeño, utilizando como base la metodología, los formatos y la estructura documental desarrollada en este proyecto para completar las etapas restantes del proceso, y de esta manera avanzar hacia un sistema de gestión de procesos plenamente estandarizado.	Objetivo 2	1. Comité de Gestión de Procesos y Calidad, de carácter funcional y adaptable al tamaño de la ONG. 2. El comité será responsable de dar seguimiento a la documentación, actualizar procedimientos, verificar la aplicación de indicadores de desempeño y promover la mejora continua en las etapas del ciclo de vida del proyecto. 3. Este comité deberá realizar sesiones de trabajo con una frecuencia definida y al menos anualmente llevar a cabo sesiones de actualización. 4. Toda la documentación debe estar disponible para los usuarios, sirviendo como insumo en la inducción al personal de nuevo ingreso y en el proceso de actualización del personal existente.
Falta de involucramiento de todos las áreas internas de la organización, durante el proceso de gestión y diseño del proyecto. Conocimiento de roles y responsabilidades a lo interno del equipo Dependencia excesiva de una sola persona o área	Roles y responsabilidades no están claramente definidos	Los roles y responsabilidades no están claramente definidos dentro de los procesos de la organización	Propuesta 2: Fortalecimiento y ampliación del uso del SIPOC como herramienta de análisis y estandarización de procesos Se propone institucionalizar el uso del SIPOC como herramienta central para el análisis y la estandarización operativa en la ONG, aplicando la misma metodología desarrollada en este proyecto, con el fin de completar la caracterización de las etapas faltantes y fortalecer la gestión de procesos desde una base homogénea. La información generada puede utilizarse en la actualización de las descripciones de puestos y en la asignación de tareas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Asimismo, constituye una base útil para analizar las cargas laborales de cada puesto de trabajo.	Objetivo 1	Integrar el SIPOC y la matriz RACI como herramientas institucionales de planificación y gestión de proyectos, revisándolos al menos una vez al año o al inicio de cada proyecto, y mantenerlos disponibles en el sistema de documentación institucional.
La ONG aplica altos estándares en el seguimiento y la ejecución de los proyectos; sin embargo, estos generan costos de implementación y monitoreo no cubiertos por los recursos financieros asignados al proyecto. El cobro del overhead no cubre de manera integral todos los gastos asociados a la atención del proyecto. Limitaciones presupuestarias inesperadas	Inadecuada planificación presupuestaria	Falta de alineación entre los estándares de ejecución y la planificación financiera del proyecto.	Propuesta 3: Elaboración de un procedimiento para la planificación financiera y herramientas de autogestión presupuestaria Se propone elaborar un procedimiento de planificación financiera que permita estandarizar y codificar los formatos actualmente utilizados por la ONG, mejorándolos según las necesidades identificadas e incorporando puntos de control, criterios de aceptación y salidas para la ejecución presupuestaria. Este procedimiento debe contemplar, además, el diseño de herramientas de autogestión que faciliten a cada coordinador de proyecto el seguimiento de las actividades ejecutadas, la verificación del uso adecuado de los recursos y la medición de indicadores de desempeño financiero.	Objetivo 2	1. Realizar revisiones presupuestarias de manera trimestral 2. Capacitar a los usuarios tanto en el procedimiento como en el uso de las herramientas mediante talleres de actualización anuales. Asimismo, incluir este proceso dentro del plan de inducción del personal de nuevo ingreso contratado para cada proyecto, con el fin de asegurar la correcta aplicación de los procedimientos financieros y la continuidad de la gestión institucional.
Falta de mecanismos de monitoreo y evaluación de proyectos a lo interno sobre la ejecución de los mismos Ausencia de métricas o indicadores claros Falta de definición de indicadores de desempeño	Falta de controles de desempeño	Carencia de un sistema institucional de gestión del desempeño en proyectos, evidenciada en la falta de definición, documentación y utilización de indicadores.	Propuesta 4: Diseño de indicadores para el seguimiento del desempeño en subetapas críticas Se proponen indicadores y para cada indicador se elaboró fichas de indicadores y un cuadro de mando, con el objetivo de evaluar de forma sistemática el cumplimiento de metas vinculadas con la gestión del alcance y la gestión de la calidad en los proyectos	Objetivo 3	1. Formalizar el cuadro de mando con indicadores como herramienta institucional de seguimiento y evaluación, integrándolos en los procesos de gestión de proyectos y vinculándolo con la planificación estratégica de la ONG. 2. Se propone realizar verificaciones con frecuencia trimestral, asignar responsables de seguimiento por área y revisar los indicadores al cierre de cada proyecto, con el fin de asegurar la continuidad y la mejora en la gestión del desempeño.
Falta de personal necesario en iniciativas especiales Escasez de recursos humanos	Falta de personal	Falta de alineación entre la planificación del recurso humano requerido y las necesidades operativas de los proyectos	Propuesta 5: Implementación e institucionalización de la herramienta Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y cronogramas estandarizados. Se propone implementar e institucionalizar la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y los cronogramas con hitos como herramientas estándar de planificación y seguimiento de proyectos, empleando formatos estandarizados e integrándolos en los procedimientos documentados de la organización. La adopción articulada de ambas herramientas permitirá organizar de manera sistemática las actividades, asignar responsabilidades con claridad y asegurar un seguimiento oportuno del avance, con el fin de contribuir al cumplimiento de plazos y al incremento de la eficiencia operativa.	Objetivo 1 y 2	1. Institucionalizar la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y los cronogramas con hitos como herramientas estándar de planificación, integrándolos en los procedimientos formales asociados a la gestión de proyectos y en los formatos oficiales utilizados para la elaboración de cronogramas. 2. Incluir la capacitación en la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y cronogramas dentro del plan de capacitación anual, dirigido al personal involucrado. 3. Incorporar dichos contenidos en el plan de inducción del personal de nuevo ingreso y del contratado para proyectos específicos. 4. Realizar talleres internos anuales sobre gestión de proyectos, con énfasis en planificación y uso de herramientas. 5. Implementar revisiones trimestrales del cumplimiento de tareas. 6. Medir la carga de trabajo semestralmente, con el fin de asegurar una asignación eficiente del recurso humano.
No existen procesos, instructivos ni lineamientos institucionales que definan una manera clara y obligatoria, que áreas deben intervenir y en qué momento dentro del ciclo del proyecto. Falta de documentación actualizada Brechas significativas en la estandarización, codificación y conformidad de la información Carencia de espacios para compartir lecciones aprendidas, que permita la capitalización de procesos de mejora.	Falta documentación	Documentación insuficiente, ausente o desactualizada	Propuesta 6: Elaborar un cronograma de revisión y actualización del 100% de la documentación. Se propone elaborar e implementar un cronograma de revisión y actualización del 100% de la documentación asociada a la gestión de proyectos y a los procesos de apoyo institucional, con el fin de corregir los hallazgos identificados en el mapeo documental y eliminar brechas de documentación insuficiente, ausente o desactualizada. El proceso de actualización abarcará, como mínimo: identificación del documento, descripción, formato, ciclo de revisión y aprobación, disponibilidad, protección, así como gestión de almacenamiento, preservación, control de cambios, separación y recuperación, así como gestión de trazabilidad y disponibilidad de la información.	Objetivo 1 y 2	1. Institucionalizar el cronograma de revisión documental como parte del sistema de gestión de calidad de la ONG, integrándolo en los procedimientos internos y vinculándolo con auditorías periódicas y la planificación estratégica. 2. Se propone utilizar el sistema actual para la gestión documental, administrar los accesos, asignar responsables por tipo de documento y realizar auditorías internas anuales para verificar el cumplimiento como la actualización de los mismos, garantizando la trazabilidad y la disponibilidad de la información.
Fuga de conocimiento por rotación de personal contratado temporalmente para la ejecución de los proyectos, debido a la ausencia de espacios y procedimientos para documentar y sistematizar las lecciones aprendidas. Fuga de conocimiento por rotación de personal (contrato temporal)	Falta Gestión del Conocimiento	Fuga de conocimiento por la rotación de personal contratado temporalmente para la ejecución de los proyectos, debido a la ausencia de espacios y procedimientos para documentar y sistematizar las lecciones aprendidas.	Propuesta 7: Diseñar un procedimiento institucional de lecciones aprendidas. Se propone diseñar e implementar un procedimiento institucional de lecciones aprendidas que permita recopilar, sistematizar y documentar de forma estandarizada las experiencias relevantes durante y al cierre de cada proyecto, integrándolas en un repositorio accesible para todo el equipo. El procedimiento deberá contemplar las actividades formales de captura de la información, los formatos estandarizados para el registro por parte de los coordinadores o líderes de proyecto, así como mecanismos de retroalimentación al equipo por medio de talleres o reuniones de cierre. Se recomienda documentar los problemas u obstáculos identificados y sus causas, decisiones tomadas, resultados obtenidos, recomendaciones y evidencia relevante. La base de datos resultante facilitará la consulta y el análisis comparativo entre proyectos, e impulsará la incorporación de mejoras en la planificación futura.	Objetivo 2	Institucionalizar el uso del repositorio y formalizar las sesiones de cierre como parte del ciclo de gestión de proyectos, en las que se presente el formato completo de lecciones y el archivo de registros en la base de datos institucional. Este repositorio servirá tanto para capacitar al equipo en su utilización como para consultar aprendizajes críticos que faciliten la transferencia de conocimiento y promuevan la mejora continua en futuros proyectos.
Sobrecarga de trabajo y prioridades simultáneas Falta de claridad en los requerimientos iniciales	Inadecuada planificación de tareas	Deficiencias en la planificación estratégica y operativa del proyecto	Propuesta 8: Implementación e institucionalización de la herramienta Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y cronogramas estandarizados. Se propone implementar e institucionalizar la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y los cronogramas con hitos como herramientas estándar de planificación y seguimiento de proyectos, empleando formatos estandarizados e integrándolos en los procedimientos documentados de la organización. La adopción articulada de ambas herramientas permitirá organizar de manera sistemática las actividades, asignar responsabilidades con claridad y asegurar un seguimiento oportuno del avance, con el fin de contribuir al cumplimiento de plazos y al incremento de la eficiencia operativa.	Objetivo 1 y 2	1. Institucionalizar la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y los cronogramas con hitos como herramientas estándar de planificación, integrándolos en los procedimientos formales asociados a la gestión de proyectos y en los formatos oficiales utilizados para la elaboración de cronogramas. 2. Incluir la capacitación en la Estructura de Desglose del Trabajo (WBS) y cronogramas dentro del plan de capacitación anual, dirigido al personal involucrado. 3. Incorporar dichos contenidos en el plan de inducción del personal de nuevo ingreso y del contratado para proyectos específicos. 4. Realizar talleres internos anuales sobre gestión de proyectos, con énfasis en planificación y uso de herramientas. 5. Implementar revisiones trimestrales del cumplimiento de tareas. 6. Medir la carga de trabajo semestralmente, con el fin de asegurar una asignación eficiente del recurso humano.
Complementaria a todas las causas	Complementaria a todas las causas	Complementaria a todas las causas	Propuesta 8: Creación e Implementación de un Comité de Gestión de Calidad y Proyectos Se propone la creación e implementación de un Comité de Gestión de Calidad y Proyectos, encargado de dar seguimiento a las soluciones desarrolladas, supervisar su aplicación y asegurar la sostenibilidad de las mejoras institucionales en el tiempo. Este comité tendrá la responsabilidad de aplicar de manera sistemática el ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar) como mecanismo de mejora continua, promoviendo una gestión más ordenada, transparente y orientada al desempeño. Su conformación deberá incluir representantes de las principales áreas de la organización, a fin de garantizar una visión integral de los procesos y fortalecer la coordinación interdepartamental. Entre sus funciones principales se encuentran: supervisar el cumplimiento de los procedimientos institucionales; identificar oportunidades de mejora; evaluar periódicamente los indicadores de desempeño; verificar la correcta implementación de los cambios aprobados; y emitir recomendaciones para la toma de decisiones estratégicas.	Objetivo 3	Para mantener las mejoras en el largo plazo se propone constituir el Comité de Gestión de Calidad y Proyectos como instancia institucional permanente, integrándolo en la estructura organizativa de la ONG y vinculándolo sus funciones con la planificación estratégica y los procesos de evaluación interna. Asimismo, se recomienda establecer un reglamento formal que defina su composición, responsabilidades, mecanismos de decisión y frecuencia de reuniones, asegurando la aplicación continua del ciclo PHVA como eje articulador de la mejora institucional.

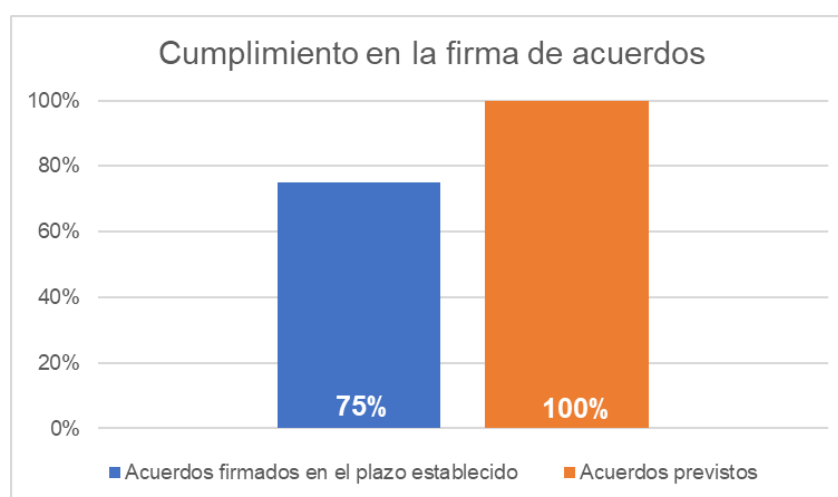
Apéndice 10: Fichas de indicadores de sub-etapas críticas para los procesos incluidos en el alcance.

1. Cumplimiento en la firma de acuerdos

ONG	Proceso: Etapa 4: Condiciones habilitantes de pre-ejecución 4.3 Firma del acuerdo	Código del indicador: 1
1. Nombre del indicador: Cumplimiento en la firma de acuerdos		Propietario: Dirección Ejecutiva -hasta \$200K
Descripción:	Mide el porcentaje de acuerdos firmados en tiempo y forma, conforme a los plazos y lineamientos establecidos institucionalmente.	
Resultado planificado:	Según los lineamientos establecidos institucionalmente. Meta de referencia mayor o igual al 95%.	
Fórmula de cálculo:	$N = \frac{\text{Número de acuerdos firmados en el plazo establecido}}{\text{Número total de acuerdos previstos}} * 100\%$	
Fuentes de información:	Documento legal solicitado por el donante.	

Gráfico sugerido: Gráfico de columnas

Se muestra la cantidad de los acuerdos firmados en el plazo vrs la cantidad de acuerdos previstos



2. Conformidad en entrega de informes

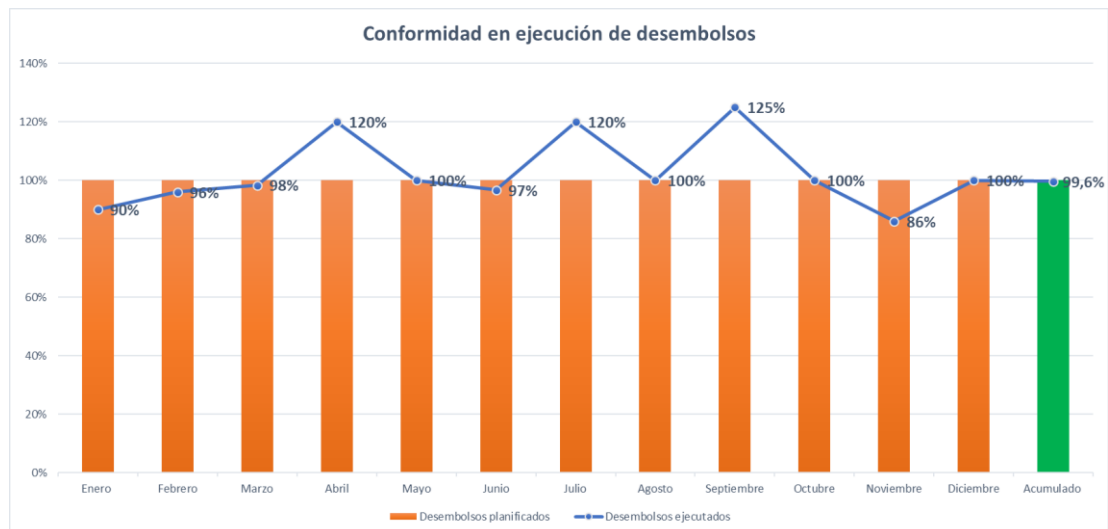
ONG	Proceso: Etapa 5: Ejecución 5.5 Reportería (informes técnicos y financieros)	Código del indicador: 2						
Nombre del indicador: Conformidad en entrega de informes		Propietario: Oficial de proyecto y Jefatura de Proyectos, Alianzas y Recaudación						
Descripción:	Mide el porcentaje de informes técnicos y financieros presentados en tiempo y forma, conforme a los lineamientos establecidos.							
Resultado planificado:	Según lo establecido en el Acuerdo de donación. Meta de referencia 100%							
Fórmula de cálculo:	$N = \frac{\text{Número de informes presentados y aprobados}}{\text{Número total de informes programados}} * 100\%$							
Fuentes de información:	Formularios compartidos por el donante en el Acuerdo de donación, y se incluye en el alcance del proyecto.							
Gráfico sugerido: Gráfico de columnas								
Se muestra la cantidad de los informes presentados y aprobados vrs la cantidad de informes programados								
<p>Conformidad en entrega de informes</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Informes presentados y aprobados</td> <td>83%</td> </tr> <tr> <td>Informes programados</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Porcentaje	Informes presentados y aprobados	83%	Informes programados	100%
Categoría	Porcentaje							
Informes presentados y aprobados	83%							
Informes programados	100%							

3. Conformidad en ejecución de desembolsos

ONG	Proceso: Etapa 5: Ejecución 5.6 Ejecución del Plan de Desembolsos	Código del indicador: 3
Nombre del indicador: Conformidad en ejecución de desembolsos	Propietario: Oficial de proyecto	
Descripción:	Mide el porcentaje de desembolsos ejecutados conforme al plan de desembolsos aprobado, en monto y oportunidad.	
Resultado planificado:	Según lo establecido en el plan de desembolsos aprobados por el donante. Meta de referencia mayor o igual a 95% o 100%	
Fórmula de cálculo:	$N = \frac{\text{Monto de desembolsos ejecutados según lo programado}}{\text{Monto total de desembolsos planificados}} * 100\%$	
Fuentes de información:	Documento legal solicitado por el donante. Los desembolsos se ejecutan según cumplimiento de requisitos y avances incluidos en el Formulario del Plan Integral del proyecto.	

Gráfico sugerido: Gráfico combinado de columnas y líneas

Se muestra el monto de desembolsos ejecutados vrs el monto de desembolsos planificados

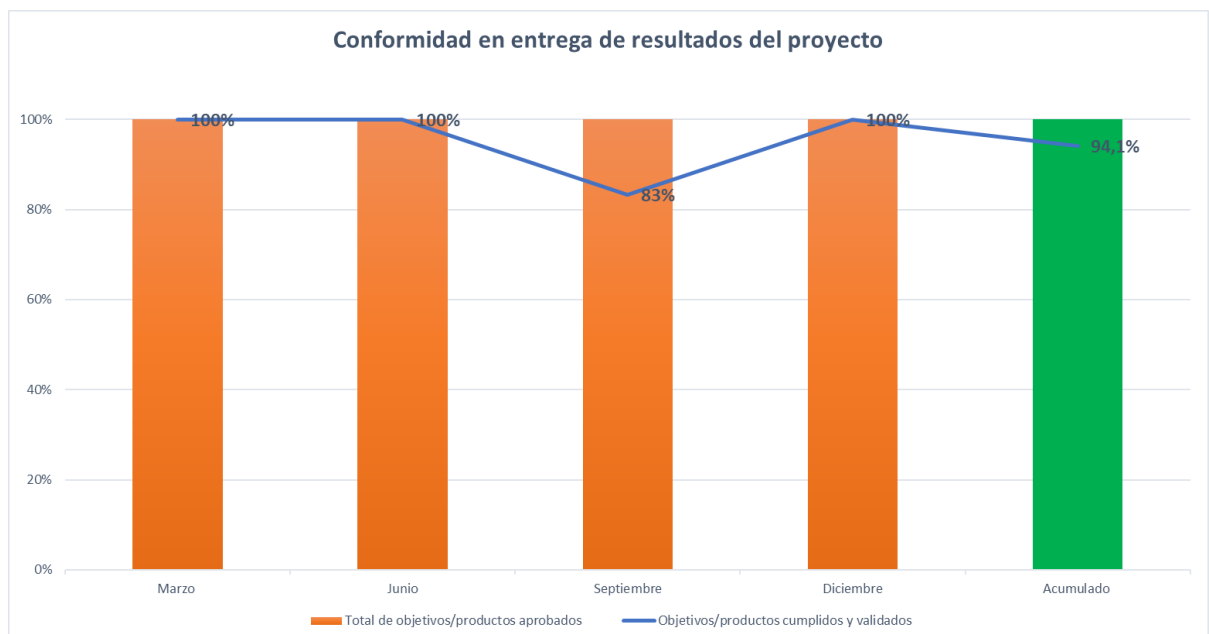


4. Conformidad en entrega de resultados del proyecto

ONG	Proceso: 6. Monitoreo y Control 6.2 Control Alcance: Cumplimiento de objetivos/productos	Código del indicador: 4
Nombre del indicador: Conformidad en entrega de resultados del proyecto		Propietario: Oficial de proyecto
Descripción:	Mide el porcentaje de objetivos y productos del proyecto entregados conforme al alcance aprobado.	
Resultado planificado:	Cumplimiento según meta trimestral. Meta de referencia mayor o igual a 95% o 100%	
Fórmula de cálculo:	$N = \frac{\text{Número de objetivos/productos cumplidos y validados}}{\text{Número total de objetivos/productos aprobados}} * 100\%$	
Fuentes de información:	Se define en el alcance y se da seguimiento según Formulario del Plan Integral del proyecto, informes técnicos y aprobaciones.	

Gráfico sugerido: Gráfico combinado de columnas y líneas

Se muestra los objetivos/productos cumplidos y validados vrs los objetivos/productos aprobados

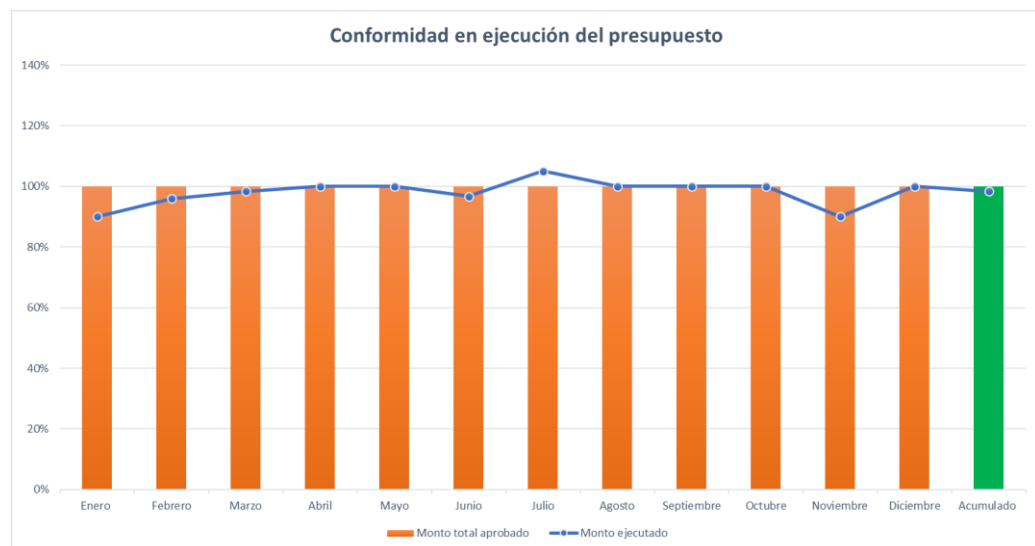


5. Conformidad en ejecución del presupuesto

ONG	Proceso: 6. Monitoreo y Control 66.3 Control de Recursos: \$ y RRHH	Código del indicador: 5
Nombre del indicador: Conformidad en ejecución del presupuesto	Propietario: Gerencia Financiera	
Descripción:	Mide el porcentaje de ejecución presupuestaria conforme al presupuesto aprobado.	
Resultado planificado:	Cumplimiento según meta institucional. Meta de referencia de 95% a 100%.	
Fórmula de cálculo:	$N = \frac{\text{Monto ejecutado conforme a lo aprobado}}{\text{Monto total del presupuesto aprobado}} * 100\%$	
Fuentes de información:	Se define en el alcance y se da seguimiento según Formulario del Plan Integral del proyecto, registros contables y reportes financieros.	

Gráfico sugerido: Gráfico combinado de columnas y líneas

Se muestra el monto ejecutado vrs el monto total aprobado



ANEXOS

Anexo 1: Ejemplo de Descarga de Lista maestra de documentos del sistema Pulpo

	A	B	C	D	E	F	G
1	ID de registro	Estado del Documento	Nombre de Documento Institucional	Código	Eje	Tipo de Documento	Espacio de trabajo externo
2	zorm_3605264000122474215	Aprobado	PR-P-17 Procedimiento de Contratación Proyectos	PR-P-17	Programa (P)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/6fb272e
3	zorm_3605264000121722021	No Vigente	PA-P-30 Plantilla de Solicitud de Pagos	PA-P-30	Programa (P)	Plantilla (PA)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/ceb73
4	zorm_3605264000121722006	No Vigente	PA-P-11 Plantilla de Enmiendas a Contrato	PA-P-11	Programa (P)	Plantilla (PA)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/91753a
5	zorm_3605264000121722001	No Vigente	PA-P-10 Plantilla de Carátula Firma de Contratos	PA-P-10	Programa (P)	Plantilla (PA)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/afde143
6	zorm_3605264000121713367	Aprobado	PR-G-24 Procedimiento de Evaluación de Desempeño	PR-G-24	Administración (G)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/af485be
7	zorm_3605264000121713352	Pendiente de aprobación	PL-G-27 Política de Aceptación de documentos de	PL-G-27	Administración (G)	Política (PL)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/5b7410
8	zorm_3605264000121713347	Aprobado	PR-G-11 Procedimiento de Mantenimiento de Archivo	PR-G-11	Administración (G)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/ae7ca4
9	zorm_3605264000121713317	Aprobado	F-G-16 Formulario de Conflicto de Interés CS	F-G-16	Administración (G)	Formulario (F)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/writer/f
10	zorm_3605264000117150021	Aprobado	F-G-34 Formulario de Estudio de Clima Organizacional	Pendiente	Administración (G)	Formulario (F)	https://zfmz.com/bCPLHmwUXeNVmFRjA3a
11	zorm_3605264000117150003	Aprobado	F-P-35 Formulario de Presentación de Propuestas	F-P-35	Programa (P)	Formulario (F)	https://zfmz.com/BBj4gOY6Zg2NqXn6Aw5i
12	zorm_3605264000117041049	Aprobado	F-G-30 Formulario de Membresías	F-G-30	Administración (G)	Formulario (F)	https://zfmz.com/41IWZEB4FB115XeAP6u
13	zorm_3605264000117041044	Aprobado	F-P-38 Formulario de Medidores para la Conservación	F-P-38	Programa (P)	Formulario (F)	https://zfmz.com/p2B9uFgQimudl4UPx10x
14	zorm_3605264000117041036	Aprobado	F-P-39 Formulario de Evaluación de Proyectos	F-P-39	Programa (P)	Formulario (F)	https://zfmz.com/Ble5CKSZDEQYurqGV6Pi
15	zorm_3605264000116723082	Aprobado	F-G-31 Formulario de Resource Mobilization Strategy	F-G-31	Administración (G)	Formulario (F)	https://zfmz.com/FeguDEwqbSUzJrGmW9zl
16	zorm_3605264000116723077	Aprobado	F-G-33 Formulario de Datos del contratista	F-G-33	Administración (G)	Formulario (F)	https://zfmz.com/sldR6i8y8CZxmT0X07z
17	zorm_3605264000116723065	Aprobado	F-G-32 Formulario de Buzón de comentarios, quejas y	F-G-32	Administración (G)	Formulario (F)	https://zfmz.com/XNdUMS3eE6diebRr2SGN
18	zorm_3605264000106488123	Aprobado	MA-P-34 Manual de Convocatorias	MA-P-34	Programa (P)	Manual (MA)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/f86ae4f
19	zorm_3605264000102926129	Aprobado	LJ-P-40 Lista de Exclusión Salvaguardas	LJ-P-40	Programa (P)	Lista (LJ)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/ad4a27
20	zorm_3605264000102926128	Aprobado	PR-F-13 Procedimiento de Revision Informes	PR-F-13	Finanzas (F)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/2a14b6
21	zorm_3605264000102926127	Aprobado	MA-F-14 Manual de Contabilidad	MA-F-14	Finanzas (F)	Manual (MA)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/s8e375
22	zorm_3605264000102926126	Aprobado	PR-F-12 Procedimiento de Donación SINAC	PR-F-12	Finanzas (F)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/333580
23	zorm_3605264000102926125	Aprobado	PR-F-11 Procedimiento de Órdenes de compra de	PR-F-11	Finanzas (F)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/8407a5
24	zorm_3605264000102926124	Aprobado	PR-F-01 Procedimiento de Desembolsos Canje I	PR-F-01	Finanzas (F)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/3f2194b
25	zorm_3605264000102926123	Aprobado	PR-P-12 Procedimiento de Alineamiento y Gestión de	PR-P-12	Programa (P)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/f33c1f9
26	zorm_3605264000102926122	Aprobado	PR-P-08 Procedimiento de Gestión de un Proyecto	PR-P-08	Programa (P)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/802d5f2
27	zorm_3605264000102926121	Aprobado	PR-P-06 Procedimiento de Gestión del Riesgo	PR-P-06	Programa (P)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/78b887
28	zorm_3605264000102926120	Aprobado	PR-P-04 Procedimiento de Riesgo Reputacional	PR-P-04	Programa (P)	Procedimiento (PR)	https://workdrive.zohoexternal.com/external/efbe69d

Anexo 2: Tipos de documentos definidos por la ONG para la elaboración de información documentada

4. Procedimiento

#	Actividad	Responsable	Comentarios
1	<p>Los manuales, políticas y procedimientos tendrán en el encabezado el logo de la Asociación al lado izquierdo y el nombre del documento al lado izquierdo, precedido por un código alfanumérico, conformado por:</p> <p>Código de tipo de documento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual: MA - Política: PL - Procedimiento: PR - Formularios: F <p>Código del proceso al que pertenece:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas y procedimientos de administración: G - Políticas y procedimientos de Finanzas: F - Políticas y procedimientos de Gobernanza: EG - Políticas y procedimientos del Programa Costa Rica por Siempre: P <p>Número de consecutivo según Listado maestro.</p> <p>Cada parte separada por un reglón.</p> <p>Ejemplo: PL-P-1. Procedimiento para control documental</p>	Gerente financiero administrativo	