



INSTITUTO COSTARRICENSE DEL DEPORTE Y LA RECREACIÓN (ICODER)



PROGRAMA
BASES DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Hacia una gestión institucional por proyectos deportivos y recreativos

MANUAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE



EQUIPO DE FACILITADORES:
GABRIELA AZOFEIFA CASTRO
ALONSO LEÓN MENA
JORGE MONGE MEZA
MINOR MONGE MONTERO

LIC. MANUEL MORALES NAVARRO
FACILITADOR DIRECTOR

SAN JOSÉ, COSTA RICA.
Diciembre, 2018



Patrocinadores del proyecto interinstitucional

CONARE. Agenda de Cooperación Universidades – Gobierno.



Gestión de la fase de transferencia del aprendizaje.

Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. CICAP-UCR.

Bases de la gestión de proyectos.
Hacia una gestión institucional por proyectos deportivos y recreativos.

Facilitador director del curso: diseño del plan de aprendizaje y manuales de capacitación:

Lic. Manuel Morales Navarro. Consultor asociado del CICAP-UCR.

Equipo de participantes, facilitadores y diseñadores del curso: *Bases de la gestión institucional de proyectos. Hacia una gestión de proyectos deportivos y recreativos*

Licda. Gabriela Azofeifa Castro. ICODER.
Licdo. Jorge Monge Meza. ICODER.
Licdo. Alonso León Mena. ICODER.
Licdo. Minor Monge Montero. ICODER.

Equipo colaborador y validador del curso: *Bases de la gestión de proyectos. Hacia una gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos.*

Máster Juan Gabriel Arce Víquez. ICODER.
Máster Jorge Murillo Gamboa. UN.

Gestión y coordinación del curso: diseño del plan de aprendizaje y manuales de capacitación:

Alexia Aguilar Ruiz. CICAP.
Licdo. Almeh Capitán Jiménez. ICODER.

Revisión filológica:
María Fernanda Sanabria Coto. Filólogos.CR.

796

C837ma Costa Rica. Instituto Costarricense de la Recreación y el Deporte

Manual de la persona participante / Instituto Costarricense de la Recreación y el Deporte. -- 1ª ed. -- San José, Costa Rica: ICODER, 2021.

Pdf. 1,21 Mb

ISBN 978-9968-835-10-7

1.DEPORTE 2.RECREACION 3.MANUAL 4.APRENDIZAJE 1.Título



PRESENTACIÓN

Estimados (as) participantes, nos complace darles la bienvenida a este evento de capacitación en el tema de *Bases para la gestión de proyectos deportivos y recreativos* con el que iniciamos la transferencia de aprendizaje, producto del convenio ICODER-CONARE-UNA-UCR-CICAP desarrollado durante 2017 y 2018, cuyo propósito esencial es fortalecer las competencias institucionales en la gestión de proyectos.

La gestión por proyectos está en la vanguardia de los cambios continuos e imparable de la administración pública moderna y es una de las más importantes responsabilidades dentro de ICODER para alcanzar su noble misión y visión institucional.

En la actualidad, las instituciones públicas como ICODER, al igual que la propia sociedad costarricense en la que están insertas, viven múltiples situaciones caracterizadas por la complejidad, enfrentadas a nuevas realidades y problemáticas que demandan nuevas respuestas como la gestión moderna por proyectos.

El ICODER ha venido impulsando cambios en el modelo de gestión por proyectos para facilitar al personal de la institución, los socios estratégicos y usuarios de servicios, experiencias y resultados más satisfactorios y efectivos. Esta iniciativa de capacitación se trata, entonces, en lo esencial, de fortalecer junto a nuestros socios estratégicos, la cultura de gestión institucional por proyectos, contribuir a cerrar brechas de aprendizaje, implementar una comunicación interna común respecto a la práctica institucional en este campo y favorecer el vínculo horizontal necesario para lograr los objetivos de interés público comunes que nos unen.

No tiene el programa el propósito de convertir a los participantes en expertos en la gestión de proyectos, sino ayudarles a abordar, mediante una metodología participativa –activa y materiales didácticos especialmente diseñados, cuatro módulos de aprendizaje que integran aspectos conceptuales centrales, elementos técnicos y funcionales claves, así como pautas efectivas organizativas en el tema de gestión de proyectos desde la dimensión institucional pública.



PROGRAMA: Bases para la gestión de proyectos. Hacia una gestión institucional por proyectos deportivos y recreativos.

1. Propósito institucional:

Fortalecimiento de las competencias institucionales del ICODER, en el área de gestión de proyectos deportivos y recreativos, mediante la transferencia efectiva del aprendizaje.

2. Objetivo rector:

Aumentar la calidad del impacto de esa transferencia de aprendizaje en una de las temáticas de mayor interés que se seleccione, enfocándose en el diseño y formalización del plan de aprendizaje, así como los manuales de capacitación para facilitadores y participantes.

3. Dirigido a:

Miembros de Juntas Directivas, personal administrativo de planta de los Comités Cantonales de Deporte y Recreación (CCDYR) y de las entidades deportivas, promotores deportivos, personal encargado de los proyectos en las instituciones públicas, miembros de la Red Cantonal de la Actividad Física para la Salud (RECAFIS), organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG).

4. Objetivo general:

Fortalecer la gestión institucional en el área de proyectos deportivos y recreativos.

4.1. Objetivos específicos: al finalizar las personas participantes serán capaces de:

1. Comprender mejor cinco componentes centrales de la gestión institucional por proyectos mediante actividades de análisis, reflexión, síntesis e intercambio de experiencias.
2. Fundamentar cuatro elementos básicos del significado actual de la gestión por proyectos sobre la base de actividades de identificación, relacionamiento y razonamiento.
3. Desarrollar tres funciones clave para la gestión técnica de proyectos mediante actividades demostrativas y de resolución de problemas.
4. Valorar cinco condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo en el proyecto.



5. Contenido temático /programático

Módulo 1.

Componentes centrales de la gestión institucional por proyectos.

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Cómo gestionar los proyectos deportivos y recreativos?
4. ¿Cuáles son las principales directrices actuales?
- 5- ¿Hacia dónde vamos?

Módulo 2.

Elementos básicos del significado actual de la gestión por proyecto.

1. ¿Qué es y por qué es importante la gestión por proyecto?
2. ¿Qué modelos y tipos de proyectos son relevantes en la gestión pública?
3. ¿Cuáles son los componentes y estructura básica de un proyecto?
4. ¿Qué errores y aciertos son frecuentes en la gestión de proyectos en el contexto público?

Módulo 3.

Funciones clave en la gestión técnica de proyectos.

1. ¿Qué acciones primarias son valiosas para la formulación del proyecto: componentes, etapas y análisis de problemas?
2. ¿Qué análisis técnico básico se realiza sobre los principales criterios por considerar y pautas por seguir?
3. Uso de herramientas técnicas. Pautas para el uso de plantillas.

Módulo 4.

Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo en el proyecto.

1. ¿Cuál es el significado actual del trabajo en equipos en la gestión pública de proyectos?
2. ¿Cuáles capacidades se enfatizan en el gestor de proyectos y sus equipos?
3. ¿El qué y para qué del trabajo en equipo y solución creativa de problemas?
4. ¿Cómo ejercer el liderazgo asertivo en la gestión de proyectos?
5. ¿Qué pautas de comunicación proactiva son relevantes para la gestión del equipo?



6. Metodología

Considerando que la capacitación está dirigida a personas adultas, la base del aprendizaje es la andragogía o educación de adultos, la cual define a las personas participantes como personas que tienen experiencia, un conocimiento básico del tema, necesidades laborales de aplicar en lo inmediato y de contar con un escenario de aprendizaje respetuoso y estimulante.

Por tanto, la metodología de enseñanza-aprendizaje para aprender la gestión de proyectos será la activa-participativa. Esta metodología tiene un carácter lúdico, ya que el aprendizaje se impulsa a través del juego; además, un carácter interactivo, ya que se dialoga y se discute con el objetivo de que se confronten ideas y un carácter creativo y flexible, ya que no existe un modelo rígido.

Se concibe el aprendizaje como un proceso activo-participativo, de creación y recreación del conocimiento por el participante, mediante la solución colectiva de tareas, el intercambio y confrontación de ideas, opiniones y experiencias colaborativas.

7. Evaluación

La evaluación se distribuye de la siguiente manera:

RUBRO	PORCENTAJE
1.Asistencia	30%
2.Participación	50%
3.Portafolio de aprendizaje	20%

8. Perfiles de los facilitadores y consultor asociado

Gabriela Azofoifa Castro, licenciada en Educación Física con énfasis en Administración Educativa, con un diplomado en Administración y Gestión Deportiva; encargada de Capacitación Técnica durante 10 años en el ICODER, así como de desarrollar el Plan Nacional de Capacitación dirigido a entrenadores, atletas, árbitros o jueces, dirigentes deportivos, periodistas deportivos, médicos del deporte, entre otros.

Alonso León Mena, bachiller en la Enseñanza de la Educación Física, los Deportes y la Recreación; licenciado en Ciencias del Deporte con énfasis en Salud, ambos de la Universidad Nacional de Costa Rica; egresado de la Maestría Profesional de Recreación de la Universidad de Costa Rica; encargado del programa de transferencias de aportes económicos para proyectos recreativos en los Comités Cantonales de Deportes y Recreación en todo el país; funcionario del ICODER en el área de la Recreación desde hace 14 años; facilitador en diversas capacitaciones, en temas relacionados con la



Recreación, la actividad física y el deporte tanto a nivel nacional como internacional, realizando charlas, talleres y cursos.

Jorge Monge Meza, licenciado en Educación Física y máster en Gerencia del Deporte y la Recreación, 21 años de laborar para el ICODER como coordinador regional de la región central A; 18 años consecutivos de coordinar el Día Internacional del Desafío por Costa Rica y cuatro años de integrar el Tribunal Nacional de Juegos Deportivos Nacionales del ICODER.

Licdo. Minor Monge Montero, posee estudios en el ámbito del deporte. Formación académica en temas políticos y de administración de eventos deportivos. Está cursando una Maestría en Gestión de Organizaciones Deportivas, pero, adicionalmente, ha recibido formación profesional especializada en Gestión Deportiva y Entrenamiento de Alto Rendimiento.

Índice general

PRESENTACION.....	1
PROGRAMA:	3
Índice general.....	7
Módulo 1. Componentes estratégicos centrales de la gestión institucional	11
Objetivo de aprendizaje específico	11
Introducción:	12
1.1 ¿Quiénes somos?	13
1.1.1 ¿Qué antecedentes son significativos?	13
1.1.2 ¿Cuál es la misión?	14
1.2 ¿Qué hacemos?	14
1.2.1 ¿Cuáles son las funciones primarias?.....	14
1.2.2 ¿Alcances y oportunidades clave de mejora institucional ?	15
1.2.3 Oportunidades de mejora	16
1.3 ¿Cómo gestionar los proyectos deportivos y recreativos?	17
1.3.1 ¿Qué es un proyecto deportivo y recreativo?.....	17
1.3.2 ¿Qué es gestión institucional?	17
1.3.3 ¿Cuáles son las características o componentes de gestión más relevantes?.....	18
1.3.4 ¿Qué etapas o procesos son críticos en la gestión institucional de proyectos?	18
1.3.5 ¿Cuáles son las practicas eficientes en la gestión y cuáles no son deseables para el éxito? 18	
1.4 ¿Cuáles son las principales directrices actuales?.....	21
1.6. Conclusiones.....	26
1.6. Ejercicios y /o Actividades de evaluación.....	28
1.6.1 ¿Quiénes Somos?	28



1.6.2 ¿Qué hacemos?.....	28
1.6.3. ¿Cómo gestionamos los proyectos deportivos y recreativos?.....	29
1.6.4. ¿Cuáles son las principales directrices actuales?.....	30
A.1.6.5. ¿Hacia dónde vamos?	30
1.7. Glosario	32
1.8. Notas y/o apuntes para el participante:	33
1.9. Documentos complementarios.....	33
Módulo 2. Elementos básicos del significado actual de la gestión por proyecto	34
Objetivo de aprendizaje específico:	34
Introducción:	35
2.1 ¿Qué es y por qué es importante la gestión por proyecto?.....	35
2.1.1 ¿Qué es gestión de proyectos?	35
2.1.2 ¿Cuál es su importancia y beneficios relevantes de la buena gestión institucional de proyectos?.....	36
2.1.3. ¿Cuáles son las diferencias básicas entre la gestión tradicional y la moderna de proyectos ?	38
2.2. ¿Qué modelos y tipos de proyectos son relevantes en la gestión pública?	40
2.2.1 ¿Qué modelos y por qué de gestión de proyecto son pertinente para la gestión pública y aplicables a ICODER?	40
2.2.2. ¿Cuáles son las pautas y referencias más relevantes para gestionar institucionalmente proyecto deportivos y recreativos?	44
2.3. ¿Cuáles son los componentes y estructura básica para la gestión de un proyecto?.....	48
2.3.1. ¿Qué componentes clave deben integrar un proyecto?.....	48
2.3.2. ¿Cuál es la estructura básica de un proyecto?.....	49
2.4. ¿Qué errores y aciertos son frecuentes en la gestión de proyectos en el contexto público?.....	51
2.4.1. ¿Qué errores son frecuentes en el contexto público?	51



2.4.2. ¿Qué factores críticos influyen más en el éxito o fracaso de la gestión de proyectos? .	52
2.5. Conclusiones.....	55
2.6. Ejercicios y /o Actividades de evaluación.....	58
2.6.1. Importancia y beneficios de la gestión de proyectos.....	58
2.6.2. Modelo y tipos de proyectos.....	59
2.6.3. Componentes y estructura básica para la gestión de un proyecto.....	60
2.6. 4. Factores críticos que influyen más en el éxito o fracaso de la gestión de proyectos en el contexto público.....	60
2.7. Glosario de términos:	63
2.8. Notas y/o apuntes para el participante:	64
Módulo 3. Funciones clave en la gestión de proyectos.	66
Objetivo de aprendizaje específico:	66
Introducción	66
3.1. ¿Qué acciones primarias son valiosas para la formulación del proyecto: componentes, etapas y análisis de problemas?.....	67
3.1.2. ¿Cómo, cuándo, con qué y quiénes? Iniciar, planificar, ejecutar y controlar	74
3.2. ¿Qué análisis técnico básico sobre los principales criterios se recomiendan considerar y pautas seguir?	77
3.2.1. ¿Por qué y para qué criterios de administración y normas legales?	79
3.2.2. ¿Por qué y para qué criterios de calidad, efectividad y viabilidad?	80
3.2.3. ¿Qué otros criterios institucionales deben considerarse: ¿gestión de costos y tiempo?	82
3.3. Uso de herramientas técnicas. Pautas para el uso de plantillas	83
3.3.1 ¿Cuáles son las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI)?	83
3.3.2. ¿Qué y cómo se operan las plantillas recomendadas?	83
3.4. Conclusiones.....	84



1. En la formulación es donde nace el proyecto.	84
3.5. Ejercicios /o Actividades de evaluación:	86
3.5.1 Acciones primarias para la formulación de proyectos	86
3.5.2 Análisis técnico básico sobre los principales criterios que se recomiendan considerar y seguir.	87
3.5.3. Uso de herramientas técnicas	88
3.6. Notas y/o apuntes para el participante:	90
3.7. Glosario:	91
3.8. Documentos Complementarios:	91
Módulo 4. Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo por proyectos.	92
Objetivo de aprendizaje específico:	92
Introducción:	93
4.1. ¿Cuál es el significado actual del trabajo en equipos en la gestión pública por proyectos? .	94
4.2 ¿Qué capacidades se enfatizan en el gestor de proyectos y sus equipos?	96
4.3 ¿El qué y para qué del trabajo en equipo y solución creativas de problemas?	97
4.4 ¿Cómo ejercer el liderazgo asertivo en la gestión de proyectos?	101
4.5. ¿Qué pautas de comunicación proactiva son relevantes para la gestión del equipo?	103
4.6 Conclusiones:	104
4.5. Ejercicios /o Actividades de evaluación:	106
4.7 Glosario, bibliografía y/o referencias:.....	107

Módulo 1. Componentes estratégicos centrales de la gestión institucional



Bases de la gestión de proyectos

Objetivo de aprendizaje específico

Que la persona participante logre: comprender mejor cinco componentes estratégicos centrales de la gestión institucional por proyectos mediante actividades de análisis, reflexión, síntesis e intercambio de experiencias.



Introducción

En el contexto de la optimización de la administración pública, la función que realiza el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER), como una entidad del Estado creada para atender las demandas nacionales referidas a la promoción y el estímulo de la práctica de la actividad deportiva y recreativa por medio de la actividad física, representa en la actualidad un verdadero reto sobre cómo orientar de manera eficiente, eficaz y efectiva sus recursos, así como sus esfuerzos para la consecución de sus metas, objetivos y fines propuestos de conformidad con la misión y visión establecida por la Ley 7800.

Reconociendo la importancia de avanzar hacia mejores prácticas de gestión que contribuyan en la generación de mejores resultados y con un mayor impacto hacia la sociedad costarricense, existe la necesidad de avanzar hacia un enfoque caracterizado por un sentido más estratégico, claramente identificado con la optimización de los recursos, mejora en la calidad de servicios, agilización y eficiencia en sus procesos internos; situación que, a través de la gestión por proyectos, es posible con base en el alcance de los objetivos clave previamente definidos.

Se trata entonces este módulo de facilitar la comprensión del contexto estratégico institucional mediante el abordaje de cinco de los principales componentes centrales de la gestión por proyectos sustentados en las directrices y marco referencial de la administración pública y de ICODER.

Mediante actividades de análisis, reflexión, síntesis e intercambio de experiencias, los participantes mejoran su conocimiento sobre el quehacer institucional de ICODER, las pautas clave y el rumbo estratégico que les ayudará a emprender con mayor éxito la gestión de proyectos deportivos y recreativos.

1.1 ¿Quiénes somos?

1.1.1 ¿Qué antecedentes son significativos?

En 1940, el tema del deporte estaba circunscrito al Departamento de Educación Física del Ministerio de Educación Pública, lo anterior mediante la Ley nro.3: Ley de Creación del Departamento de Educación Física, dentro de la Secretaría de Educación Pública”.

Más tarde, en octubre de 1953, se crea la Ley 1667, conocida como Ley de Creación de la Dirección General de Deportes y Traspaso de “La Sabana” ha dicho organismo.

Para enero de 1966, ha sido creada la Ley 3656, Ley Orgánica de la Dirección General de Educación Física y Deportes y sus reformas. La cual fue reformada por Ley N.º 5240 de 4 de julio de 1973, Ley N.º 5971 de 9 de noviembre de 1976, así como la Ley N.º 6890 de 14 de septiembre de 1983. Esta ley dejaba a la Dirección General de Educación Física y Deportes adscrita al Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes.

Después de ese viaje por las décadas de los 40, 50, 60, 70 y 80, en las que se iba moldeando el deporte en Costa Rica, a finales de los 90, específicamente en 1998, es publicada la Ley 7800, Ley de Creación del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación del Régimen jurídico de la educación física y la recreación.

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación es una institución del Estado costarricense encargada de velar por el desarrollo del deporte y la recreación del país, la cual en su primer artículo lo define así:

“El fin primordial del Instituto es la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, actividad considerada de interés público por estar comprometida la salud integral de la población. Para tal efecto, el Instituto debe orientar sus acciones, programas y proyectos a fomentar el fortalecimiento de las organizaciones privadas relacionadas con el deporte y la recreación, dentro de un marco jurídico regulatorio adecuado en consideración de ese interés público, que permita el desarrollo del deporte y la recreación, así como de las ciencias aplicadas, en beneficio de los deportistas en particular y de Costa Rica en general”.



1.1.2 ¿Cuál es la misión?

La misión del Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) es: garantizar el acceso al deporte, la recreación y la actividad física, con el fin de contribuir al desarrollo y bienestar integral de la población de la República.

1.2 ¿Qué hacemos?

1.2.1 ¿Cuáles son las funciones primarias?

- Estimular el desarrollo integral de todos los sectores de la población, por medio del deporte y la recreación.
- Fomentar e incentivar el deporte a nivel nacional y su proyección internacional.
- Contribuir al desarrollo de disciplinas de alto rendimiento.
- Garantizar el acceso y el uso igualitario de las personas a las instalaciones públicas, deportivas y recreativas.
- Reconocer, apoyar y estimular las acciones de organización y promoción del deporte y la recreación, realizadas por las entidades deportivas y recreativas gubernamentales y no gubernamentales.
- Ejecutar un plan nacional de formación, capacitación y especialización e intercambio de experiencias para entrenadores, árbitros, periodistas deportivos, médicos del deporte, dirigentes y administradores del deporte en el exterior o en Costa Rica. Especialmente, se utilizarán los recursos de la cooperación internacional, tanto de organismos gubernamentales como no gubernamentales, nacionales o internacionales en los campos del deporte y la recreación.

1.2.2 ¿Alcances y oportunidades clave de mejora institucional?

Alcances
<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura nacional con el programa de juegos deportivos nacionales, juegos estudiantiles y oficinas regionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de los parques recreativos para el beneficio de la población en general, en especial los parques abiertos.
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la incorporación masiva de la población a la práctica del deporte, la recreación y la actividad física.
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas y estrategias para desarrollar el deporte y la recreación.
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecta espacios a Olimpiadas Especiales, Comité Olímpico y CODICADER.
<ul style="list-style-type: none"> • Institución pública del deporte y la recreación
Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión institucional.
<ul style="list-style-type: none"> • Vínculos institucionales con los Comités Cantonales de Deportes y Recreación, Asociaciones y Federaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de comunicación de imagen-posicionamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de operación.
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de reglamentos.
<ul style="list-style-type: none"> • Selección y capacitación del recurso humano.
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de las instalaciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Política pública en deporte y recreación.

• Planificación institucional.
• Optimización del presupuesto y recursos.
• Visión del concepto integral de la salud.
• Procesos de contratación administrativa extensos.
• Potencialización del recurso humano.
• Fiscalización de los aportes realizados.
• Evaluación del desempeño y cumplimiento de la planificación.
• Cultura de servicio.

1.2.3 Oportunidades de mejora

<ul style="list-style-type: none">• Aceptación como líder por los demás.• Buen crecimiento profesional.• Buena disposición de servir.• Crecimiento espiritual.• Deseo de aprender.• Habilidad para resolver problemas.

1.3 ¿Cómo gestionar los proyectos deportivos y recreativos?

1.3.1 ¿Qué es un proyecto deportivo y recreativo?

Un proyecto deportivo y recreativo es la intención organizada de una persona o varias, de una organización o entidad, que pretende proponer una nueva oferta de servicios o actividades en deporte y recreación, o bien transformar una situación actual insatisfactoria en una situación futura deseada.

El documento de proyecto es el plan de acción elegido para producir o hacer realidad el evento deportivo o recreativo que se desea llevar a la práctica, un guion que anticipa una serie de cuestiones básicas en la intervención, implantación, seguimiento y evaluación de este.

1.3.2 ¿Qué es gestión institucional?

Es el conjunto de actividades y medios necesarios para formular y realizar una correcta planificación de los proyectos por desarrollar, su puesta en práctica y el control subsiguiente; todo ello enmarcado en el contexto de la existencia de necesidades deportivas ciudadanas, reales o potenciales, así como su satisfacción de la manera más racional posible en cuanto a rendimientos sociales, deportivos y económicos se refiere.

La gestión institucional se refiere a las actividades formales involucradas en la dinámica de las actividades: formulación, ejecución y evaluación. Esta expresión describe relativamente bien un estilo de administración centrado en las normas, los formatos y los requisitos. Varios de los textos alusivos a la administración de proyectos se centran en recomendaciones técnicas relacionadas con la gestión de proyectos más que con la actitud mental de organizar el trabajo por proyectos.

1.3.3 ¿Cuáles son las características o componentes de gestión más relevantes?

- La Planificación: permite trazar las líneas de acción.
- La Organización: aumenta la capacidad de trabajo.
- La Ejecución: materializa las acciones propuestas.
- El Control: evidencia si se están cumpliendo las metas.

1.3.4 ¿Qué etapas o procesos son críticos en la gestión institucional de proyectos?

- Planificación porque garantiza el cumplimiento de objetivos.
- Control porque permite detectar el avance de la gestión.
- Seguimiento y evaluación porque es una forma de conocer la ruta crítica del proyecto en ejecución.

1.3.5 ¿Cuáles son las prácticas eficientes en la gestión y cuáles no son deseables para el éxito?

Prácticas eficientes

1. Definición del alcance y objetivos del proyecto

Es muy importante entender o interiorizar los objetivos del proyecto. Decidir cuáles son los objetivos reales será de gran ayuda para planificarlo. Por su parte, el alcance o área de competencia define los límites del proyecto. Decidir qué es lo que está dentro o fuera de los límites del proyecto determinará la cantidad de trabajo que se necesitará realizar. Se debe tener muy claro quiénes son los interesados, qué producto esperan que se les entregue y consiga su respaldo.

2. Definición de las tareas

Se debe definir qué tareas se esperan del proyecto.

Por eso, defina qué cosas tangibles deben ser producidas y documéntelas con suficiente detalle para que cualquiera de los involucrados pueda llevarla a cabo correcta y eficientemente.

3. Planificación del proyecto

Planificar requiere que el gerente, director, coordinador o responsable del proyecto decida qué gente, recursos y presupuestos se requieren para completar el mismo.

Debe definir qué actividades se requieren para producir lo necesario.

Debe estimar los tiempos y los esfuerzos requeridos para cada actividad, las dependencias entre actividades y luego decidir un programa realista para completarlas. Es importante y valioso que involucre al equipo de proyecto en la estimación de la duración de las actividades.

Establezca hitos que indiquen fechas críticas durante el desarrollo del proyecto. Escríbalas en su planificación.

4. Comunicación

La planificación del proyecto resulta inútil si no es comunicada efectivamente al equipo de proyecto. Cada miembro del equipo necesita conocer sus responsabilidades.

5. Seguimiento y reporte de avance del proyecto

Una vez que el proyecto esté en ejecución, usted debe monitorearlo y comparar el progreso actual con el proyectado. Necesitará reportes de avance de proyecto que deberán producir los miembros del equipo.

Usted deberá registrar las variaciones entre lo real y lo proyectado, tanto en lo referente a costos, como a cronograma y al alcance.

Deberá reportar las variaciones a su superior y a los altos mandos, para poder tomar acciones correctivas antes de que esos desfasajes sean demasiado grandes.

Prácticas no deseables

1) Incorrecta estimación/planificación del proyecto

Este es el error más común y depende de varios factores, no siempre con una solución a nuestro alcance. Se pueden destacar los aspectos que más influyen: un cliente sin objetivos claros, requisitos demasiado cambiantes, especificaciones no oficiales, incapacidad técnica, fijarse metas demasiado optimistas o arriesgadas (fechas de entrega agresivas, equipo reducido, descontrol de tareas, nula gestión de la calidad, etc.).

2) Inadecuada asignación de roles en el equipo de desarrollo

Este error se presenta, generalmente, cuando se asignan roles por disponibilidad y no por idoneidad. El riesgo latente al asignar una persona inadecuada a un rol aumenta a medida que es mayor el nivel de responsabilidad de este. Una persona puede ser excelente en un rol o tarea y pésima en otro.

3) Asumir en vez de contrastar

Los siguientes aspectos deben ser conocidos y contrastados. Es un fallo clásico de muchos gestores – cuando no se tiene la información o esta es incompleta – asumir lo que no se conoce. Esto es más peligroso que decidir en la incertidumbre.

4) Planificar sin incluir a todos los responsables

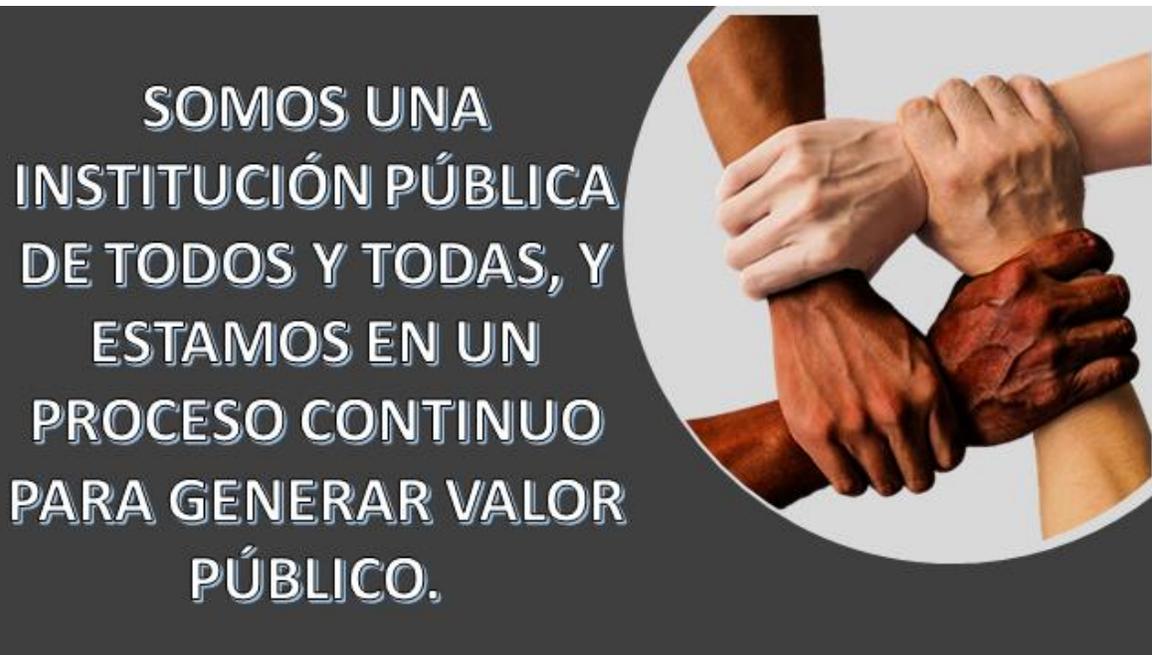
En esta etapa crucial se debe incluir todo el personal responsable en el proyecto. En el caso de faltar responsables, la precisión del plan se verá afectada y esto dificultará la comprensión del cronograma y la asignación de las metas.

5) Demasiada multitarea

La multitarea es un factor importante y una ventaja cuando se habla de capacitación. Sin embargo, demasiadas tareas/proyectos a la vez hacen que baje el rendimiento y se convierten en un freno para todo el equipo.

6) Falta de comunicación

La comunicación es esencial en un proyecto. Para establecer una comunicación elemental, se necesita un emisor, un receptor, un mensaje y un protocolo. La no existencia de estos provoca equívocos, apatía y desorganización.



1.4 ¿Cuáles son las principales directrices actuales?

1.4.1. ¿Qué insumos o reglas institucionales clave deben considerarse para emprender exitosamente la gestión?

Para emprender exitosamente la gestión institucional, es muy importante considerar los siguientes insumos o reglas:

- Planificar detalladamente.
- Ajustarse a los plazos definidos.
- Correcta asignación de funciones o roles.
- Formulación de una ruta crítica.
- Mantener una comunicación fluida y constante.
- Documentar todo lo relacionado al proyecto.
- Contar con la aprobación de las jefaturas y la Dirección Nacional.
- Asignación de contenido presupuestario.
- Seguimiento a los acuerdos tomados y a las acciones trazadas.
- Revisión constante de las actividades.
- Presentación de requisitos legales y administrativos.
- Rendir cuentas o informes.

1.4.2. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en el cumplimiento de las directrices para gestionar proyectos deportivos y recreativos?

Los errores más frecuentes son:

- Mala planificación.
- Objetivos mal planteados.
- Improvisación.

<ul style="list-style-type: none"> • Mala comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de requisitos legales y administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos mal diseñados.
<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de normativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de seguimiento y control.
<ul style="list-style-type: none"> • No evaluar los procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • No se definen las responsabilidades de los involucrados.

1.5 ¿Hacia dónde vamos?

1.5.1. ¿Cuál es la visión institucional?

Ser la institución líder en el deporte, la recreación y la actividad física a nivel nacional y un referente en el ámbito internacional.

Objetivos del ICODER como entidad pública:

- Impulsar programas y proyectos deportivos, recreativos y de actividad física.
- Mejorar la gestión interna del ICODER.

• Algunas tareas que realiza el ICODER son:

☐ Evaluar el grado de cumplimiento y efectividad del plan operativo institucional, a fin de garantizarle al ICODER una gestión eficaz y eficiente.

☐ Realizar investigaciones o estudios de diversa naturaleza que sirvan de insumo para la planificación institucional, así como para el mejoramiento continuo.

De la unidad de gestión de proyectos están:

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ☐ Planificar, organizar y desarrollar proyectos que permitan cumplir con la misión del Instituto, a través del apoyo entre numerosos actores involucrados |
| ☐ Supervisar y dar seguimiento a los proyectos, a través de informes, reuniones y diversas acciones, como forma de control de los proyectos. |
| ☐ Velar por un eficaz y eficiente desarrollo de los planes, proyectos y actividades a nivel nacional impulsados por la institución. |

1.5.2. ¿Dónde estamos?

Hoy día el ICODER se encuentra en un momento trascendental, dando una especial importancia a la capacitación del personal, con el fin de prepararlos de la mejor manera en diferentes áreas del conocimiento para pasar del modelo actual de trabajo a un modelo moderno en la gestión de proyectos.

La institución se encuentra en un cambio estructural y organizacional que, mediante el proyecto de fortalecimiento institucional, le permitirá ser más eficiente en su quehacer.

Como alianza estratégica, firma convenios con instituciones públicas y privadas como la Universidad Nacional, Universidad de Costa Rica, Tecnológico de Costa Rica, CONARE, Cuerpo de Paz, Embajadas de Japón, China, Colombia, Cuba y Americana, UNIBE, IFAN, Fundación Life Promises Charity Costa Rica, algunos Comités Cantonales de Deportes y Recreación, así como algunas municipalidades.

1.5.3. ¿Qué retos y desafíos son relevantes para lograrlo?

Los retos y desafíos que se le presentan al ICODER son:

- Potencialización del talento humano.
- Fortalecer la cultura del cambio sostenido y con sentido estratégico.
- Mejorar la gestión de personas y del desempeño.
- Construcción e integración de objetivos e interés comunes en el deporte y la recreación que generen valor público.
- Fortalecer la capacitación, verla como inversión y no como gasto.
- Mejorar los canales de comunicación tanto a nivel interno como externo para posesionar la imagen.

1.5.4. ¿Cómo ayuda la buena gestión por proyectos al logro de la visión?

- Facilita los procesos.
- Aumenta la eficiencia y la eficacia.
- Se mejora en los procesos de planificación.
- Se atienden puntualmente las necesidades de la población.
- Mayor aprovechamiento de los recursos.
- Mejora las relaciones con los actores externos involucrados (Comités Cantonales de Deportes y Recreación, Federaciones Nacionales, Asociaciones, etc.).

1.6. Conclusiones

1. El fin primordial de ICODER es la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, actividad considerada de interés público.
2. La misión de ICODER es: garantizar el acceso al deporte, la recreación y la actividad física, con el fin de contribuir al desarrollo y bienestar integral de la población de la República.
3. Dentro sus funciones primarias está: reconocer, apoyar y estimular las acciones de organización y promoción del deporte y la recreación, realizadas por las entidades deportivas y recreativas gubernamentales y no gubernamentales.
4. Su alcance institucional es de cobertura nacional y masiva de la población en la práctica del deporte, la recreación y la actividad física.
5. ICODER es una institución cuya naturaleza e importancia pública la enmarcan dentro de un contexto interno y externo que demanda capacidades de adaptación al cambio y mejoras oportunas para lograr sus nobles propósitos.
6. Un proyecto deportivo y recreativo es un plan de acción de una entidad que pretende proponer una nueva oferta de servicios o actividades en deporte y recreación, o bien transformar una situación actual insatisfactoria en una situación futura deseada.
7. **Gestión institucional** es el conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta formulación y realización de la planificación de los proyectos por desarrollar, su puesta en práctica y el control subsiguiente.
8. Los componentes de gestión más relevantes son: la planificación, organización, ejecución y el control.
9. Dentro de las etapas más críticas de la gestión institucional, están la planificación, control y evaluación.
10. Las prácticas más eficientes para el éxito de la gestión de proyectos son: definición del alcance y objetivos del proyecto. Definición de tareas, planificación, comunicación y seguimiento.

11. Entre las prácticas no deseadas para la gestión exitosa de proyectos están: incorrecta planificación, inadecuada asignación de roles en el equipo y fallas en la comunicación.

12. Para emprender exitosamente la gestión institucional de proyectos, se sugiere considerar, entre otras, las siguientes pautas: planificación detallada, comunicación fluida y constante, aprobación de las jefaturas y la Dirección Nacional, cumplir requisitos legales y administrativos, así como rendición de cuentas.

13. Dentro de los errores más frecuentes en la gestión institucional de proyectos están: fallas de planificación y comunicación e incumplimiento de requisitos legales y administrativos.

14. ICODER aspira, desea lograr y se propone en el futuro ser la institución líder en el deporte, la recreación y la actividad física a nivel nacional y un referente en el ámbito internacional.

15. Planifica, organiza y desarrolla proyectos que permitan cumplir con la misión del Instituto, a través del apoyo de socios y actores involucrados internos y externos para el cumplimiento de las metas establecidas.

16. ICODER se encuentra en un cambio estructural y organizacional que, mediante el proyecto de fortalecimiento institucional, le permitirá ser más eficiente en su quehacer. Actualmente da gran importancia a la capacitación del personal entre otras acciones.

17. Algunos de los principales desafíos que se le presentan al ICODER son: potencialización y fortalecimiento de capacidades institucionales, como talento humano, cultura del cambio sostenido y con sentido, gestión de personas y del desempeño, así como construcción de objetivos comunes que generen valor público en lo deportivo, recreativo y físico.



1.6. Ejercicios o actividades de evaluación.

1.6.1 ¿Quiénes somos?

1. Indique al menos dos antecedentes significativos del ICODER y refiérase a la importancia de estos.

2 ¿Cuáles serían dos estrategias clave por mejorar para el cumplimiento de la misión del ICODER y por qué?

1.6.2 ¿Qué hacemos?

1. Seleccione al menos dos funciones primarias del ICODER que considere de mayor importancia. Justifique su respuesta.



2. De los alcances y limitaciones claves del ICODER, ¿cómo cree usted que se podrían mejorar?

1.6.3. ¿Cómo gestionamos los proyectos deportivos y recreativos?

1. Luego de analizar qué es un proyecto deportivo y recreativo, ¿qué ideas le generó? Mencione dos.

2. ¿Qué diferencias hay entre la temática presentada como proyecto deportivo y recreativo y la realidad?

3. Desde su opinión, ¿cuáles son los componentes más relevantes de la gestión? ¿Por qué?

1.6.4. ¿Cuáles son las principales directrices actuales?

1 ¿Qué reglas institucionales le parecen más adecuadas para la gestión de proyectos? Comente su respuesta.

2. De los errores frecuentes en el cumplimiento de directrices, ¿cuáles cree usted que se podrían erradicar? Justifique.

A.1.6.5. ¿Hacia dónde vamos?

1 ¿Desde su contexto, ¿cómo contribuiría al logro de la visión del ICODER? Comente su respuesta.

2. De los retos o desafíos, ¿cuáles son más factibles de superar? Justifique.



ACTIVIDAD DE COMPROBACIÓN O EJERCICIO

AFIRMACIÓN	F	V
1. El fin primordial de ICODER es considerado de interés privado.		
2. Dentro de la misión de ICODER, está: contribuir al desarrollo y bienestar integral de la población de la República.		
3. Una función primaria de ICODER es la promoción del empleo.		
4. El alcance institucional de ICODER es de cobertura local.		
5. ICODER es una institución que debe ser capaz de adaptarse al cambio.		
6. Un proyecto deportivo y recreativo es la intención organizada que pretende proponer una nueva oferta de servicios o actividades en deporte y recreación.		
7. Gestión institucional es el conjunto de actividades y medios necesarios para una correcta formulación y realización de los proyectos por desarrollar.		
8. Entre los componentes de gestión más relevantes, están: la planificación y el control.		
9. Dentro de las etapas más críticas de la gestión institucional, está la evaluación.		
10. Dos de las prácticas más eficientes para el éxito de la gestión de proyectos son la comunicación y seguimiento.		
11. Entre las prácticas no deseadas para la gestión exitosa de proyectos, están: incorrecta planificación e inadecuada <i>asignación de roles en el equipo</i> .		
12. Para emprender exitosamente la gestión institucional de proyectos, se sugiere considerar, entre otras, cumplir requisitos legales y administrativos.		
13. Dentro de los errores más frecuentes en la gestión institucional de proyectos, están las fallas en planificación.		
14. ICODER aspira, desea lograr y se propone en el futuro ser la institución líder en el deporte, la recreación y la actividad física.		
15. Actualmente, ICODER da gran importancia a la capacitación del personal.		
16. Algunos de los principales desafíos que se le presentan al ICODER son: potencialización y fortalecimiento de capacidades institucionales.		

Res/ 1=F. 2=V. 3=F. 4=F. 5=V. 6=V. 7=V. 8=V. 9=V. 10=V.
 11=V. 12=V. 13=V. 14=V. 14=V. 15=V. 16=V

1.7. Glosario

1. Alcance: es todo lo que se requiere o necesita para poner en marcha un proyecto.
2. Deporte: actividad reglamentada, normalmente de carácter competitivo, que puede mejorar la condición física de quien lo practica.
3. Diseño: proceso previo de configuración mental en la búsqueda de una solución en cualquier campo.
4. Gestión: es la disciplina que se encarga de organizar y administrar los recursos, de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y el presupuesto disponible.
5. ICODER: Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.
6. Manual: publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo.
7. Misión: capacidad de interpretar el entorno de la institución.
8. Proyecto: idea de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modelo determinado y un conjunto de medidas necesarias.
9. Recreación: actividad destinada al aprovechamiento del tiempo libre para el esparcimiento físico y mental.
10. Visión: capacidad de interpretar el entorno de la institución.

Módulo 2. Elementos básicos del significado actual de la gestión por proyecto



Bases de la gestión de proyectos. Hacia una gestión institucional por proyectos deportivos y recreativos

Objetivo de aprendizaje específico

Que la persona participante logre: fundamentar cuatro elementos básicos del significado actual de la gestión por proyectos sobre la base de actividades de identificación, relacionamiento y razonamiento.

Introducción

La gestión por proyecto está en la vanguardia de los cambios continuos e imparable de la Administración Pública moderna y es una de las más importantes responsabilidades dentro de ICODER para alcanzar su noble misión y visión institucional. Por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución, también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.

Significa impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación estratégica, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar.

Este módulo de aprendizaje expone cuatro de los elementos básicos significativos y actuales de la gestión de proyectos en el contexto institucional: importancia, tipos, componentes y factores críticos.

Procura en lo fundamental que las personas participantes identifiquen beneficios, diferencias, contrasten modelos, tipos, pautas y reflexionen sobre la metodología para lograr éxito en la gestión de sus proyectos deportivos y recreativos.

El aprendizaje de estos cuatro elementos básicos no tiene el propósito de convertir a los participantes en expertos en la gestión de proyectos, intenta introducir el significado actual de la gestión de proyectos relevantes en una institución pública y facilitar la comprensión de cómo aplicar esta información en sus experiencias presentes y futuras de gestión de proyectos.

2.1 ¿Qué es y por qué es importante la gestión por proyecto?

2.1.1 ¿Qué es gestión de proyectos?

La gestión de proyectos es una metodología de trabajo que parte de la necesidad de alcanzar de forma funcional, planificada, ordenada, controlada y en un periodo de tiempo determinado, objetivos y resultados previstos en una situación específica de interés institucional establecido como proyecto.

La gestión de proyectos se fundamenta en diversos conceptos, modelos, enfoques o disciplinas teóricas-prácticas que buscan orientar bajo criterios de calidad, eficiencia y eficacia, los procesos de un proyecto determinado, de principio a fin.

La gestión de proyectos está básicamente conformada por aspectos claves, como regulación y normatividad asociada, coordinación, toma de decisiones, objetivos institucionales, procesos básicos de operación, estructura, administración y organización pertinente, flexible y dinámica, comportamiento y competencias del talento humano responsable de llevar adelante el proyecto.

2.1.2 ¿Cuál es su importancia y beneficios relevantes de la buena gestión institucional de proyectos?

La gestión del proyecto es la mayor responsabilidad y capacidad por poner en práctica dentro de la dinámica institucional moderna.

Una buena gestión del proyecto facilita, entre otras cosas: orden, control, anticipación, comunicación interpersonal, la implicación de las personas, toma de decisiones oportunas, optimización de recursos y talento, cumplimiento de objetivos y metas, resolución de problemas que puedan surgir en la marcha y satisfacción de necesidades de los actores involucrados.

Así también, es importante porque favorece: la articulación de forma realista de factores y personas, la participación efectiva en la solución de conflictos, el cumplimiento de las agendas de trabajo y los ajustes a tiempo de etapas o acciones clave.

El éxito en la gestión institucional de proyectos es un excelente mensaje para impulsar los cambios o modificar los enfoques institucionales. Gestión de proyectos es sinónimo de gestión del cambio.

Dentro de los beneficios más relevantes de una buena gestión de los proyectos está:

1. Se marcan prioridades con más facilidad, posibilitando una respuesta rápida a las diferentes demandas del contexto, ya que se maximiza la capacidad de reacción de la entidad.
2. Aporta una visión de conjunto y de mejora en la comunicación de la entidad, construyendo una eficiente transferencia de información entre los diferentes actores y sus procesos.
3. Facilita a la organización, estar en vanguardia de los cambios continuos, internos y crecimiento gradual y sostenible, mejorado la imagen institucional, como en una mayor agilidad y eficiencia de sus procesos internos.
4. Crea condiciones favorables para el acercamiento al ciudadano y los socios estratégicos de la institución valorando los aprendizajes de las lecciones del pasado y utilizando la experiencia de planificación para proyectos futuros.
5. Durante las diversas etapas del proyecto, se identificarán errores y aciertos, que se corregirán permitiendo definir procesos más optimizados y crear buenas prácticas que se podrán reutilizar.
6. Se puede precisar una correcta información **sobre la verdadera capacidad del equipo de trabajo**. Saber identificar los problemas, gestionar los conflictos, negociar y dinamizar la cooperación son cualidades imprescindibles que debe tener una buena gestión de proyecto.
7. Permite enfocarse más en la calidad del servicio, las personas y los procesos orientados a cumplir con la finalidad de la institución.

2.1.3. ¿Cuáles son las diferencias básicas entre la gestión tradicional y la moderna de proyectos?

Muchos proyectos fracasan porque se gestionan de la forma tradicional. Conviene ver una comparación general de las principales características entre la gestión por proyectos tradicional y la gestión por proyectos moderna en el contexto público.

Gestión por proyectos tradicional	Gestión por proyectos moderna
1. Improvisación e intuición.	1. Prevención, orden, estrategias y procedimientos.
2. Proyectos unipersonales.	2. Proyectos integrados por equipo con compromiso.
3. Duplicación u omisión de recursos y funciones.	3. Distribuciones eficientes de recursos, roles y funciones.
4. Los cierres de proyectos se llevan a la memoria.	4. Los cierres de proyectos se documentan para capitalizar aprendizajes.
5. Los cambios no suelen documentarse, son verbales y sin control.	5. Se implementa un sistema de control de cambios.
6. No se identifican riesgos.	6. Se identifican los riesgos y planifican los planes de respuesta.
7. Calidad deficiente.	7. Mejoras en los procesos de calidad.
8. Proyectos fuera de plazos.	8. Cambios de plazos predecibles.
9. Proyectos fuera de presupuesto.	9. Proyectos dentro del presupuesto. Ahorro de costos debido al control de gestión.

Varias diferencias por destacar del anterior cuadro son:

La gestión moderna de proyectos es

- Más ágil, flexible, enfocada en el servicio y viable de realizar ya que fue diseñada para adaptarse al cambio y se adecua mejor a proyectos complejos
- La gestión moderna genera un alto compromiso con las metas y objetivos comunes basados en la comunicación oportuna y un comportamiento colaborativo.
- La validación de los actores del proyecto se produce desde el inicio hasta el cierre en la gestión moderna.

La gestión tradicional es más

- Más inflexible y tiene una fuerte orientación a cumplir exhaustivamente la planificación.
- Por el contrario, el compromiso y la comunicación en la gestión tradicional presenta fallas y hay poca realimentación por parte de los miembros del equipo sobre requisitos, funcionalidad, tamaño y otros. En vez de intentar salvar el proyecto, se concentran en salvarse a ellos mismos.
- En la tradicional no suele practicarse la validación aun cuando algunos aspectos hayan cambiado lo que genera insatisfacción. No es frecuente que escuchan.

2.2. ¿Qué modelos y tipos de proyectos son relevantes en la gestión pública?

2.2.1 ¿Qué modelos de gestión de proyectos son pertinentes para la gestión pública y aplicables a ICODER, por qué?

Los principales exponentes de la gestión de proyectos coinciden en que la metodología de gestión en la Administración Pública está fuertemente condicionada por sus características específicas:

En el caso de la Administración Pública, no se trata de proyectos cuyo objetivo vaya a reportar un beneficio económico, sino de ofrecer un servicio a los ciudadanos. En este sentido, deben considerarse factores centrales condicionantes en la gestión de proyectos en la Administración Pública. Los más relevantes son: fuerte marco regulatorio en el uso de recursos, dificultades de cooperación y convivencia interinstitucional en proyectos de interés común, cambios de requerimientos, personal poco capacitado en gestión de proyectos, procesos con funciones muy específicas y poco flexibles, ejecución de gran cantidad de proyectos externos, con la intervención de empresas externas, o mecanismos rígidos de contratación poco adaptables a casos particulares y la participación cada vez más activa del ciudadano como interesado activo en todo el proyecto o el riesgo político.

En la experiencia pública, el modelo de gestión de proyectos con adaptaciones específicas es una aplicación de las ciencias de gestión o Project Management que nacieron con vocación universal, aunque se haya desarrollado más ampliamente en el ámbito privado.

El Project Management Institute (PMI), principal organización mundial dedicada a la Gestión de Proyectos, propone aplicar en el sector público el conocimiento en dirección de proyectos recogido en los estándares internacionales y cuerpos de conocimiento más utilizados en la actualidad.

El PMBoK® es un estándar del Project Management Institute (PMI) y enfoca la gestión en los procesos y las áreas de conocimiento. Los grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre) reúnen las

acciones de gestión necesarias para completar la estructura genérica del ciclo de vida del proyecto (inicio, planeación, ejecución y cierre).



FIGURA 1. GUÍA DEL PMBOK 5 EDICIÓN (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC., 2013).

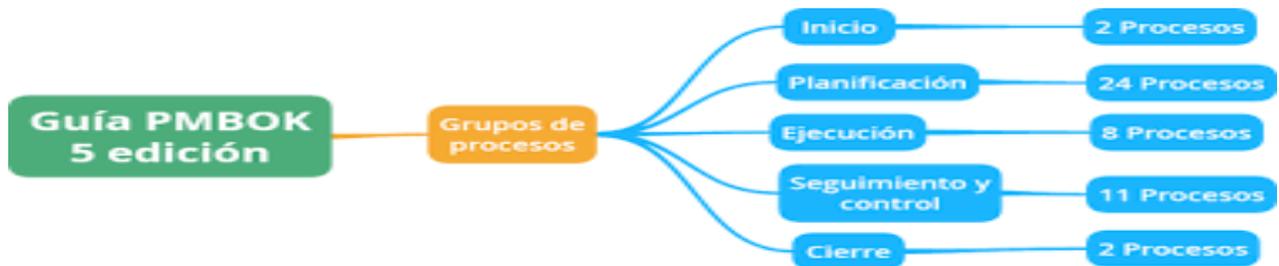


FIGURA 2. GRUPO DE PROCESOS DEL PMBOK 5 EDICIÓN (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC., 2013).



FIGURA 3. ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PMBOK 5 EDICIÓN (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC., 2013).

El objetivo principal es definir un subconjunto de buenas prácticas comúnmente aceptadas, entendiendo por tales que hay un acuerdo generalizado en el que la correcta aplicación de estas habilidades y técnicas puede mejorar las posibilidades de éxito.



Según el Project Management Institute (PMI), buenas prácticas no significan que el conocimiento descrito sea aplicado uniformemente a todos los proyectos, sino que el equipo de proyecto debe ser responsable de determinar qué es lo apropiado para su proyecto. Se estructura en tres secciones según Project Management Institute (2013).

1. El marco conceptual de la dirección de proyectos

Se proporciona una estructura básica para entender los conceptos relacionados con la gestión de proyectos, ciclo de vida, estructuras organizativas y el entorno en el que se desarrolla la gestión de los proyectos.

Define lo que considera las cinco áreas de experiencia: habilidades interpersonales (comunicación, liderazgo, motivación, resolución de problemas, gestión de negociación y conflictos), habilidades en dirección general (gestión financiera, aprovisionamiento, *marketing*, legislación comercial, distribución, planificación estratégica, prácticas de salud y seguridad), en conocimiento del área de aplicación (departamentos funcionales, elementos técnicos, desarrollo de nuevos productos, grupo industrial al que se corresponde), conocimiento del cuerpo del conocimiento de dirección de proyectos (PMBok®), conocimiento del entorno del proyecto (entorno cultural y social, entorno político y entorno geográfico).

En cuanto al ciclo de vida, expone las características del ciclo de vida de un proyecto, con sus fases y relaciones entre el ciclo de vida del proyecto y el ciclo de vida del producto. Especifica las funciones y relaciones de los *stakeholders* y el equipo de proyecto, así como la delimitación de responsabilidades. Finalmente, describe las influencias organizativas con sus sistemas organizativos, los estilos, culturas y estructuras organizativas.

2. Norma para la dirección de proyectos de un proyecto

En esta sección, se describe el proceso de dirección de proyectos, los grupos de procesos de dirección de proyectos (inicio, planificación, ejecución, control y cierre), las interacciones entre los procesos y el mapa de procesos (correspondencia de los procesos de dirección de proyectos).

3. Áreas de conocimiento de la gestión de proyectos

En esta sección se describen detalladamente las diez áreas de conocimiento:

1. Gestión de la integración del proyecto: en el que se incluyen todas las actividades y procesos que hay que realizar para identificar, combinar y coordinar los diversos procesos y actividades de gestión dentro de los grupos de gestión de procesos.

2. Gestión del alcance: incluye los procesos para asegurar que el proyecto incluye todo el trabajo necesario y solo el necesario, para completarlo de forma satisfactoria.

3. Gestión del tiempo del proyecto: incluye los procesos requeridos para finalizar el proyecto de forma completamente satisfactoria en el plazo previsto.

4. Gestión de costes del proyecto: incluye los procesos necesarios para poder planificar, estimar, presupuestar y controlar los costes de forma que se pueda finalizar dentro de los costes planificados.

5. Gestión de la calidad del proyecto: donde se determinan las políticas de calidad, objetivos y responsabilidades de forma que el proyecto satisfaga las necesidades previstas.

6. Gestión de los Recursos Humanos: se encarga de organizar y gestionar al equipo de proyecto, asignando los roles y responsabilidades correspondientes.

7. Gestión de la comunicación: cuyos procesos aseguran la generación temporal apropiada y la distribución, colección y almacenamiento de la información del proyecto.

8. Gestión del riesgo: cuyos procesos realizan la planificación, identificación, análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos, así como la planificación de las medidas por adoptar y su control.

9. Gestión de adquisiciones: cuyos procesos incluyen la adquisición de productos, servicios o resultados necesarios y que, siendo ajenos al equipo del proyecto, son necesarios para el trabajo por realizar.

10. Gestión de los interesados del proyecto: donde se incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, además, para desarrollar estrategias de gestión adecuadas, con el fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.



2.2.2. ¿Cuáles son las pautas y referencias más relevantes para gestionar institucionalmente proyectos deportivos y recreativos?

En el sector público y en particular en instituciones semiautónomas como ICODER, la dinámica de la gestión de los proyectos se ve influenciada por una serie de factores expuestos en el tema anterior: gestión de varios grupos de interés, adaptarse a un paisaje político, la comprensión de la política local, tratar con control público y otros.

En el caso de ICODER, aunque su naturaleza u origen no responden meramente a la perspectiva financiera, la gestión indebida de los proyectos tiene implicaciones directamente en el ciudadano, que en este caso es parte de la sociedad costarricense.

La anterior es parte central de los esfuerzos para fortalecer la capacidad institucional en la gestión efectiva de los proyectos deportivos y recreativos. Estos esfuerzos están respaldados por un marco regulatorio, políticas enfocadas, directrices, estrategias, experiencias y acciones que construyen las pautas más relevantes que, a continuación, se recomienda considerar al iniciar y gestionar los proyectos deportivos y recreativos.

2.2.2.1. Marco general de referencia. Pautas relevantes

1. Fines e intencionalidad del proyecto.

El origen nuclear de todo proyecto debe articularse con el fin primordial de ICODER que es: la promoción, el apoyo y el estímulo de la práctica individual y colectiva del deporte y la recreación de los habitantes de la República, componente fundamental para la salud integral de la población.

2. Información que lo sustenta.

La gestión institucional de ICODER está sometida a la Ley de Administración Financiera de la República y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República en lo aplicable a la naturaleza propia del Instituto y operacionalizada mediante, directrices, reglamentos y trámites administrativos que la obligan a



respaldarse en información. La buena información agrega valor, genera oportunidades de mejoramiento y facilita la administración y el control de la gestión.

Al formular el proyecto deportivo y recreativo, ICODER se verá obligado a basar la gestión y las decisiones en la mejor información disponible. Idealmente, esta información debe ser suficiente, confiable, oportuna, clara, actualizada, selecta y dar respuesta, como mínimo, a los siguientes interrogantes sobre los factores propios de la necesidad deportiva y recreativa que se intervendrán:

1. Problema o necesidad. ¿En qué consiste realmente el problema? ¿Qué lo origina y consecuencia conlleva?
2. Finalidad. ¿Qué objetivos y metas pretende alcanzar?
3. Destinatarios. ¿Para quiénes es y para cuántos?
4. Producto o servicio. ¿Qué se pretende hacer? Promover, capacitar, acreditar etc.
7. Actividades. ¿Cómo hacerlo? Etapas, fases, metodología, calendario, quiénes.
8. Recursos disponibles. ¿Financieros, humanos, materiales? Presupuesto/inversión.
9. Resultados. ¿De qué manera se expresarán sus resultados?
10. Responsables. ¿Quiénes lo gestionarán? Institución, asociación, comité, empresa.
El responsable (s) de formular el proyecto deberá tener un claro y profundo conocimiento de los aspectos citados y no desconcertarse por la diversidad de los formatos que le pueda exigir la institución. Deberá tener también un alto nivel de conocimiento en el manejo de la información relacionada con el proyecto, hasta el punto de poder expresarla en distintos formatos, de acuerdo con el interlocutor a quien vaya dirigido durante la gestión institucional.



3. Decisiones para avanzar en la gestión del proyecto.

Todas las decisiones que se asuman en el marco de la gestión del proyecto deben armonizar entre sí y subordinarse a las atribuciones básicas de la institución considerando particularmente su estructura y funcionalidad.

Estructura: el Instituto está formado por el Consejo Nacional del Deporte y la Recreación y la Dirección Nacional, quienes trabajan en conjunto con las cuatro direcciones: Deporte, Promoción Recreativa, Gestión de Instalaciones y Administrativa-Financiera, en la emisión de las directrices que permiten desarrollar técnicamente la estructura del ICODER.

Funcionalidad: ICODER tiene por funciones primarias la **rectoría y regulación del deporte y la recreación**. En esencia, es principalmente responsable de dos ámbitos de trabajo que son las instalaciones deportivas y recreativas del Instituto y el servicio técnico profesional a las comunidades del país en materia de infraestructura deportiva.

Para lo cual, se desprenden diversas funciones, de la cuales destacan: planificación y construcción de las instalaciones; actualización y adecuación de la normativa; elaboración de estudios y propuestas; cumplimiento de la Ley 7800, su reglamento y directrices; brindar asesoría técnica profesional a las comunidades; formular procedimientos y métodos de control para el uso, gestión, conservación, mantenimiento, así como ejecución de instalaciones y espacios físicos; dirigir y controlar las funciones administrativas y técnicas de los proyectos y tareas encomendadas por la institución.

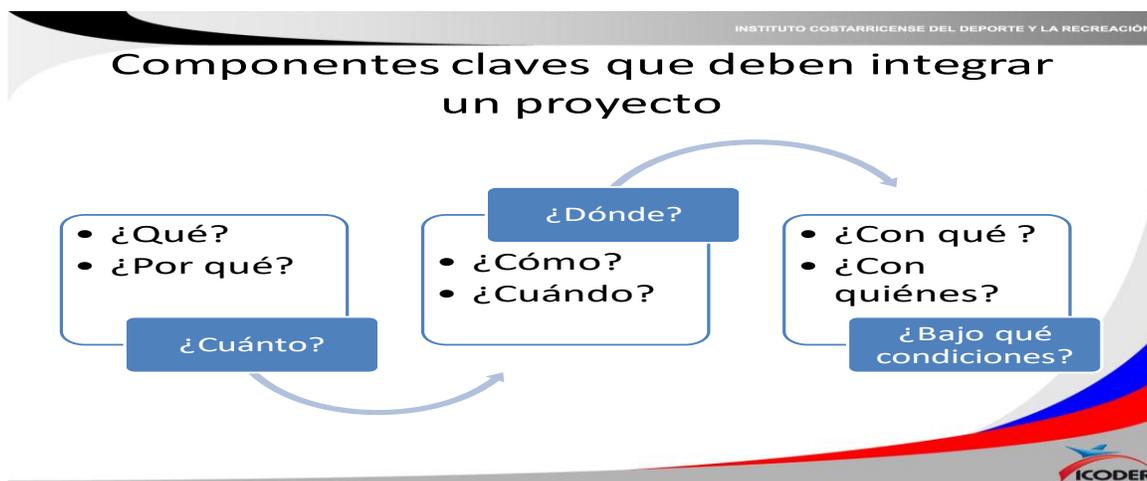
Personas y organizacionales gubernamentales o no pueden iniciar la gestión de un servicio o proyecto deportivo y recreativo de bien público que logre responder a satisfacer necesidades, tales como las siguientes:

• Promoción
• Capacitación de las personas, líderes
• Participación y ejecución directa de programas, proyectos y actividades
• Subvenciones
• Uso de instalaciones
• Becas para atletas
• Mejora regulatoria
• Fomento del fortalecimiento de las organizaciones privadas
• Fortalecimiento y acreditación de comités

ICODER puede gestionar diversos tipos de proyectos públicos, deportivos y recreativos con fines de interés público, como los siguientes:

• Proyectos interinstitucionales
• Proyectos mixtos con empresas privadas
• Proyectos sociales con comunidades y comités

Para el cumplimiento de sus fines, el Instituto podrá celebrar toda clase de actos, contratos y convenios con entidades y personas, tanto nacionales como internacionales, públicas y privadas.



2.3. ¿Cuáles son los componentes y estructura básica para la gestión de un proyecto?

2.3.1. ¿Cuáles componentes clave deben integrar un proyecto?

Todos los tipos de proyectos tienen en común una serie de componentes comunes como los siguientes:

- ❖ Cuentan con un propósito.
- ❖ Se resumen en objetivos y metas.
- ❖ Se han de ajustar a un plazo de tiempo limitado.
- ❖ Cuentan con, al menos, una fase de planificación, una de ejecución y una de entrega.
- ❖ Se orientan a la consecución de un resultado de interés público.



Estos componentes comunes responden en lo esencial a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué se va a hacer?	Definición, identificación-producto
2. ¿Por qué?	Fundamentación o propósito
3. ¿Para qué?	Objetivos
4. ¿Cuánto se va a hacer?	Metas, alcance
5. ¿Dónde?	Localización, ubicación, contexto
6. ¿Cómo?	Actividades
7. ¿Cuándo?	Cronograma
8. ¿Con qué y con quiénes?	Recursos, responsabilidades
9. ¿En qué condiciones?	Supuestos

2.3.2. ¿Cuál es la estructura básica de un proyecto?

El inicio de los proyectos suele anticipar el éxito o el fracaso de la gestión de estos. De ahí que elaborar su estructura no sea un asunto menor: significa saber qué lo justifica, cómo se desarrollará, en qué etapas estará dividido, quiénes lo llevarán a cabo y en función de cuáles expectativas o proyecciones. Aun así, es imposible hablar de una única forma de estructurar los proyectos. Cada caso tiene unas necesidades distintas a las que se deben dar respuesta.

En el contexto de la gestión pública, los expertos recomiendan que cualquier proyecto tenga presentes, en el momento de elaborar su estructura, al menos los siguientes puntos:

Punto clave	Breve descripción
1. Finalidad y objetivos	<p>Las finalidades de un proyecto son pretensiones a gran escala como, por ejemplo, el posicionamiento de la marca o metas de rendimiento concretas. Una finalidad puede estar respaldada por varios proyectos, cada uno de los cuales tiene objetivos específicos.</p> <p>Los objetivos son pasos intermedios o acciones inmediatas que contribuyen a alcanzar las finalidades.</p>
2. Destinatarios	<p>Todos los proyectos tienen un receptor o beneficiario. Esta categoría se emplea, sobre todo, en el terreno del <i>marketing</i>, donde señala directamente al público objetivo para el que las empresas elaboran sus productos o servicios. A veces el curso de los proyectos suele estar dado por las condiciones que fijan sus receptores.</p>
3. Producto o servicio	<p>Es el elemento central del proyecto. En él se debe condensar todo el trabajo previo de análisis conceptual, diseño, producción y estudio de mercados. Sin embargo, no debe confundirse con el resultado final del proyecto, que es de carácter general. El producto, por el contrario, es solo un medio para alcanzar los objetivos.</p>

4. Actividades	<p>Las cuales suelen subdividirse en fases o etapas intermedias. Dichas fases son más o menos complejas según del alcance del proyecto.</p> <p>A la hora de definir las tareas, es recomendable hacerlo siguiendo un orden lógico y realista que garantice la evolución del proceso y se hace necesaria una labor previa de jerarquización de estas.</p>
5. Calendario	<p>Definir unas fechas y unos plazos para el desarrollo de cada tarea. Un calendario no es necesariamente una camisa de fuerza; es, sobre todo, una guía de acción. Por tanto, debe diseñarse con flexibilidad.</p>
6. Recursos disponibles	<p>Son de dos tipos: humanos y materiales. En ambos sentidos, es necesario precisarlos de la mejor manera y, a la vez, determinar en qué momento del proceso deben emplearse. Esta estimación requiere, además, de un margen de acción que permita la introducción de eventuales recursos que no estén previstos.</p>
7. Presupuesto	<p>Tiene que ver con la financiación del proyecto. Pero no solo en términos generales; si es preciso, el cálculo debe incluir el coste de cada etapa y los gastos adicionales en los que pueda incurrir el grupo de trabajo durante la ejecución de sus tareas.</p>
8. Resultados	<p>Un proyecto debe especificar, además, la manera en que se expresarán sus resultados. Generalmente, estos se miden en función de si el proceso ha cumplido con los objetivos que se trazaron al inicio. Sin embargo, como la redacción de un proyecto se lleva a cabo antes de conocer los resultados de este, en último término se trata de definir aquello que se quiere alcanzar. En esta tarea hay que ser preciso, realista y evitar vaguedades o escenarios demasiado abstractos.</p>

2.4. ¿Qué errores y aciertos son frecuentes en la gestión de proyectos en el contexto público?

2.4.1. ¿Qué errores son frecuentes en el contexto público?

<p>1. Inexistencia o ambigüedad de normas de gestión del proyecto para guiar la planificación, decisiones, ejecución y control del proyecto.</p>
<p>2. Planificaciones no ajustadas a la realidad debido a estimaciones erróneas, movilidad de los recursos, insuficiencia de recursos (cantidad y personal), fechas prefijadas y cambios de requisitos.</p>
<p>3. No se tiene una visión del estado real de los proyectos y, por ende, visibilidad de la evolución del proyecto ni reuniones de seguimiento periódicas para realizar informes del progreso del proyecto.</p>
<p>4. Retraso en la entrega de las aplicaciones e, incluso, reducción en las funcionalidades de estas. Fallas en el inventario de análisis de riesgos y problemas, y mantenerlos actualizados durante todo el desarrollo del proyecto.</p>
<p>5. Falta de procedimientos de comunicación entre los grupos de las distintas direcciones en el ámbito de un proyecto. Ausencia de un Plan de Comunicación en el que se establezcan las necesidades de comunicación durante el desarrollo del proyecto.</p>
<p>6. Falta de compromiso de actores para el proyecto. Inexactitud en agendas o ausencia de validar el plan de trabajo con involucrados, estableciendo compromisos para el proyecto y definiendo su participación dentro del mismo. Falta de cumplimiento de acuerdos establecidos durante reuniones.</p>
<p>7. Existencia de personal del equipo de trabajo, sin que tenga establecida su participación en el proyecto. Fallas en definición de roles y responsabilidades de todos los miembros del equipo de acuerdo con el plan de trabajo definido.</p>

8. Documentación del progreso del proyecto obsoleto o sin cumplir con los estándares establecidos para su realización. Falta de actualización periódica de la información en la carpeta de proyecto.

9. Pérdida de contacto con clientes/usuarios o socios potenciales, para futuros proyectos. Ausencia total o parcial de seguimiento y retroalimentación.

10. Modificaciones del alcance en el transcurso del proyecto.

11. Alteraciones en las responsabilidades. Algunos se comprometen a hacer mucho más de lo que es sensato y llegado el momento cumplen poco, mal y a destiempo.

12. Fallas en las contingencias. No tener un plan B por si el producto, servicio fase o acción fallaba.

2.4.2. ¿Qué factores críticos influyen más en el éxito o fracaso de la gestión de proyectos?

La Administración Pública es la primera interesada en mejorar la forma en que presta sus servicios a la sociedad y, entre sus desafíos preponderantes, busca un acercamiento al ciudadano y organizaciones comunales o empresariales para lograrlo.

La Gestión Institucional de proyectos pretende coadyuvar en ese interés y desafío prioritario, incrementando el rendimiento de las organizaciones, mejorando su economía, eficiencia y eficacia.

Para aumentar la probabilidad de éxito en la gestión de proyectos y disminuir los riesgos del fracaso, se hace recomendable considerar factores críticos que suelen tener un gran impacto en el resultado. A continuación, los más relevantes:

2.4.2.1. ¿Qué son los factores críticos?

Los **factores críticos** de éxito son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una organización o proyecto

logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos **factores** se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso.

2.4.2.2. ¿Qué factores críticos influyen más en la gestión de un proyecto según el Project Management?

Teniendo en cuenta que los tres factores más **importantes** por controlar en un proyecto son: plazo, presupuesto y **calidad**; existen 4 factores que toda gestión de proyectos debe contemplar por ser los de mayor influencia en los **resultados alcanzados**.

Estos factores no son excluyentes, han de tenerse en cuenta a la vez y no son los únicos, ya que existen otros que también pueden afectar al balance de un proyecto. Sin embargo, sí son los más decisivos y por ello merecen una atención especial. Se trata de los siguientes:

1. Claridad en la definición de objetivos.
2. Utilización de una metodología.
3. Precisión en la planificación.
4. Compromiso de los participantes.

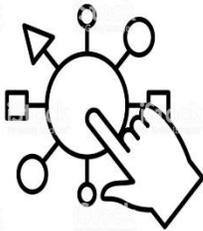
Los tres primeros tienen en común que la **responsabilidad sobre ellos recae en la Dirección de Proyecto**, sin embargo, el último no depende exclusivamente de los roles ejecutivos, sino que la responsabilidad se extiende a todos los niveles del organigrama. Si bien, para conseguir alcanzar ese compromiso, es tarea de la Dirección **implicar a todos los integrantes del proyecto**.

1. Claridad en la definición de objetivos: pueden producirse retrasos causados por malentendidos. A la Dirección: su imagen se ve deteriorada. **A los participantes:** puede haber malentendidos.

2. Gestión de proyectos y utilización de una metodología.

Hoy día todo se mide, la tecnología avanza sin tregua y la inmediatez es una exigencia. Aplicado a la gestión de proyectos, esto supone la necesidad de:

- Conocer en todo momento en qué punto se está y hacia dónde se va.
- Permanecer continuamente actualizado.
- Priorizar la automatización cuando sea posible.
- Mejorar las comunicaciones siempre que se pueda.



Alcanzar estos estándares no es posible sin la ayuda de instrumentos que permitan visualizar el estado, plantear unas directrices que guíen hacia las metas y establecer los medios necesarios para compartir información de calidad.

3. Precisión en la planificación. Un aspecto incuestionable en la gestión de proyectos.

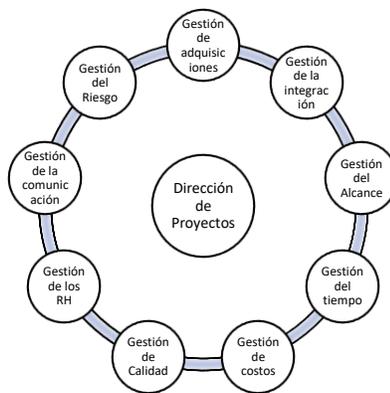
El requisito de precisión en la planificación, sin el cual el riesgo aumenta y las **posibilidades de entregar con éxito el proyecto** disminuyen. La **planificación** es crucial para evitar fallos que, en estadios más tardíos, en pleno desarrollo de proyecto, pueden escapar al control.

4. Compromiso de los participantes: las personas son el activo estratégico más importante. si se cuenta con personas motivadas, que se identifican con las metas de proyecto, trabajan a gusto y conocen la importancia de su aportación personal para el objetivo global, se evita.

En la gestión pública, se agregaría uno que ya se expuso anteriormente: las condiciones específicas y condicionantes de la administración pública, particularmente su estructura y funcionalidad.

2.5. Conclusiones

La gestión de proyectos es una metodología de trabajo que parte de la necesidad de alcanzar, de forma funcional, planificada, ordenada, controlada y en un periodo de tiempo determinado, objetivos y resultados previstos en una situación específica de interés institucional establecida como proyecto.



La gestión de proyectos esta básicamente conformada por aspectos claves, como regulación y normatividad asociada, coordinación, toma de decisiones, objetivos institucionales, procesos básicos de operación y estructura, de tal manera que prioriza y permite acercarse más a los objetivos institucionales.



Ilustración tomada de Junta de Andalucía (s.f.).

Muchos proyectos fracasan porque se gestionan de la forma tradicional. La gestión moderna de proyectos es más ágil, flexible, enfocada en el servicio y viable de realizar, ya que fue diseñada para adaptarse al cambio y se adecua mejor a proyectos complejos. La gestión tradicional es más inflexible y tiene una fuerte orientación a cumplir exhaustivamente la planificación.

Recuerda: para la planificación de actividades de un proyecto, empieza siempre de lo más grande a lo más pequeño, dividiendo tu proyecto en bloques.

Los errores más frecuentes al gestionar proyectos en el contexto público son: inexistencia o ambigüedad de normas de gestión del proyecto, planificaciones no ajustadas a la realidad, falta de procedimientos de comunicación, falta de compromiso de actores para el proyecto y documentación del progreso del proyecto obsoleto.

La metodología de gestión en la Administración Pública está fuertemente condicionada por sus características específicas. Un fuerte marco regulatorio en el uso de recursos, dificultades de cooperación y convivencia interinstitucional en proyectos de interés común, cambios de requerimientos, personal poco capacitado en gestión de proyectos, procesos con funciones muy específicas y poco flexibles son algunos de los condicionantes más sobresalientes.

En la experiencia pública, el modelo de gestión de proyectos con adaptaciones específicas es una aplicación de las ciencias de gestión o Project Management que nacieron con vocación universal, aunque se haya desarrollado más ampliamente en el ámbito privado.

El objetivo principal de este modelo es definir un subconjunto de buenas prácticas comúnmente aceptadas, entendiendo por tales que hay un acuerdo generalizado en que la correcta aplicación de estas habilidades y técnicas favorecen el éxito.

El marco conceptual de la dirección de proyectos, las normas para la dirección de proyectos y las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos se constituyen en las principales prácticas recomendadas por Project Management para el éxito en la gestión pública de proyectos.

Las pautas y referencias más relevantes para gestionar institucionalmente proyectos deportivos y recreativos dependen de los fines, información y decisiones institucionales.

Fines e intencionalidad del proyecto. El origen nuclear de todo proyecto debe articularse con el fin primordial de ICODER.

Información que lo sustenta. La gestión institucional de ICODER está sometida a la Ley de Administración Financiera de la República y la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, así como directrices y reglamentos que requieren de información precisa y formal que responda a interrogantes básicas.

Todos los tipos de proyectos tienen en común una serie de componentes como los siguientes: cuentan con un propósito. Se resumen en objetivos y metas. Se han de ajustar a un plazo de tiempo limitado. Cuentan con, al menos, una fase de planificación, una de ejecución y una de entrega. Se orientan a la consecución de un resultado de interés público.

La estructura no es un asunto menor y básicamente debe contener: qué lo justifica, cómo se desarrollará, en qué etapas estará dividido, quiénes lo llevarán a cabo y en función de cuáles expectativas o proyecciones. Aun así, es imposible

hablar de una única forma de estructurar los proyectos. Cada caso tiene unas necesidades distintas, pero tomando en cuenta factores como:

- Plazo
- Presupuesto
- Calidad y claridad en la definición de objetivos
- Utilización de una metodología
- Precisión en la planificación
- Compromiso de los participantes

Los **factores críticos** de éxito son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una organización o proyecto.

Una conclusión de un proyecto es la revisión reflexiva de los resultados de este.

2.6. Ejercicios o actividades de evaluación.

2.6.1. Importancia y beneficios de la gestión de proyectos

1. ¿Cuáles son sus principales ideas sobre la importancia y beneficios de la gestión de proyectos?

2. ¿En qué difieren o coinciden de lo que ha leído en este manual?



3. ¿Indique dos acciones que recomendaría a la institución para hacer avanzar la gestión moderna de proyectos deportivos y recreativos? ¿Por qué?

2.6.2. Modelo y tipos de proyectos.

1. ¿Por qué la metodología de gestión en la Administración Pública está fuertemente condicionada por sus características específicas?

2. ¿Cuáles de las buenas prácticas sugeridas para la administración pública en las tres secciones del modelo de Project Management Institute (PMI) son más importantes para usted en este momento y por qué? Selecciones tres.

3. ¿Cuál es la información de mayor importancia que descubrió al revisar las pautas y referencias más relevantes para gestionar institucionalmente proyectos deportivos y recreativos?



2.6.3. Componentes y estructura básica para la gestión de un proyecto

1. ¿Qué componente de la gestión de proyectos mencionados en esta sección necesita mejorar más para solucionar problemas actuales existentes?

2. ¿En qué puntos de la estructura básica de un proyecto, recomendados por los expertos, necesitan mejorar más los proyectos deportivos y recreativos? Seleccione dos de los ocho sugeridos y explique ¿por qué?

2.6. 4. Factores críticos que influyen más en el éxito o fracaso de la gestión de proyectos en el contexto público.

1. ¿Cómo evaluaría usted en forma global sus habilidades o de sus pares para controlar los factores críticos de un proyecto relativos a plazo, presupuesto y calidad? Indique sugerencias para mejorar.



2. ¿Cuál de los cuatro factores críticos pueden afectar más al balance de un proyecto deportivo y recreativo? Seleccione y justifique por qué.

1. **Claridad en la definición de objetivos.**
2. **Utilización de una metodología.**
3. **Precisión en la planificación.**
4. **Compromiso de los participantes.**

Lista de comprobación del **aprendizaje del significado actual de la gestión por proyecto.**

A continuación, se presentan los elementos básicos del significado actual de la gestión de proyectos en el contexto público. Por favor, ponga una marca en cinco de los que usted considera más importantes para la gestión exitosa de un proyecto deportivo y recreativo.

La gestión de proyectos es una metodología de trabajo.
Un aspecto clave en la gestión de proyectos es la toma de decisiones oportunas.
La gestión del proyecto es una responsabilidad de las instituciones modernas.
La gestión de proyectos favorece la articulación de forma realista de factores y personas.
La gestión de proyecto ayuda a marcar prioridades, aporta una visión de conjunto.
Muchos proyectos fracasan porque se gestionan de la forma tradicional.
La gestión en la Administración Pública es condicionada por sus características específicas.
El modelo de gestión pública de proyectos es una adaptación del Project Management.



El objetivo clave de este modelo PM es definir un subconjunto de buenas prácticas.
Las normas, dirección y las áreas de conocimiento son prácticas recomendadas por PM.
Son pautas relevantes de gestión pública los fines, información y decisiones institucionales.
El origen nuclear de todo proyecto debe articularse con el fin primordial institucional.
Las decisiones en la gestión del proyecto están sujetas a las atribuciones institucionales.
Todo proyecto cuenta con propósito, planificación, ejecución y entrega.
La estructura de un proyecto significa saber qué lo justifica y cómo se desarrollará.
Un error usual en gestión de proyectos públicos es la ambigüedad de normas de gestión.
La Administración Pública es la primera interesada en mejorar la prestación de sus servicios.
Los factores críticos de éxito definen el desarrollo y crecimiento de un proyecto.
Entre los factores críticos están el plazo, presupuesto y calidad .
Ahora que ha seleccionado los cinco más importantes, por favor, dedique unos momentos a evaluar su decisión: 1. ¿Qué razón en su contexto local existe para adoptar la decisión? 2. ¿Existen experiencias propias o de otros en la gestión de proyectos ante ICODER que motiven su decisión? ¿Cuáles?

2.7. Glosario de términos

<p>1. Administración Pública: es un sistema que comprende un conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado, que busca el bien de los habitantes de un país.</p>
<p>2. Gestión de proyectos: la gestión de proyectos es una metodología de trabajo que parte de la necesidad de alcanzar, de forma funcional, planificada, ordenada, controlada y en un periodo de tiempo determinado, objetivos y resultados previstos en una situación específica de interés institucional establecido como proyecto.</p>
<p>3. ICODER: Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación.</p>
<p>4. MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.</p>
<p>5. Proyectos: es el conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.</p>
<p>6. Project Management Institute (PMI): es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, un extenso programa de investigación y oportunidades de desarrollo profesional.</p>



TenStep Latinoamérica (2014). *Glosario enriquecido de términos de Administración de proyectos*. Recuperado de <https://proyectum.files.wordpress.com/2015/06/glosario-enriquecido-de-pm-v6-0.pdf>

Módulo 3. Funciones clave en la gestión de proyectos.



Bases de la gestión de proyectos.

Objetivo de aprendizaje específico:

Que los participantes logren desarrollar tres funciones clave para la gestión técnica de proyectos mediante actividades demostrativas y de resolución de problemas.

Introducción

La administración pública de hoy día requiere, sin lugar a duda, de innovación en todos sus alcances, por ello, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) emprende alinearse a las tendencias actuales de desarrollo, como lo es la gestión por proyectos.



La gestión de proyectos es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Se hace especial referencia a la adopción de estrategias metodológicas para resolver el problema o encarar la cuestión elegida para el proyecto, tales como herramientas técnicas o instrumentales requeridas para la gestión de proyectos deportivos y recreativos.

Por este motivo, la gestión de proyectos en el ICODER requiere indudablemente de un altísimo nivel técnico, de compromiso y esfuerzo de todos sus actores orientados a mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Además, es muy valioso el conocimiento de otros elementos, como lo son los criterios de análisis técnico básico, por ejemplo, la administración, normas legales, calidad, efectividad y viabilidad, para la correcta formulación de un proyecto.

El éxito de un proyecto no solo depende de los enfoques, las metodologías, técnicas e instrumentos utilizados para formularlo, sino de la imagen que se ha formado el proyectista sobre el problema que se quiere trabajar y su compromiso con la solución.

En este módulo, se reúne la información básica sobre las funciones clave en la gestión técnica de proyectos, por lo que se requiere que los participantes desarrollen tres acciones primarias valiosas para su gestión, tales como los componentes, las etapas y el análisis de problemas; de igual manera, también se aborda el análisis técnico, es decir, la consideración de criterios y pautas por seguir para su efectivo desarrollo; adicionalmente, se hace referencia al uso de las herramientas técnicas como apoyo en el desarrollo y seguimiento del proyecto.

1.1. ¿Qué acciones primarias son valiosas para la formulación del proyecto: componentes, etapas y análisis de problemas?

La gestión de proyectos es un enfoque metódico para planificar y orientar los procesos del proyecto de principio a fin. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute, PMI), los procesos se guían por cinco etapas: iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.

1. La iniciación o formulación es la etapa centrada en el diseño de las distintas opciones del proyecto, lo que significa sistematizar un conjunto de posibilidades técnicamente viables, para alcanzar los objetivos y solucionar el problema que motivó su inicio.

A través de la formulación de proyectos, se orienta el proceso de producir y regular la información más adecuada, que permita avanzar de manera eficaz, en su ejecución. Implica adecuarse a una presentación o formato que se exija para tal fin, conteniendo toda la información necesaria, para su posterior gestión o ejecución.

2. La planificación es la etapa en la que se trazan las líneas de acción puntuales, se definen en el tiempo las acciones, quién debe hacerlas y cuándo debe hacerlas, además, refleja puntualmente cuál es la ruta de todo el proyecto.

3. La ejecución es la etapa en la cual se realizan todas las acciones, se desarrollan todas las actividades que deben ponerse en marcha para que el proyecto alcance paulatinamente las metas propuestas en la etapa de planificación, se puede decir que es la parte madura del proyecto.

4. El control es una fase muy importante, ya que en ella es donde se le da seguimiento a todo lo propuesto en la etapa de planificación, el control debe ser puesto en práctica principalmente en la etapa de ejecución del proyecto, siendo que este refleja si las actividades se realizan en el tiempo estimado y por el responsable encargado.

5. Por último, se da la etapa de cierre del proyecto, es decir, la etapa en la que culmina el desarrollo del proyecto según lo planificado.

3.1.1. ¿Qué, por qué, para qué y cómo del proyecto?

¿Cómo formular un proyecto?

Al interior de las organizaciones, la formulación de un proyecto permite resolver un problema o realizar alguna actividad de gran magnitud, de manera clara y ordenada.

El primer paso para la formulación es tener claridad en qué es lo que se pretende a través de la ejecución del proyecto, al tiempo de revisar si esto es acorde con las características básicas de la empresa para la cual se formula, como funciones, objetivos y políticas.

Así mismo, es necesario hacer un diagnóstico en el que se determinen los programas con los que se cuenta en la institución en temas de administración y asistencia, que puedan ser útiles para la formulación y ejecución del proyecto.

Luego de tener estos puntos determinados, empieza el proceso de planeación. **Las principales etapas para llevarlo a cabo son:**

1. Delimitación del problema

Determine las falencias o necesidades que espera suplir con la ejecución del proyecto. Además, delimite factores esenciales como recursos y procesos necesarios para llevarlo a cabo.

2. Antecedentes

Explique las acciones anteriores con las que haya abordado el tema y los alcances que se hayan tenido en cada caso.

3. Justificación

El objetivo en esta parte del proyecto es revelar la importancia y pertinencia de la acción que se expone para resolver el problema expuesto. Para ello, es importante aclarar en aspectos que den solidez a la propuesta, como recursos por emplear, capital humano con que se cuenta y métodos que garanticen la transformación del problema.

4. Objetivos específicos

Los objetivos del proyecto hacen referencia a los pasos que deben seguirse para el cumplimiento del objetivo general o meta final. Es importante que cada uno

de ellos cuente con una medida para su verificación en términos de proceso y de tiempo.

5. Actividades

En la formulación del proyecto, es muy importante describir las actividades y procesos que se realizarán para la consecución del objetivo final. A la hora de determinarlas, debe tener en cuenta que cumplan las siguientes características:

- a. Que su ejecución pueda comprobarse.
- b. Que tengan una secuencia lógica.
- c. Que sean acordes con el tiempo, recursos y herramientas con los que se cuenta.

6. Cronograma

Con el fin de llevar un proceso ordenado y con la posibilidad de ser evaluado permanentemente, es clave especificar desde el comienzo las fechas en que se aspira ejecutar y concluir cada una de las actividades.

7. Recursos humanos, materiales y financieros

Este punto hace referencia al equipo humano con que se cuenta (administrativos, personal técnico y profesional, entre otros), los recursos materiales (planta física y equipos) y los financieros (la cantidad de dinero presupuestada para cada actividad).

8. Factor de riesgo

Antes de emprender cualquier proyecto, es básico tener claros cuáles son los factores de riesgo que tiene. Esto significa cuáles son los aspectos que en algún momento pueden impedir la realización del objetivo (incumplimiento del cronograma o escasez de recursos, por ejemplo).

9. Evaluación

Esta es una parte fundamental para el proyecto, no solo al momento de su planificación, sino durante su ejecución y finalización. La evaluación tiene como fin descubrir los aspectos débiles en términos de plazos, presupuestos y actividades, al tiempo que introduce los ajustes necesarios para mejorarlos.

En conclusión, es posible facilitar el proceso comparando la formulación del proyecto con el diseño de un plan de trabajo. La clave está en emplear las etapas que se consideren necesarias para que respondan a las siguientes preguntas:

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| 1 ¿Qué se va a hacer? | 2 ¿Por qué? |
| 3 ¿Para qué? | 4 ¿Dónde? |
| 5 ¿Cómo? | 6 ¿Quiénes? |
| 7 ¿Cuándo? | 8 ¿Qué se necesita? |
| 9 ¿Cuánto cuesta? | |



1. **¿QUÉ se quiere hacer?:** *Descripción del proyecto.*

En este apartado se explica puntualmente de qué se trata el proyecto, se utiliza un vocabulario sencillo que deje claro para las personas en qué consiste.

2. **¿POR QUÉ?:** *Fundamentación.*

En este apéndice, se le presenta al lector toda la fundamentación del proyecto, es decir, su origen y por qué se quiere hacer. No debemos confundir la justificación: ¿por qué se hace?, con los objetivos: ¿para qué se hace? Debemos explicar por qué queremos llevar a la práctica este proyecto, con base en la necesidad que se desea atender, argumentando que es la mejor alternativa de solución (Interés, innovación, etc.) y adjuntando el marco jurídico de referencia.

3. **¿PARA QUÉ?:** *Objetivos.*

Los objetivos deben estar en correspondencia con el problema que se desea resolver y la disponibilidad de recursos. El proyecto debe contar con un objetivo general y objetivos específicos.

El objetivo general se deriva de la alternativa seleccionada para la atención del problema identificado, su enunciación debe ser clara, sencilla, comprensiva, coherente y describir el propósito que se espera alcanzar con la ejecución del proyecto; debe enunciar el logro que se espera conseguir con el proyecto.

Los objetivos específicos van relacionados con la ejecución y operación del proyecto, por eso deben ser cuantificables, realizables, concisos y derivados del objetivo general, para lograr la utilización de los recursos técnicos, humanos y financieros asignados al proyecto, así como los propósitos de las actividades programadas.

Son la descripción de los logros parciales en los que se puede dividir el objetivo general y su definición debe ser clara y precisa, de manera que, durante la ejecución y al finalizar el proyecto, puedan ser evaluados.

4. ¿DÓNDE?: *Localización física, ubicación física, etc.*

Se detallará el lugar donde se desarrollará el proyecto, pudiéndose tratar de un lugar con dirección concreta o un área territorial determinada que se considere como área de influencia del proyecto.

Es recomendable incluir en este apartado un mapa, croquis o similar que permita visualizar, fácilmente, la ubicación del proyecto y, en su caso, el ámbito territorial de influencia.

5. ¿CÓMO?: *Actividades, tareas, metodología y organización.*

Los proyectos se concretan en un conjunto de actividades que aportarán unos productos y unos servicios determinados, los cuales asegurarán el alcance de los resultados concretos que se formulan con los objetivos específicos del proyecto.

Las actividades se podrían considerar como el nivel productivo del proceso de planificación, en el cual se estipulan las actuaciones específicas, la asignación más detallada de los recursos materiales y de otro tipo, la asignación específica de los recursos humanos, etc.

El nivel directamente ejecutivo de la planificación estaría integrado por las tareas, estas son las acciones concretas que se desarrollan para llevar a término las actividades.

Actividad es cada una de las acciones llevadas a cabo para la consecución de un objetivo.

Tarea es cada una de las funciones necesarias para el desarrollo de una actividad.

6. ¿QUIÉNES?:

Entidad que lo desarrollará y organización. Hay que definir con claridad la organización o institución que ejecutará el proyecto o con la que se colaborará para su ejecución, sus representantes, localización y otros datos pertinentes que permitan dar un panorama muy claro y concreto de la entidad.

Se trata de presentar a la organización responsable del proyecto, de manera que queden claros sus objetivos, su forma de trabajo, sus actividades, su estructura... en resumen, un currículum de la entidad.

7. ¿CUÁNDO?: *Calendario de actividades o cronograma.*

La dimensión tan concreta de las tareas hace que muchas veces figuren nada más en el plan de trabajo personal de los técnicos o de las personas encargadas de realizarlas. No obstante, es conveniente plantear un cronograma de tareas, en los casos de actividades complejas, en las cuales las tareas se deban repartir entre muchas personas, etc. o cuando quiera llevar un control detallado de la actividad, etc.

Es importante ubicar las actividades en el tiempo mediante el armado de un cronograma.

8. **¿QUÉ SE NECESITA?:** *Recursos humanos, materiales, etc.*

En este apartado, se deben tomar en cuenta todos los recursos que el proyecto demanda para su efectivo desarrollo.

Consideraremos como un recurso a toda persona, empresa, instrumento o material necesario para llevar a cabo una actividad.

9. **¿CUÁNTO CUESTA?:**

Nos referimos a los fondos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, es decir, la determinación de un presupuesto en el que se tomen en cuenta todos los aspectos que signifiquen una inversión de recursos económicos, ya sea de bienes o servicios requeridos para el desarrollo del proyecto.

10. **Ciclo de vida del proyecto**

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre.

Las fases son generalmente secuenciales, sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

Para efectos de este documento, el ciclo de vida de un proyecto serán las cinco fases que se mencionaron al principio, es decir:

1. Iniciación o formulación

2. Planificación

3. Ejecución

4. Control

5. Cierre

3.1.2. ¿Cómo, cuándo, con qué y quiénes? Iniciar, planificar, ejecutar y controlar

En la formulación de cualquier proyecto, dentro de las acciones primarias, es importantísimo plantearse preguntas que irán dando forma o concretando qué es en realidad lo que debemos proponer como proyecto, a continuación, se presenta una manera sencilla de hacerlo.

¿Cómo?
<ul style="list-style-type: none"> Listado de actividades. Será la forma de concretar el proyecto.
¿Cuándo?
<ul style="list-style-type: none"> Plazos Inicio, pasos intermedios, finalización.
¿Con qué?
Recursos humanos, materiales, económicos.
¿Quiénes?
<ul style="list-style-type: none"> Responsables. ¿Quién realizará las actividades?
Iniciación o formulación de un proyecto
Comprende las actividades dirigidas a identificar en qué consiste el proyecto y definir su éxito. Debe responder a:
- ¿Por qué está llevando a cabo el proyecto?
- ¿Cómo se sabe cuándo ha terminado?
Los procesos involucrados en la iniciación del proyecto incluyen:
- Designar el gestor, administrador o coordinador del proyecto.
- Identificar a los involucrados que tienen el interés concreto en sus resultados. Es muy importante que el proyectista conozca a los participantes desde el principio, pues ello le permite comprender sus expectativas y enfocar el trabajo para brindarles el soporte que necesitan.
- Hacer los contactos previos con los involucrados.
- Preparar el perfil inicial del proyecto que incluye un borrador inicial de los objetivos, requisitos, criterios de éxito, riesgos, presunciones y limitaciones del proyecto.
- Preparar las cartas de presentación del proyecto para facilitar los consensos y obtener las firmas de aprobación.

- Obtener aprobación previa en la institución que presenta la propuesta. La dirección de la agencia debe dar su aprobación para seguir adelante el proyecto y continuar con su planificación.

- Elaborar los contratos pertinentes.

Planificación del proyecto:

Planificar un proyecto consiste, básicamente, en definir los procesos que se van a realizar para ejecutarlo y administrarlo. Los procesos de planificación responden a la pregunta: ¿cómo se pretende realizar el proyecto? e incluyen las siguientes actividades:

1. Ajustar de forma óptima la propuesta a los requisitos del entorno.

2. Diseñar una estructura de trabajo, tarea por tarea, que permita contemplar el proyecto como un conjunto de actividades realizables y asignables a los diferentes miembros del equipo.

3. Estimar los recursos necesarios: después de identificar las actividades del proyecto, hay que determinar los recursos necesarios para llevarlas a cabo y la cantidad de cada una de ellas.

4. Estimar el tiempo de ejecución.

5. Estimar los costos de la ejecución; en términos generales, el costo del proyecto comprende los costos de la mano de obra y de otros recursos necesarios, como equipos y materiales. Cuando se trate de proyectos de cierto valor, es necesario prever otros gastos que pueden ser significativos, como gastos de depreciación, impuestos, transferencias a otras agencias y riesgos financieros.

6. Elaborar un calendario donde se defina el orden en que habrá de llevarse a cabo las tareas.

7. Afinar el plan: tener presentes las restricciones de tipo temporal, de presupuesto o relacionado con recursos, además de ajustar el calendario y el plan de costos a estas condiciones.

8. Desarrollar planes complementarios. Algunos proyectos pueden exigir una planificación complementaria relacionada con las comunicaciones, la gestión de los riesgos, la gestión de la calidad y la gestión de los cambios:

- El plan de comunicación: define las directrices y procesos de intercambio de información con las personas interesadas y los miembros del equipo.

- El plan de gestión de riesgos: identifica los riesgos a los que se enfrenta el proyecto y define la manera de enfrentar las amenazas con el mínimo daño y la mayor ventaja.

<ul style="list-style-type: none"> • El plan de gestión de calidad: describe los procesos que se utilizarán para lograr los niveles de calidad deseados.
<ul style="list-style-type: none"> • El plan de gestión de cambios: define los procesos que se realizarán para atender las solicitudes de modificaciones.
<p>9. Ensamblar el plan de proyecto completo: las actividades que intervienen en la elaboración de un proyecto son diversas y complejas; en tal sentido, una responsabilidad esencial del proyectista es articularlas y presentarlas como conjunto integral y coherente.</p>
<p>10. Obtener la aprobación para lanzar el proyecto: la fase de planificación no está completa hasta que la dirección de la agencia no dé la aprobación para ejecutarla.</p>
<p>Ejecutar un proyecto</p>
<p>Comprende las actividades para realizar el trabajo propiamente dicho.</p>
<p>Implica convocar al equipo del proyecto para explicarle las reglas por seguir y poner en marcha los planes.</p>
<p>La ejecución incluye:</p>
<p>1. Adquirir y gestionar los recursos del proyecto.</p>
<p>2. Reunir a las personas y abastecerse de los recursos necesarios.</p>
<p>3. Comunicar al equipo las reglas del proyecto.</p>
<p>4. Realizar las tareas identificadas.</p>
<p>Seguir y controlar un proyecto</p>
<p>Hacer seguimiento del proyecto para evaluar sus resultados, controlarlos y reorientarlos en caso de ser necesario.</p>
<p>Las actividades de seguimiento y control incluyen:</p>
<p>1. Implementar los planes de gestión de la calidad, de riesgos y cambios. Para ello se ha recomendado: Iniciar algunas de las respuestas a riesgos previstos antes de que ocurran, a fin de reducir su impacto o probabilidad. Planificar respuestas a riesgos nuevos a medida que el proyecto avanza. Valorar la calidad para determinar si el proyecto cumple el nivel de calidad prefijado.</p>
<p>2. Controlar el rendimiento del proyecto: implica realizar seguimiento de lo que va ocurriendo y medir los resultados, el cumplimiento del cronograma, los costos, el alcance, la asignación de recursos etc. Se trata de contrastar la situación actual con respecto al plan e identificar y medir si hay desviaciones, a fin de determinar la necesidad de acciones correctivas.</p>

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Comunicar la situación y el estado de avance a los involucrados. |
| 4. Resolver problemas a medida que se presenten. Ello implica tener el plan de contingencia para controlarlos y superarlos. |
| 5. Controlar el alcance, el calendario y los costos: si el control de la situación identifica desviaciones con respecto al plan, determine la causa raíz y aplique las medidas correctivas necesarias. |

3.2. ¿Qué análisis técnico básico sobre los principales criterios se recomienda considerar y pautas por seguir?

La gestión de proyectos es una metodología de trabajo que parte de la necesidad de alcanzar de forma funcional, planificada, ordenada, controlada y en un periodo de tiempo determinado, objetivos y resultados previstos en una situación específica de interés institucional establecido como proyecto.

En el presente apartado, se abordará el análisis técnico que requiere la formulación de un proyecto para su efectivo desarrollo.

El estudio técnico conforma la segunda etapa de los proyectos, en el que se contemplan los aspectos técnicos operativos necesarios en el uso eficiente de los recursos disponibles para la producción de un bien o servicio deseado y en el cual se analiza la determinación de aspectos puntuales por tomar en cuenta.

La función del análisis técnico implica el estudio que dispone el éxito o fracaso de la gestión de proyecto a partir de una serie de criterios, tales como legislación aplicable, normativa institucional, medio ambiente del proyecto, pertinencia, necesidades institucionales o de la población, factibilidad política, aceptación cultural, entre otros.

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación



exacta o aproximada de los recursos necesarios para el este; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero.

Todo estudio técnico tiene como principal objetivo demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a la realidad de la organización que desarrollará el proyecto.

En la actualidad, el Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER) está orientado hacia la gestión de proyectos, es decir, que sus líneas de acción tanto internas como externas ahora se están proponiendo en proyectos.

Así las cosas, cualquiera de los actores relacionados con el ICODER, ya sean comités cantonales de deportes y recreación, federaciones y asociaciones deportivas, instituciones públicas o privadas, ahora trabajarán mediante proyectos con la institución, atendiendo las disposiciones que se les brinden al respecto.

En el caso de los aportes para el desarrollo de algún proyecto deportivo y recreativo, las pautas que cualquier entidad deberá seguir son las siguientes:

- Solicitud formal para optar por el aporte económico o el apoyo técnico para la formulación de un proyecto.
- Descripción del proyecto en el caso de tenerlo formulado, sino una propuesta para análisis.
- Requisitos legales, es decir, los documentos que para este efecto solicita el ICODER por recomendación de la asesoría jurídica (ver hoja de control de proyecto y requisitos legales).
- A nivel interno, una vez conformado el expediente del proyecto o de la propuesta, en el caso de contar con todo lo solicitado, el expediente será remitido al Departamento Financiero Contable para la revisión de la parte

financiera, es decir, el presupuesto y formularios respectivos (ver anexos financieros).

- Siguiendo el trámite interno, posteriormente, el expediente se traslada a la asesoría jurídica, donde se realiza la revisión de los requisitos legales y se confecciona el respectivo convenio para la formalización del proyecto.

3.2.1. ¿Por qué y para qué de los criterios de administración y normas legales?

Estos estudios indican claramente la planificación, programación de la ejecución del proyecto y la organización idónea que responda al marco legal existente para llevar a cabo el proyecto y se aplica durante su ejecución y operación.

Las normas legales tienen como objetivo lograr que el proyecto se adecue a las normas legales vigentes, así como identificar las características del marco legal relacionado con la implementación del proyecto. Es necesario revisar, analizar y evaluar la legislación existente relacionada con el proyecto (leyes, decretos, reglamentos, códigos, normas, entre otras), requisitos legales (patentes, salud pública, laborales, municipales, ambientales, entre otros aspectos) que se consideren pertinentes para el proyecto.

Este análisis se debe hacer para evitar futuros problemas legales que impidan cumplir con la realización de las actividades.

Los criterios de administración son importantes en la formulación de proyectos porque permiten ordenar y planificar de la mejor manera todas las fases y acciones del proyecto.

En este apartado se deberá explicar cómo será la gestión del proyecto. Deben indicarse los aspectos siguientes:

Organización interna. Ámbito de gestión del proyecto (departamento, servicio, unidad...); equipo responsable (personas, cualificación profesional, responsabilidad

en la organización); persona coordinadora del equipo y dinámica de trabajo (reuniones, acciones...).

Coordinación externa. Relación con otros agentes indicando cuáles son, por qué y para qué con ellos, modo de coordinación, periodicidad...

Promoción y difusión. Métodos para dar a conocer el proyecto entre las personas destinatarias o colectivos más amplios, indicando el contenido, el público a quien se dirige y los instrumentos por utilizar (folletos, apariciones en medios...).

Participación. Puede referirse a las personas destinatarias del proyecto o a entidades o personas del entorno en el que se va a llevar a cabo. En cualquier caso, será necesario precisar el alcance de esta participación, quiénes van a participar y a través de qué cauces. Conviene que la participación de la gente implicada esté planteada desde el inicio y que sus pasos sean acordados con ellos y ellas.

Además de estos cuatro puntos, también es interesante señalar las vías de financiación del proyecto y su capacidad de autogestión y continuidad atendiendo a criterios de sostenibilidad.

3.2.2. ¿Por qué y para qué de los criterios de calidad, efectividad y viabilidad?

Los criterios de calidad, efectividad y viabilidad son necesarios porque permiten medir aspectos específicos del proyecto para determinar si tendrá un buen desarrollo y posteriormente un buen cierre.



La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la



organización en el contexto del proyecto y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal como las lleva a cabo la organización ejecutora.

La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.

El propósito del estudio de viabilidad de un proyecto es aportar la información necesaria para saber si se debe continuar con él o no. Este análisis debe incluir estimaciones de costos y recursos preliminares, así como una evaluación de las capacidades internas de la organización.

En todo estudio de viabilidad de un proyecto se debe incluir:
• Resumen ejecutivo.
• Descripción de productos y servicios.
• Consideraciones tecnológicas.
• Características comerciales del producto o servicio.
• Estrategia de <i>marketing</i> .
• Organización y Recursos Humanos
• Plazo.
• Expectativas y repercusiones financieras.
• Resultados y recomendaciones.

Por supuesto, estas directrices generales tendrán que ser adaptadas a cada caso particular, ampliando si se considerase necesario, los criterios por evaluar para determinar si el proyecto se considera viable o si, por el contrario, se tienen dudas sobre su admisibilidad.

3.2.3. ¿Qué otros criterios institucionales deben considerarse: gestión de costos y tiempo?

Plantilla de seguimiento del proyecto

Proyectos				Producto finales	Costo/Horas				
Estado	Prioridad	Fecha de entrega	Tarea	Asignado Descripción	Entregable	% Ejecutado	Costos fijos	Horas estimadas	Horas actuales
<input checked="" type="checkbox"/>	Alta	8/27/2017	Tarea		Detalles de la tarea aquí	100%	\$ -		
<input checked="" type="checkbox"/>	Alta	8/27/2017	Tarea			50%	\$ -		
<input type="checkbox"/>	Baja	11/13/2017	Tarea			0%	\$ -		
Nombre del proyecto									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
Nombre del proyecto									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
Nombre del proyecto									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
<input type="checkbox"/>									
Nombre del proyecto									

El apartado de la gestión de costos responde a la pregunta: ¿cuánto me cuesta el proyecto?

La gestión de los costos es el conjunto de análisis y decisiones asumidas por el proyectista no solo para estimar el valor monetario de los recursos requeridos por su proyecto, sino también para modificarlos de manera voluntaria. Calcular los costos es solo una de las actividades relacionadas con la

gestión de costos. El valor de los costos es susceptible de presupuestación (presupuesto de costos) y de control contable (contabilidad de costos).

La gestión de los costos es un factor crítico del que puede depender el éxito o fracaso del proyecto.

La duración del proyecto es el número de unidades de tiempo (horas, días, semanas, meses...) necesarias para llevarlo a cabo.

- La duración del proyecto depende de la duración de cada una de las tareas y de las relaciones de dependencia que existan entre ellas.



- Dada una fecha de inicio, la duración del proyecto NO proporciona directamente la fecha de finalización de este. Para conocer la fecha de finalización, es necesario utilizar el calendario del proyecto y el de cada uno de los recursos que participan.

3.3. Uso de herramientas técnicas. Pautas para el uso de plantillas

3.3.1 ¿Cuáles son las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI)?

Las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) radican en la creación de un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos para la dirección de proyectos.

3.3.2. ¿Qué y cómo se operan las plantillas recomendadas?

En la actualidad, el ICODER se encuentra en una etapa de cambios y evolución, como se ha mostrado a lo largo del manual, el ICODER está emigrando a la gestión de proyectos para el desarrollo del deporte, la recreación y la actividad física, con el firme objetivo de hacer un mejor uso de los recursos institucionales en cada proyecto para colaborar en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del país.

En la gestión de proyectos, es de gran importancia y ayuda la creación e implementación de plantillas para sistematizar la información general de cada proyecto deportivo y recreativo, ya que permiten tener un acceso simple y conciso de dicha información.

Las plantillas para los proyectos deportivos y recreativos se operan de manera sencilla, ya que, dependiendo del proyecto, se deben incluir datos específicos de acuerdo con lo que se solicita en cada una de ellas, por ejemplo, en la plantilla de acta de constitución del proyecto, plan de gestión, solicitudes de cambio o entregables aceptados.

Las plantillas son herramientas muy útiles para el manejo de proyectos deportivos y recreativos, ya que, al tener la información sistematizada, permite reducir los

riesgos de cometer errores en el manejo de datos, rendición de cuentas o presentación de informes a las jefaturas o autoridades institucionales.

3.4. Conclusiones

Tal como se vio en el presente módulo, hay funciones clave en la gestión técnica del proyecto, mismas que se deben tener muy presentes para facilitar su desarrollo.

Los componentes primarios (Descripción, fundamentación, objetivos, metas, ubicación, actividades, beneficiarios y recursos).

Los criterios de administración, normativa legal, calidad, efectividad y viabilidad para el buen funcionamiento del proyecto.

1. FUNCIÓN DE LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

1. En la formulación es donde nace el proyecto.

2. El primer paso para la formulación es tener claridad sobre qué es lo que se pretende a través de la ejecución del proyecto.

3. Se debe hacer un diagnóstico a nivel interno para determinar con qué programas o elementos se cuenta en la entidad que puedan ser útiles para la formulación y ejecución del proyecto.

4. Las principales etapas para llevar a cabo un proyecto son:

1. Delimitación del problema. 2. Antecedentes 3. Justificación. 4. Objetivos específicos. 5. Actividades. 6. Cronograma. 7. Recursos humanos, materiales y financieros. 8. Factor de riesgo y 9. Evaluación.

5. Toda formulación y etapas de un proyecto responden a las siguientes preguntas:

¿Qué se va a hacer? ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Quiénes? ¿Cuándo? ¿Qué se necesita? ¿Cuánto cuesta?

6. El ciclo de vida del proyecto (iniciación, planificación, ejecución, control y cierre).

2. FUNCIÓN DE ANÁLISIS DE CRITERIOS

1. La formulación y gestión de proyectos debe responder a los criterios del marco legal existente para llevar a cabo el proyecto.
2. Los criterios de administración (organización interna, coordinación externa, promoción y participación de los destinatarios) permiten ordenar y planificar las fases y acciones del proyecto.
3. Mediante los criterios de calidad, efectividad y viabilidad, se miden aspectos específicos del proyecto para determinar si tendrá un buen desarrollo y posteriormente un buen cierre.

3. FUNCIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS: PLANTILLAS

1. El uso de herramientas permite organizar, sintetizar y recopilar información.
2. En proyectos deportivos y recreativos, utilizar plantillas en los diferentes procesos es una herramienta que facilita el manejo o administración de la información del proyecto.
3. En el uso de herramientas, es muy importante tener en cuenta que se pueden adaptar o diseñar de manera específica para un proyecto.

3.5. Ejercicios o actividades de evaluación

3.5.1 Acciones primarias para la formulación de proyectos

1. Indique y detalle brevemente las 10 preguntas básicas que se deben responder para plantear un proyecto.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

2. De acuerdo con lo visto en este módulo, ¿cuáles son los componentes que conforman el ciclo de vida de un proyecto? Justifique su respuesta.



3. Según su opinión, ¿qué importancia tienen en un proyecto las fases de inicio, planificación, ejecución y control? Comente brevemente.

3.5.2 Análisis técnico básico sobre los principales criterios que se recomienda considerar y seguir.

1 ¿Cuáles son sus principales apreciaciones sobre la importancia del manejo de los criterios de administración y normas legales en la gestión de proyectos?

2 ¿En qué difieren o coinciden de lo que ha leído en este manual?



3. Desde su experiencia en este módulo, ¿cree que es importante incluir en un proyecto los criterios de calidad, efectividad y viabilidad? Razone su respuesta.

3.5.3. Uso de herramientas técnicas

1 ¿Qué ideas generó a partir de las mejores prácticas del PMI? Comente su respuesta.

2 ¿Qué otras herramientas recomendarían utilizar o implementar para la formulación de proyectos? Justifique.

Enumere:

Cinco pautas para formular proyectos	Probables problemas de gestión de no hacerlo
1	
2	
3	
4	
5	
Dos criterios de análisis para el desarrollo y cierre de proyecto	Indique principal utilidad de cada criterio
1	
2	
Citen experiencias propias o ajenas que puedan corroborar la importancia de los factores críticos en la gestión de proyectos deportivos y recreativos	

3.7. Glosario:

Criterio: opinión, regla o norma con la que se puede establecer un juicio o se toma una determinación.
Formulación: expresión digital o escrita de la idea general de un proyecto.
Gestión: metodología de trabajo, que está compuesta por todas las acciones que se deben realizar para cumplir con un objetivo definido dentro de un período de tiempo determinado.
Herramienta técnica: instrumento creado para facilitar la realización de un trabajo.
Plantilla para proyecto deportivo y recreativo: modelo o guía para la recopilación, estandarización u organización de información.
Proyecto: documento digital o físico en el que se plasma una idea de una cosa que se piensa hacer y para la cual se establece un modo determinado y un conjunto de medios necesarios.
Recursos: elementos disponibles para resolver una o varias necesidades del proyecto.

3.8. Documentos complementarios:

- Guías MIDEPLAN Proyectos
- Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos 2004, Consejo Municipal de Asociaciones de Barcelona
- Manual de Gestión de Proyectos, Universidad de Antioquia, Colombia
- Gestión de Proyectos
- Fundación UPM, Guía para Formulación de Proyectos
- Manuales de Gestión Bolunta, Cómo hacer Proyectos
- Programa de Animación Deportiva IMPULSO 2016, Manual para la elaboración de proyectos deportivos, eventos locales 2016, Diputación de Almería, España
- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, Guía del PMBOK 5ta edición
- Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública
- Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, CEPAL
- Project Management, Estudio de viabilidad de un proyecto: cómo y por qué llevarlo a cabo <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/causas-de-fracaso-de-un-proyecto/estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto-como-y-por-que-llevarlo-cabo>
- Elaboración y Formulación de Proyectos de desarrollo <https://es.slideshare.net/Michiflita/modulo-1-elaboracin-y-formulacin-de-proyectos-de-desarrollo>

Módulo 4. Condiciones efectivas en la gestión de equipos de trabajo por proyectos.



Bases de la gestión de proyectos. Hacia una gestión institucional proyectos

Objetivo de aprendizaje específico:

Que la persona participante logre: valorar cinco condiciones efectivas en la gestión efectiva de equipos de trabajo en el proyecto mediante simulación de casos, juego de roles y autoevaluación.



Introducción

En la gestión institucional de proyectos, resulta determinante la creación de equipos de trabajo compuestos por personas con conocimientos y habilidades complementarias, quienes trabajen de manera conjunta y organizada para alcanzar un fin común, como puede ser la realización de una tarea o alcanzar los objetivos del proyecto.

La gestión de equipos de trabajo comprende fortalecer las capacidades individuales de sus integrantes y con base en esto establecer claramente en la organización las responsabilidades asignadas para cada uno de los miembros.

Especial relevancia dentro del equipo de proyectos está el ejercicio del liderazgo como eje transversal en la gestión institucional.

El presente módulo procura que los participantes valoren cinco condiciones efectivas en la gestión efectiva de equipos de trabajo en el proyecto, mediante una metodología activa y participativa. Además, que evalúen herramientas básicas para facilitar la gestión del talento humano y la conformación eficiente de equipos de trabajo en sus proyectos deportivos y recreativos.

4.1. ¿Cuál es el significado actual del trabajo en equipos en la gestión pública por proyectos?

4.1.1. ¿Qué significa gestión de equipos?

Para hablar de gestión de equipos, inicialmente, deberíamos definir equipo, para ello entenderemos por equipo de trabajo aquel que pretende alcanzar unas metas comunes.

El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias de las distintas personas que lo integran.

El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común es sinergia.

Entendemos como gestión de equipos, un proceso metódico, que está compuesto por todas las acciones que se deben realizar para cumplir con un objetivo definido dentro de un período de tiempo determinado, durante el cual se utilizan recursos, herramientas y personas, que tienen un coste que se ha de tener en cuenta cuando se realiza el presupuesto. Al final siempre se obtienen unos productos finales que deben corresponder a los objetivos iniciales.

Es uno de los pilares de una adecuada gestión institucional moderna enfocada en impulsar proyectos de interés estratégico mediante el buen desempeño de las labores asignadas. Tiene que ver con capacidades que se traducen en el cumplimiento de metas. Para lograrlo, se necesita tomar las decisiones adecuadas, que comienzan por la correcta elección de los miembros del equipo.

Significa lograr resultados satisfactorios mediante la coordinación de actitudes asertivas, capacidades laborales, esfuerzos colaborativos en un ambiente saludable, así como una organización de objetivos y actividades claramente definidas en un proyecto determinado.



La gestión de equipos incluye también procesos de desarrollo de capacidades, cultura, acompañamiento y seguimiento de los integrantes.

Las organizaciones modernas reconocen el beneficio de tener a varias personas trabajando juntas en un ambiente de colaboración y de cooperación, el idóneo si se sabe construir, para optimizar el esfuerzo colectivo e impulsar el rendimiento individual.

4.1.1.2 ¿Qué son los equipos de trabajo?

Los equipos de trabajo son la metodología más efectiva para sumar esfuerzos y atender efectivamente situaciones y soluciones a problemas relevantes como la gestión institucional de proyectos deportivos y recreativos.

En los proyectos conviven, generalmente, distintos tipos de equipos de trabajo. La nueva gestión de proyectos cuenta, en el diseño de los diferentes **tipos de equipos de trabajo**, con una baza muy importante a la hora de mejorar los resultados globales a través del aumento de la eficiencia.

Sean cuales sean los **tipos de equipos de trabajo**, todos ellos cuentan con características comunes:

Una META común.
Un GRUPO DE PERSONAS comprometidas.
Disposición de trabajar de forma ASERTIVA .
Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizadores y de MOTIVACIÓN .
La construcción de un espacio definido por un SABER – HACER .
Una COMUNICACIÓN FLUIDA entre los miembros del equipo de trabajo.
La consolidación de una instancia efectiva para TOMA DE DECISIONES .
Una RED DE COMUNICACIONES , conversaciones e intercambios que contribuyan a concretar tareas.
Un ESPACIO DE TRABAJO dotado de capacidades para dar cuenta de lo actuado.

4.2 ¿Qué capacidades se enfatizan en el gestor de proyectos y sus equipos?

¿Cómo promover un profesionalismo colectivo?

Esto requiere la transición de una concepción de trabajo aislado y solitario a la promoción de dinámicas más interactivas que permitan más desarrollo del compromiso y la responsabilidad. Algunos de los pilares que deberemos consolidar son las siguientes prácticas:

- | |
|---------------------------------------------------------------------|
| • MOTIVAR la transformación de la cultura de trabajo. |
| • ESTIMULAR la capacidad de crear redes de colaboración. |
| • VALORIZAR las reuniones de trabajo. |
| • ARTICULAR el trabajo alrededor de proyectos. |
| • ESTIMULAR la formación continua de los equipos de gestión. |

Como uno de los pilares de los cuales tenemos la **articulación de trabajos alrededor de proyectos**, tema sobre el cual ampliaremos más profundamente.

La estructuración del trabajo mediante los proyectos incorpora en su esencia dos ejes fundamentales: el proyecto define un qué hay que realizar y un para qué se realiza; en segunda instancia, esta claridad posibilita a su alrededor la gestación del equipo que se reúne para realizarlo.



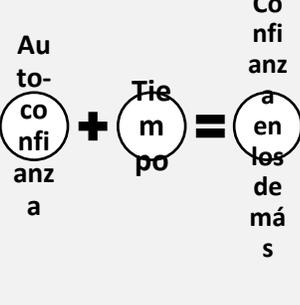
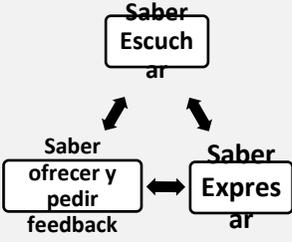
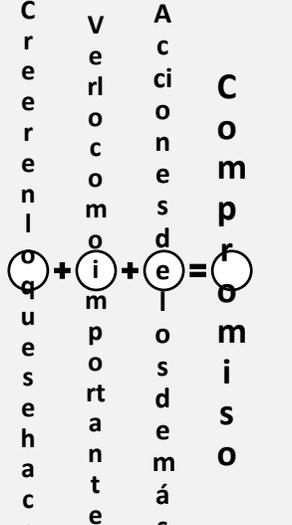
La creación de un proyecto implica, ante todo, una dinámica de proyección, una alta demanda de creatividad de visión y de voluntad de cambio de un problema o conjunto de problemas específicos.

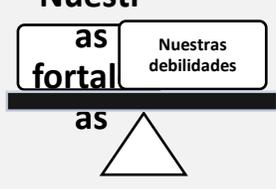
4.3 ¿El qué y para qué del trabajo en equipo y solución creativa de problemas?

4.3 1. Fases para el desarrollo de equipos

1. **La fase de formación:** en esta primera fase, deberá existir un proceso de sondeo para determinar qué capacidades tiene cada uno en la organización. Esta es una fase de orientación y clarificación de objetivo, por lo tanto, hay que tener claro que puede existir incertidumbre e incluso ansiedad entre las personas que conformarán los equipos.
2. **La fase de conflicto:** en esta segunda fase, toma más importancia la dinámica de equipo más allá de las individualidades, por lo tanto, hay que tener claro que debemos priorizar sobre la atención de la posible resistencia de los miembros del equipo de trabajo.
3. **La fase de organización:** luego de superada la fase de conflicto y establecidos los roles, el equipo inicia su consolidación y su función con base en los objetivos iniciales, con los cuales todos los miembros estarán plenamente comprometidos. Para esto, el equipo desde el liderazgo establece normas de manera consensuada con los miembros del equipo de trabajo.
4. Las metas se ven más alcanzables como resultado de que la productividad aumenta conforme los miembros del equipo adquieren más habilidades con la experiencia del trabajo.
5. **La fase de realización - producción:** en esta fase, todos los miembros del equipo tienen clara su conciencia de equipo y han dejado de lado las necesidades individuales, empiezan a vivir con el equipo su fuente de realización personal, profesional y los resultados globales obtenidos.
La motivación crece porque el individuo ve que sus aportes son tomados en consideración e importantes para conseguir los objetivos del equipo.

4.3.2. Valores fundamentales en la gestión de los equipos de trabajo

	<p>La cooperación: es la confianza en los demás y compartir valores en conjunto. Cooperar se define por la Real Academia Española (RAE) como “obrar juntamente con otro u otros para la consecución de un fin común”.</p>
	<p>La confianza: depositar la confianza en un semejante requiere asumir cierto grado de riesgo, puede desencadenar una espiral de confianza o, por el contrario, una barrera importante a nivel del equipo de trabajo. La RAE define confianza como: “Depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa”.</p>
	<p>La comunicación: la información que deseamos transmitir debe tener un significado, además, deberá ser fácilmente comprendida, este proceso se da por diferentes mecanismos entre dos o más personas. Para la RAE, comunicar se define como: “Transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor”.</p>
	<p>El compromiso: no se ve, pero se percibe en las organizaciones, las personas que conforman el equipo tienen claro que solo si cada una de ellas pone en práctica lo mejor de sí y está dispuesto a dar su energía y tiempo, lograrán los objetivos comunes. Para la RAE, compromiso se define como: “Obligación contraída”.</p>

<p>H a b i l i d a d e s</p> 	<p>La coordinación: requiere de un líder que asuma el rol, así mismo que conozca ampliamente las tareas que se deben realizar para cumplir con los objetivos. Para la RAE, coordinar se define como: “Unir dos o más cosas de manera que formen una unidad o un conjunto armonioso”.</p>
<p>Nuestras fortalezas</p> 	<p>La complementariedad: la creación de una cultura donde los integrantes del equipo de trabajo comprendan que cada uno deberá aceptar sus debilidades y, a su vez, sus fortalezas permitirán cubrir las debilidades del otro, es garantía de lograr los resultados. “Que sirve para completar o perfeccionar algo”.</p>

4.3.3 ¿Qué pautas debemos seguir para la gestión del conflicto?

El conflicto podría definirse como una situación en la que dos o más personas que tienen un criterio distinto sobre un tema entran en confrontación. Con esto, en la mayoría de los casos, se pretende que una de las dos partes cumpla o acceda a las necesidades o aceptación de las ideas planteadas por la otra persona. Para los equipos de trabajo, es fundamental aprender a gestionar el conflicto y hacer de este una herramienta útil para el crecimiento de las capacidades del equipo de trabajo y faciliten alcanzar los resultados.

Para superar los conflictos, se requiere que el equipo de trabajo tenga desarrolladas las habilidades y competencias para la negociación.



Los conflictos pueden convertirse en una oportunidad porque:
Promueven la reflexión sobre la práctica profesional y sobre las redes de comunicación del equipo.
Son una oportunidad para mejorar las habilidades de negociación y el autocontrol.
Cuando son resueltas, fortalecen las capacidades de cooperar como equipo.
Promueven y amplían los canales de comunicación.
Fomentan el reconocimiento de la legitimidad de los distintos puntos de vista.
Cuando se canalizan bien, fortalecen los valores del equipo.
Permiten presentar modelos de liderazgo cooperativo.
Los conflictos pueden convertirse en factor de riesgo cuando:
Pueden afectar la autoimagen/autoestima de algunos de los miembros del equipo.
Restringen canales de comunicación y dificultan la interacción.
Por inconvenientes de comunicación, podríamos fortalecer estereotipos.
Se fortalece la polarización.
Disminuye la motivación.
Si trascienden a la opinión pública, pueden afectar la imagen institucional.

4.4 ¿Cómo ejercer el liderazgo asertivo en la gestión de proyectos?

Para ejercer un liderazgo asertivo en la gestión de proyectos, se recomiendan las siguientes pautas:

<p>Motivación al logro</p> <p>Según Goleman (2015), una persona motivada es optimista, incluso en circunstancias desfavorables. El autocontrol permite que la motivación intrínseca del gerente le ayude a adaptarse a los cambios y a enfrentar momentos difíciles, para no caer en la frustración. Un líder que utilice motivación al logro con su equipo de trabajo podrá alcanzar, en conjunto, las metas y objetivos propuestos.</p>
<p>Visión estratégica con dirección asertiva</p> <p>De acuerdo con Karlof (1992), visión es concebir un futuro en el cual los negocios pueden desarrollarse de forma favorable. Es decir, de acuerdo con las metas propuestas por los empresarios y líderes de la empresa.</p> <p>Ejercer una dirección asertiva implica tener visión estratégica. Con la cual la líder ve con optimismo oportunidades de negocios. Se prepara con un plan estratégico e involucra un equipo de trabajo para laborar de manera colaborativa. Es así como consigue los objetivos planteados. Es importante anticiparse a los acontecimientos, para evitar que se presenten conflictos en la organización.</p>
<p>Comunicación asertiva</p> <p>La comunicación asertiva permite que los empleados se motiven a participar en la toma de decisiones. Esto debido a que aumenta el sentido de pertenencia e identificación con la organización mediante labores productivas y de calidad. Igualmente, en la comunicación asertiva debe imperar la ética con el propósito de establecer relaciones dignas.</p> <p>Por consiguiente, que se respeten los derechos de todos, sin importar su forma de pensar y lo diversos que sean. Un mensaje con dirección asertiva evita fricciones, incomodidades y situaciones de discordia. Demichelli (1995) afirmaba que cualquier cambio en la comunicación afecta a todos los miembros del sistema comunicativo.</p>

Liderazgo y trabajo en equipo

Según Kotter (1990), define el liderazgo eficiente como un proceso de dirigir a un grupo de trabajo hacia el alcance de una meta, sin emplear métodos dominadores ni restrictivos. La capacidad de este liderazgo es un talento. Aun cuando la globalización, la digitalización en los negocios, las empresas emergentes y los clientes cada día más empoderados y exigentes empujan a los directivos de las organizaciones a circunstancias complicadas, para lograr el éxito, los líderes deben demostrar habilidades tecnológicas, financieras, de gestión de proyectos y, por supuesto, de **dirección asertiva**. Todo esto para la gestión de relaciones con y entre todos los integrantes del equipo de trabajo.

En resumen, podríamos decir que una efectiva dirección asertiva debe:



- Demostrar en todas las acciones transparencia, equidad y justicia.
- Fomentar el respeto y la tolerancia entre todos los miembros del equipo.
- Comunicar la visión que se tiene, para el logro de las metas y concientizarlos sobre la importancia del aporte de cada miembro del equipo.
- Ejercer un liderazgo significa ser mentor, modelo a seguir, elemento de apoyo para quien tiene ideas y soluciones innovadoras, ejemplo en equilibrio e inteligencia emocional.
- Utilizar la estrategia de delegar tareas de esta forma, confiere confianza a los miembros del equipo de trabajo.

4.5. ¿Qué pautas de comunicación proactiva son relevantes para la gestión del equipo?

Una buena comunicación entre personas en equipos facilita el intercambio de conocimientos, ideas, sistemas, procesos o métodos y sus multilinguajes requeridos en instituciones, empresas, sociedad o en familia.

Pasos:
1. Objetivo(s) establecido(s) que cumpla(n) con algo real, medible, a lograr en tiempo apropiado y mínimo un responsable para retos-beneficios, con entendimiento y satisfacción de quienes intervienen.
2. Mantener y proteger un ambiente de respeto, dignidad y confianza entre los participantes para desarrollar al HOMO INTEGER (amor, ética e integridad en sus interrelaciones) al crecer orgánicamente.
3. Imitar, mejorar, crear sistemas, procesos y métodos de comunicación-memoria (Visual – Auditiva – Cognitiva).
4. Usar y facilitar lenguajes apropiados (vocabulario explícito) en sus interrelaciones.
5. Realizar autoevaluaciones y evaluación de la “calidad de comunicación” entre emisores y receptores.
6. Diálogo y análisis consistente para identificar y establecer consensos de medición del desempeño de comunicación.
7. Acuerdos y replanteamiento de objetivos que eleven el desempeño competente y productivo de equipos vinculados.
8. Retroalimentación para generar y crear Talento AAA (Actitud, Aptitud, Altitud) que alcance la innovación y creatividad.
9. Estimular e impulsar que se faculte de manera proactiva, colaborativa y competente (capacidades de respuesta asertiva mínimos por cumplir de manera personal-grupal, constante y rastreadable).

4.6. Conclusiones

Para valorar las cinco condiciones efectivas en la gestión efectiva de equipos de trabajo en el proyecto mediante simulación de casos, juego de roles y autoevaluación, se debe entender, entonces, que la dinámica constante de los equipos de trabajo hace que, quienes por designación o por capacidades y perfil profesional asumen el liderazgo en la construcción y gestión personal de trabajo en los proyectos, deberán determinar, según sus realidades, las herramientas mediante las cuales favorecen el desarrollo de equipos de trabajo integrales.

Estas dinámicas le permitirán consolidar un equipo que garantice la gestión eficiente de las metas planteadas. Es fundamental que el liderazgo del proceso comprenda las ventajas competitivas con las que cuenta cada uno de los miembros del equipo, además, que desarrolle su pasión profesional y su interés por la gestión basada en resultados.



Las herramientas tecnológicas de hoy, como el PMI, le permitirán a la organización determinar, durante todo el proceso, llevar un control de las metas alcanzadas y determinar para todos los miembros de la organización los roles, disponibilidad de tiempo y control de acciones llevadas a cabo.

Con el respaldo de la documentación que de acá se desprenda, podrán facilitar los mecanismos de transparencia y seguimiento para agilizar la gestión de los equipos de trabajo.

Podríamos decir, entonces, que la gestión de los equipos de trabajo requiere:

1. La gestión de equipos de trabajo comprende fortalecer las capacidades individuales de sus integrantes y con base en esto, establecer claramente en la organización las responsabilidades asignadas para cada uno de los miembros.
2. Entendemos equipo de trabajo como lograr resultados satisfactorios mediante la coordinación de actitudes asertivas, capacidades laborales, esfuerzos colaborativos en un ambiente saludable y una organización de objetivos y actividades claramente definidas en un proyecto determinado.
3. Los equipos de trabajo cuentan con características comunes, tales como **META** común, **GRUPO DE PERSONAS** comprometido, disposición de trabajar de forma **ASERTIVA** y una convocatoria explícita generadora de intereses movilizadores y de **MOTIVACIÓN**, entre otras.
4. Entre los pilares por consolidar en el equipo de trabajo, están: **MOTIVAR** la transformación de la cultura de trabajo, **ESTIMULAR** la capacidad de crear redes de colaboración, **VALORIZAR** las reuniones de trabajo, **ARTICULAR** el trabajo alrededor de proyectos y **ESTIMULAR** la formación continua de los equipos de gestión.
5. Las fases para el desarrollo de equipos son formación, de conflicto y realización.
6. Los valores fundamentales en la gestión de los equipos de trabajo son: la cooperación, confianza, comunicación, compromiso, coordinación y la complementariedad.
7. Los conflictos pueden convertirse en una oportunidad porque: promueven la reflexión sobre la práctica profesional y sobre las redes de comunicación del equipo. Son una oportunidad para mejorar las habilidades de negociación y el autocontrol.
8. Los conflictos pueden convertirse en factor de riesgo cuando: pueden afectar la autoimagen o la autoestima de algunos de los miembros del equipo. Restringen canales de comunicación y dificultan la interacción por inconvenientes de comunicación, podríamos fortalecer la creación de estereotipos.

4.5. Ejercicios o actividades de evaluación:

1. Defina las tres principales diferencias entre un grupo de personas y un equipo de trabajo:

2. ¿En qué consiste la fase de organización?

3. ¿Cuáles son los tres factores que intervienen en el desarrollo del compromiso en el equipo de trabajo?

4. ¿Bajo qué circunstancias un conflicto podría convertirse en una oportunidad en la organización y de quiénes depende?

5. Defina en sus propias palabras conflicto:

6. Podríamos decir que una efectiva dirección asertiva debe:

1. _____
2. _____
3. _____

4.7 Glosario, bibliografía o referencias:

1. Asertivo: dicho de una persona que expresa su opinión de manera firme.
2. Compromiso: obligación contraída.
3. Comunicación: transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.
4. Confianza: depositar en alguien, sin más seguridad que la buena fe y la opinión que de él se tiene, la hacienda, el secreto o cualquier otra cosa.
5. Cooperación: obrar juntamente con otro u otros para la consecución de un fin común.
6. Coordinación: unir dos o más cosas de manera que formen una unidad o un conjunto armonioso.
7. Gestión de equipos: proceso metódico, que está compuesto por todas las acciones que se deben realizar para cumplir con un objetivo definido dentro de un período de tiempo determinado.
8. La complementariedad: que sirve para completar o perfeccionar algo.
9. Proactivo: que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos.



5. Referencias bibliográficas

- Chain, N. y Sapag, R. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Elorduy, J. M. (1998). *Manual de la excelencia*. León, España: Everest, S.A.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Junta de Andalucía. (s.f.). Carácter de los entregables de Dirección de Proyectos en función del tamaño del proyecto. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/servicios/madeja/contenido/pauta/136>
- Maders, P. y Lemaitre, H. (1991). *Cómo mejorar la organización administrativa*. Barcelona: Ediciones CEAC, S.A.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2010). *Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Recuperado de www.mideplan.go.cr
- París, F. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Project Management Institute, Inc. (PMI). (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Recursos en PROJECT MANAGEMENT. (5 de agosto de 2017). *Trabajo por proyectos, dificultades y retos*. Recuperado de <http://www.rekursosenprojectmanagement.com/trabajo-por-proyectos/>
- Ruiz, G., Jimenez, T. y Vallejo, M. (s.f.). *Trabajo en Equipo y Cooperación*. Recuperado de <https://docplayer.es/19400212-Trabajo-en-equipo-y-cooperacion.html>
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2013). *II. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. Guatemala.
- Trabajo colaborativo. (28 de mayo de 2015). *Diseño de proyectos sociales*. Recuperado de <http://evaluacionfinal301501.blogspot.com/2015/05/que-es-el-marco-logico-y-cual-su.html>



UNESCO. (2000). *Trabajo en Equipo. Diez módulos destinados a los responsables*. Buenos Aires, Argentina: Copyright ILPE.

UPM Uruguay Fundación. (s.f.). *Guía para la formulación de proyectos*. Recuperado de <https://www.upm.uy/fundacion/>

Werther, W. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Vol. 5). México: McGraw.