

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE
PROYECTOS (PMO) DENTRO DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN LA AMISTAD PACÍFICO.

GRAVIN VILLEGAS RODRÍGUEZ

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

San José, Costa Rica

Octubre, 2025

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

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

M.Sc. Xavier Salas, MAP

PROFESOR TUTOR

M.Sc Cristian Soto, MAP

LECTOR No.1

M.Sc Fernando Campos, MAP

LECTOR No.2

Gravin Villegas Rodríguez

DEDICATORIA

A mi amada esposa, por ser mi pilar incondicional. Tu apoyo, motivación y acompañamiento han sido el motor que me impulsó en cada paso de este camino. Gracias por creer en mí y por tu infinita paciencia.

A mi ángel, Alanna. Tu recuerdo y la luz de tu presencia me transformaron en una mejor persona, y cada logro es un homenaje a tu vida.

A mi madre, quien desde el cielo luchó incansablemente para que su hijo fuera una mejor persona. Tu amor y tus enseñanzas son mi guía eterna.

A mi abuela, una mujer luchadora e incansable que me enseñó el valor de la honestidad y la perseverancia para salir adelante. Tu legado vive en mí.

A mi pequeña Brianna, que, con tan solo un año de vida, me ha hecho el hombre más feliz y me inspira a ser la mejor versión de mí mismo cada día.

Y a mis hermanas y hermano, quienes siempre desean lo mejor para mí y me han brindado su cariño constante.

AGRADECIMIENTOS

A la vida misma, por la invaluable oportunidad de disfrutar cada día, por el privilegio de haber nacido y crecido en un hogar colmado de amor, y por la dicha de haber encontrado a tantas personas increíbles que han enriquecido mi camino.

A mi familia, amigos y compañeros, quienes, con su presencia y apoyo, hacen que cada esfuerzo y cada acción valgan la pena.

Al Sistema Nacional de Áreas de Conservación, una institución a la que debo tanto y a la que agradezco profundamente la oportunidad de ser parte de esta gran institución

A la Universidad para la Cooperación Internacional, así como a todo el equipo humano profesores, colaboradores, administrativos, tutores, lectores y demás— que hizo posible asumir y culminar exitosamente este desafío académico.

ABSTRACT

El presente documento tiene como objetivo Proponer el diseño y procedimientos para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro del Área de Conservación La Amistad Pacifico (ACLA-P) que mejore la gestión de sus proyectos, optimice el uso de recursos y fortalezca su capacidad para alcanzar sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible. EL ACLA-P enfrenta desafíos significativos, como la gestión fragmentada de recursos, la falta de metodologías estandarizadas y una limitada atracción de fondos externos, lo que compromete su eficiencia y el impacto de sus iniciativas.

La metodología utilizada fue analítico-sintética, basada en la guía del Project Management Institute (PMI) y modelos de madurez organizacional. La información se obtuvo de fuentes primarias, incluyendo entrevistas con gerentes de PMO, expertos y personal clave del ACLA-P, así como revisión de documentos internos. Esto se complementó con fuentes secundarias de literatura especializada.

A partir del análisis, se propone implementar una PMO de Apoyo para el ACLA-P, que proporcionará asistencia técnica, metodologías y capacitación. Se espera que esta PMO fortalezca la capacidad institucional, mejore la gestión de proyectos y consolide una gobernanza orientada a resultados, posicionando a ACLA-P como un referente nacional en proyectos de conservación.

Palabras clave: Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), apoyo, modelo, conservación, desarrollo sostenible, optimización de recursos.

ABSTRACT

This document aims to propose the design and procedures for implementing a Project Management Office (PMO) within the La Amistad Pacific Conservation Area (ACLA-P). This PMO is intended to improve project management, optimize resource utilization, and strengthen the ACLA-P's capacity to achieve its conservation and sustainable development goals. The ACLA-P faces significant challenges, including fragmented resource management, a lack of standardized methodologies, and limited external funding attraction, which compromise its efficiency and the impact of its initiatives.

The methodology used was analytic-synthetic, based on the Project Management Institute (PMI) guide and organizational maturity models. Information was gathered from primary sources, including interviews with PMO managers, experts, and key ACLA-P personnel, as well as a review of internal documents. This was complemented by secondary sources from specialized literature.

Based on the analysis, it is proposed to implement a Supportive PMO for ACLA-P, which will provide technical assistance, methodologies, and training. This PMO is expected to strengthen institutional capacity, improve project management, and consolidate results-oriented governance, positioning ACLA-P as a national benchmark for conservation projects

Keywords: Project Management Office (PMO), supportive, model, conservation, sustainable development, resource optimization.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	3
ABSTRACT	5
ABSTRACT	5
LISTA DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	13
RESUMEN EJECUTIVO.....	14
1 . INTRODUCCIÓN.....	17
1.1 Antecedentes	17
1.2 Problemática	20
1.3 Justificación del proyecto	23
1.4 Objetivo general	26
1.5 Objetivos específicos	26
2 . MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 . MARCO INSTITUCIONAL.....	28
2.2 . TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	37
3 . MARCO METODOLÓGICO	75
3.1 . FUENTES DE INFORMACIÓN.....	75
3.2 . MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	82
3.3 . HERRAMIENTAS.....	87
3.4 . SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	91

3.5 . ENTREGABLES	95
4 . DESARROLLO	97
4.1.1 Conocimiento sobre modelos y tipos de PMO	97
4.1.2 Diagnóstico y Requerimientos para una PMO	116
4.1.3 Modelo de PMO Requerido y Condiciones de Aplicabilidad en el ACLA-P	122
4.2 Propuesta de PMO para el ACLA-P	127
4.2.1 Justificación de la PMO de Apoyo	128
4.2.1 Centrada en el marco PMO Value Ring	130
4.3 Estructura de la PMO de Soporte en el ACLA-P	131
4.4 Gobernanza y Resistencia al Cambio	132
4.5 Herramientas de apoyo.....	135
4.6 Plan de implementación y mejora continua de la PMO	136
4.6.1 Fundamento conceptual de la propuesta	136
4.6.2 Plan de implementación.....	137
4.6.3 Evaluación del desempeño de la PMO	144
4.6.4 Estrategia de gestión del cambio organizacional	149
5 CONCLUSIONES.....	159
6. RECOMENDACIONES	161
7. VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	164

7.1.RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	166
7.2.ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5	173
7.3.RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO.....	217
Lista de Referencias	232
Anexos.....	238
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	239
Anexo 2: EDT del PFG.....	246
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG	247
Anexo 5: Otros.....	252

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizativa.....	34
Figura 2 Ciclo de vida del proyecto	49
Figura 3 Grupo de procesos aplicados a las fases del proyecto	55
Figura 4 Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos	57
Figura 5 Estrategia Empresarial.	59
Figura 6 Mejora de procesos	117
Figura 7 Capacidades técnicas	118
Figura 8 Recursos suficientes	119
Figura 9 Procesos de gestión de proyectos	120
Figura 10 Buenas prácticas en proyectos	121
Figura 11 Fortalecimiento de procesos	123
Figura 12 Herramientas (tecnológicas, metodológicas, administrativas)	124
Figura 13 Viabilidad implementar una estructura de PMO	125
Figura 14 Criterios de observación.....	126
Figura 15 Estructura organizacional de la PMO.....	131
Figura 16 Cronograma.....	144
Figura 17 Indicadores de desempeño	145
Figura 18 Análisis de impacto P5. Impacto a las personas	178
Figura 19 Análisis de impacto P5. Impacto al planeta	195

Figura 20 Análisis de impacto P5. Impacto a la prosperidad.....	208
Figura 21 Análisis de impacto P5 – Puntaje.....	216

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de PMO	61
Tabla 2 Tipos de PMO según alcance y enfoque	63
Tabla 3 Fuentes de información utilizadas	80
Tabla 4 Métodos de investigación utilizados	85
Tabla 5 Herramientas utilizadas	90
Tabla 6 Supuestos y restricciones	93
Tabla 7 Entregables	96
Tabla 8 Oficina de gestión de proyectos.	98
Tabla 9 Experiencia en proyectos	99
Tabla 10 Experiencia en proyectos.	101
Tabla 11 Modelo de PMO efectivo.	103
Tabla 12 Características de PMO.....	105
Tabla 13 Madurez en una oficina.	106
Tabla 14 Indicadores PMO.	107
Tabla 15 Madurez PMO.....	108
Tabla 16 Condiciones indispensables PMO.....	110
Tabla 17 Limitaciones.	111
Tabla 18 Aspectos como la cultura organizacional.....	112

Tabla 19 Recomendaciones del modelo.....	114
Tabla 20 Funciones de los miembros de la PMO	134
Tabla 21 Herramientas de apoyo.	135
Tabla 22 Fases de implementación.....	138
Tabla 23 Recursos necesarios.	139
Tabla 24 Costos estimados.	140
Tabla 25 Matriz de riesgos.....	154

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AC: Áreas de Conservación

ACLA-P: Área de Conservación La Amistad Pacífico

ASP: Área Silvestre Protegida

CMMI®: Capability Maturity Model Integration

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo

GPM Global: Green Project Management

ISO: Organización Internacional para la Estandarización

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación

OCM: Modelo de Madurez de la Capacidad de Gestión de Proyectos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ODM Objetivos de Desarrollo del Milenio

ONGs: Organizaciones No Gubernamentales

OPM3®: Organizational Project Management Maturity Model

PFG: Proyecto Final de Graduación

PILA: Parque Internacional de La Amistad

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)

PMI: Project Management Institute (Instituto de la Gestión de Proyectos)

PMO: Oficina de Gestión de Proyectos

PNCh: Parque Nacional Chirripó

PRINCE2: Projects In Controlled Environments

SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta el diseño y los procedimientos para establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el ACLA-P del Sistema Nacional de Conservación de Costa Rica (SINAC). El ACLA-P, con casi tres décadas de trayectoria, se ha destacado por su modelo de buena gobernanza y participación ciudadana, colaborando activamente con comunidades, Organizaciones No Gubernamentales y gobiernos locales para la protección y gestión sostenible de la biodiversidad en los cantones de Buenos Aires, Coto Brus de la Provincia de Puntarenas y Pérez Zeledón de la provincia de San José. A pesar de su labor crucial, la institución enfrenta desafíos significativos debido a la creciente complejidad de sus iniciativas, la escasez de recursos y la ausencia de una estructura formal para la gestión de proyectos, lo que ha generado oportunidades de mejora en la planificación, ejecución y monitoreo. La problemática central radica en la gestión fragmentada de proyectos dentro del ACLA-P. Su estructura organizativa actual carece de una unidad dedicada a la gestión centralizada de proyectos, lo que resulta en enfoques inconsistentes y divergentes entre las unidades. Esta situación, agravada por la limitada asignación de recursos estatales y una dependencia excesiva de esfuerzos individuales para la obtención de fondos externos, ha provocado ineficiencias operativas, retrasos y una capacidad limitada para atraer y gestionar financiamiento externo. La ausencia de metodologías estandarizadas y el conocimiento no capitalizado de proyectos previos comprometen la misión del ACLA-P de ser un referente en conservación y desarrollo sostenible.

La propuesta de una PMO surge de la necesidad de fortalecer la capacidad operativa del ACLA-P y asegurar la sostenibilidad de sus iniciativas. Dada la escasez de recursos estatales, la implementación de una PMO se vuelve crucial para mejorar la eficiencia en el uso de los fondos existentes y, fundamentalmente, para atraer y gestionar recursos de otras fuentes de financiamiento, tanto nacionales como extranjeras, demostrando una sólida capacidad de gestión y rendición de cuentas. Se anticipa una reducción de al menos un 10% en las desviaciones presupuestarias en los próximos tres años y una mejora sustancial en la planificación y ejecución de proyectos, lo que consolidará la credibilidad del ACLA-P ante donantes y colaboradores. La PMO busca alinear estratégicamente los proyectos con la misión institucional, fomentar la colaboración, y promover el aprendizaje y crecimiento continuo, garantizando que el ACLA-P pueda cumplir plenamente su invaluable labor en la conservación y gestión del desarrollo sostenible.

El objetivo general de este proyecto fue Proponer el diseño y procedimientos para la implementación de Oficina de Gestión de Proyectos dentro del Área de Conservación La Amistad Pacífico que mejore la gestión de sus proyectos, optimice el uso de recursos y fortalezca su capacidad para alcanzar sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible. Los objetivos específicos fueron, analizar los modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos existentes, con el fin de identificar sus características, niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional, diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional, diseñar la estructura y funcionamiento de la PMO adaptada al contexto organizacional, definiendo sus funciones, procesos clave, herramientas de apoyo, y los roles y responsabilidades necesarios para su operación, con el propósito de establecer un modelo funcional y sostenible que mejore la gestión de proyectos y diseñar un plan de implementación de la PMO que defina indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir su contribución a la eficiencia operativa y la sostenibilidad institucional.

Para el desarrollo de este PFG, se empleó una metodología de investigación que combinó métodos analítico-sintéticos, inductivos y deductivos, adaptados a cada objetivo específico. Inicialmente, se aplicó un enfoque analítico-sintético para desglosar modelos de PMO existentes, identificar sus componentes (funciones, estructuras, herramientas, niveles de madurez) y luego sintetizar esta información para establecer criterios de aplicabilidad. Paralelamente, se utilizó un razonamiento deductivo para analizar principios generales de marcos de referencia como Project Management Institute (PMI) o Projects In Controlled Environments (PRINCE2), lo que permitió deducir características clave y clasificar modelos de PMO de forma efectiva.

En la fase de diagnóstico de las necesidades del ACLA-P, se recurrió al método analítico-sintético para revisar informes y desglosar las fortalezas y debilidades de los procesos actuales, sintetizando los hallazgos para comprender la madurez en la gestión de proyectos. Complementariamente, el método inductivo fue crucial: a partir de la observación de proyectos pasados y actuales y entrevistas con el personal, se identificaron patrones recurrentes de problemas (falta de planes de riesgo, roles indefinidos), lo que permitió inferir conclusiones generales sobre la necesidad de estandarización. Finalmente, para el diseño y la propuesta de implementación de la PMO, se integraron los resultados del diagnóstico con los modelos de PMO analizados, utilizando tanto el método analítico-sintético para estructurar la propuesta como el método deductivo para justificar los beneficios esperados de la implementación, como la reducción de desviaciones presupuestarias y la mejora en la planificación y ejecución.

El análisis de las necesidades y la madurez en la gestión de proyectos en el ACLA-P, llevado a cabo a través de una revisión bibliográfica, entrevistas y encuestas a actores clave, validó la urgencia de profesionalizar la gestión de proyectos. Se confirmó un consenso unánime sobre la necesidad de mejorar los procesos y herramientas existentes. A pesar de una percepción mayoritaria de insuficiencia en las capacidades técnicas y humanas, se identificó que la institución cuenta con experiencias previas y una base de conocimientos prácticos, lo que permite proyectar una alta probabilidad de que un modelo de PMO demuestre un grado de madurez significativo desde sus primeras etapas. Las experiencias recopiladas, tanto en el ámbito interno como en contextos externos, evidenciaron que la figura de la PMO no estaba plenamente institucionalizada en el ACLA-P, lo que reforzó la pertinencia de la propuesta.

Con base en el diagnóstico, se diseñó un modelo de PMO de Apoyo (Supportive PMO), el cual se consideró el más idóneo para el contexto del ACLA-P. Este modelo se caracteriza por una autoridad baja y un rol consultivo, enfocado en brindar recursos, capacitación, plantillas y mejores prácticas. La propuesta incluye un organigrama detallado, así como la definición de roles y responsabilidades clave, con una estructura pensada para una fase de arranque y una fase de consolidación. Se establecieron los procesos clave para la PMO, incluyendo la estandarización de herramientas, la gestión de la información del proyecto y la gestión del conocimiento. Adicionalmente, se formuló un plan de implementación estructurado en etapas (pre-implementación, implementación y consolidación), con un cronograma, presupuesto estimado y un mecanismo de seguimiento y evaluación basado en indicadores de desempeño (KPIs) para asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua.

La implementación de una PMO de Apoyo en el ACLA-P se justifica plenamente, no solo por la existencia de desafíos en la gestión fragmentada de proyectos, sino también por el amplio consenso institucional sobre la necesidad de mejorar los procesos y la disposición del personal. El diseño propuesto, con su enfoque en la asistencia técnica y la capacitación, se alineó de manera estratégica con la cultura organizacional de colaboración y descentralización, lo que minimiza la posibilidad de resistencia al cambio y asegura una transición fluida. Al establecer una PMO con una autoridad consultiva, la propuesta permitió aprovechar el conocimiento

empírico existente en la institución, al tiempo que se introducen metodologías estandarizadas que fortalecerían la capacidad colectiva.

La creación de esta PMO proporcionaría a la organización las herramientas necesarias para optimizar la utilización de sus recursos limitados y, de manera crucial, para mejorar su credibilidad ante donantes y colaboradores. La estandarización de la gestión, la formalización de los roles y la centralización de la información permitirían al ACLA-P demostrar una mayor eficiencia y transparencia en el uso de los fondos. Este modelo funcionaría como un catalizador para la profesionalización de la gestión de proyectos, lo que no solo mejoraría los resultados de las iniciativas actuales, sino que también sentaría las bases para una atracción más exitosa de financiamiento externo y una mejor gestión de las iniciativas futuras.

El diseño y la propuesta de implementación de la PMO representaron una respuesta directa a los objetivos específicos planteados. Se logró un análisis exhaustivo de los modelos de PMO, un diagnóstico profundo de las capacidades del ACLA-P y una propuesta detallada que definió la estructura, los procesos, las herramientas y las estrategias de gestión del cambio. El plan de implementación, con sus fases y mecanismos de evaluación, garantizó una hoja de ruta clara para la adopción efectiva y la evolución sostenible de la PMO, asegurando que su impacto fuera medible y que su valor se consolidara con el tiempo, lo que fortalecería la misión del ACLA-P como un líder en conservación y desarrollo sostenible.

Se recomendó a la Dirección del ACLA-P y a las jefaturas de las áreas ejecutoras poner especial atención y asignar una mayor cantidad de recursos a las variables identificadas como de mayor riesgo durante la fase de implementación del modelo de PMO y en los proyectos específicos. Este enfoque estratégico en los puntos críticos, identificado con el apoyo de la PMO, tiene como objetivo maximizar el índice de éxito al mitigar proactivamente los factores que podrían comprometer los resultados. Esto se consideró crucial para asegurar que el modelo de PMO no solo se implementara, sino que también demostrara su valor desde el inicio.

Se recomendó a todas las áreas involucradas en proyectos, con el soporte constante de la PMO de apoyo, mantener un seguimiento y control riguroso de los riesgos durante todo el ciclo de vida de cada proyecto. Desde la planificación hasta el cierre, la identificación, análisis y mitigación de riesgos debió ser una práctica continua. Esto aumentaría significativamente la probabilidad de éxito y la satisfacción de los interesados, al minimizar imprevistos y optimizar los resultados.

1. Introducción

El presente Proyecto Final de Graduación (PFG) se centra en la propuesta de diseño y los procedimientos necesarios para establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO por sus siglas en inglés) en el Área de Conservación La Amistad Pacífico (ACLA-P). Esta Área de Conservación (AC) forma parte del Sistema Nacional de Conservación (SINAC) y juega un papel esencial en la protección y gestión sostenible de la biodiversidad en los cantones de Pérez Zeledón de la provincia de San José, Buenos Aires y Coto Brus de la provincia de Puntarenas, en Costa Rica. El ACLA-P lleva a cabo una variedad de iniciativas que abarcan desde la conservación de ecosistemas críticos hasta la promoción del desarrollo sostenible, beneficiando a las comunidades locales.

A pesar de la importancia de su labor y al esfuerzo que realiza, el ACLA-P enfrenta ciertas complejidades en la gestión de sus recursos y en la administración o acceso a un número creciente de proyectos. La complejidad inherente a la conservación, junto con las presiones ambientales constantes, recursos restringidos y la ausencia de una estructura formal para la gestión de proyectos, han propiciado oportunidades de mejora en la planificación, ejecución y monitoreo de sus iniciativas. Por lo tanto, es esencial implementar un mecanismo de gestión más eficiente y organizado que optimice los procesos operativos, garantice la alineación estratégica de los proyectos y fortalezca la capacidad institucional para lograr sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible.

1.1 Antecedentes

El SINAC, a través de sus diversas AC, ostenta un papel crucial en la salvaguarda del patrimonio natural y el fomento del desarrollo sostenible. En este sentido el ACLA-P durante casi tres décadas, ha sido pionero en un modelo de buena gobernanza y de participación ciudadana en donde ha extendido y compartido sus responsabilidades de conservación a la sociedad civil, representada por grupos organizados de comunidades campesinas e indígenas, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), alianzas estratégicas y gobiernos locales. Esta

colaboración ha propiciado un espacio de diálogo e interacción, buscando soluciones conjuntas a complejos problemas sociales, económicos y ambientales, con un beneficio palpable tanto para la administración como para las comunidades, y un impacto positivo innegable en el medio ambiente (Castañeda *et al.*, 2018).

Esta evolución hacia un enfoque más integral, que armoniza la conservación de ecosistemas críticos con el desarrollo sostenible de las comunidades locales, ha conllevado una creciente complejidad en las operaciones del ACLA-P. La institución gestiona una amplia gama de iniciativas que abarcan desde la investigación científica y la educación ambiental hasta el fomento de prácticas productivas sostenibles. Sin embargo, esta expansión de responsabilidades se ha visto históricamente limitada por dos factores críticos. En primer lugar, la insuficiencia de recursos financieros impide la implementación plena de sus responsabilidades y la construcción de infraestructura necesaria, como centros de visitantes que podrían generar valiosos encadenamientos productivos. Los fondos asignados por el Estado son escasos, apenas cubriendo los gastos operativos básicos. En segundo lugar, la limitada cantidad de personal disponible dificulta la implementación efectiva de sus numerosos compromisos.

Esta restricción presupuestaria, sumada a una gestión fragmentada de los proyectos, ha obstaculizado enormemente la optimización de los recursos disponibles. Los proyectos a menudo compiten individualmente por los escasos fondos, sin una priorización estratégica clara basada en el valor institucional o el impacto deseado. Los esfuerzos previos para mitigar estas limitaciones se han centrado, en gran medida, en la búsqueda individual de fondos externos por parte de algunos funcionarios. No obstante, estos esfuerzos han tenido resultados variables. La dificultad de demostrar a los potenciales financiadores una capacidad de gestión unificada y una rendición de cuentas transparente ha sido un impedimento crucial, ya que los donantes y colaboradores externos buscan organizaciones con una probada eficiencia en el manejo de recursos (PMI, 2017).

Los resultados directos de esta situación son evidentes y tienen un impacto significativo en la misión del ACLA-P: se desaprovechan numerosas oportunidades para presentar proyectos a organizaciones nacionales e internacionales. Muchos de los proyectos existentes sufren retrasos significativos o presentan una trazabilidad de implementación ineficiente. La dependencia de la experiencia individual de los responsables de proyectos, en lugar de metodologías estandarizadas y un soporte centralizado, ha impedido la adopción sistemática de las mejores prácticas en gestión de proyectos, como la gestión de riesgos, la planificación de la calidad y la comunicación efectiva. En consecuencia, la institución no ha logrado maximizar su impacto en la conservación y el desarrollo sostenible, a pesar de la incuestionable dedicación y compromiso de su personal. Más allá de la eficiencia interna, esta percepción de ineficiencia ha podido limitar seriamente la atracción de nuevos fondos externos, un factor crítico para la sostenibilidad y la expansión de las iniciativas de conservación en el ACLA-P.

Es en este complejo contexto de desafíos operativos, financieros y estratégicos que se sustenta la propuesta del presente Proyecto Final de Graduación: el diseño y los procedimientos para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Esta solución se fundamenta en modelos de madurez organizacional y buenas prácticas internacionales en la administración de proyectos, como las promovidas por el PMI. Una PMO proporcionará un marco estructurado que permitirá estandarizar procesos, centralizar la información, mejorar la asignación de recursos y alinear estratégicamente los proyectos con los objetivos institucionales. Su implementación busca no solo optimizar la eficiencia operativa y financiera del ACLA-P, transformando la actual gestión fragmentada en un sistema cohesionado y efectivo, sino también fortalecer su capacidad institucional para la toma de decisiones informadas, la rendición de cuentas ante sus stakeholders y, en última instancia, la consecución de su misión fundamental de conservación y desarrollo sostenible en una de las regiones más biodiversas de Costa Rica. La PMO no solo abordará la problemática actual de

gestión, sino que sentará las bases para un crecimiento sostenido y una mayor resiliencia frente a los desafíos futuros, asegurando que el ACLA-P pueda cumplir plenamente su invaluable labor.

1.2 Problemática

El ACLA-P, como parte del SINAC, opera bajo una estructura organizativa jerárquica y funcional, diseñada para la gestión integral de la biodiversidad (MIDEPLAN, 2009). No obstante, esta estructura carece de una unidad o departamento explícitamente dedicado a la gestión centralizada de proyectos. Las funciones se distribuyen entre la Dirección Administrativa Financiera, la Dirección Técnica y diversas unidades funcionales. Esta dispersión, aunque permite la especialización por área, impide una visión unificada y estratégica del portafolio de proyectos de la institución. La ausencia de un ente coordinador que establezca estándares, metodologías y mejores prácticas resulta en que cada unidad o programa gestione sus iniciativas de manera autónoma, lo que puede generar enfoques inconsistentes y divergentes (PMI, 2017).

Los recursos asignados al ACLA-P por parte del Estado son notoriamente limitados, cubriendo principalmente servicios básicos, viáticos y combustible. Esta restricción presupuestaria se ve agravada por una gestión fragmentada de los recursos disponibles. Al no existir una PMO que supervise y optimice la asignación de fondos a través de una visión holística de los proyectos, se producen ineficiencias. Cada proyecto compite individualmente por los recursos, sin una priorización sistemática basada en el valor estratégico o la alineación con la misión institucional. Esta situación dificulta la atracción y gestión de fondos externos, ya que donantes e inversionistas buscan organizaciones con una sólida capacidad de gestión y rendición de cuentas sobre el uso de los recursos.

El ACLA-P administra una amplia y diversa gama de procesos, abarcando áreas como la investigación científica, la conservación de áreas protegidas, la educación ambiental y el fomento del desarrollo sostenible en comunidades. La complejidad inherente a estos procesos,

que involucran múltiples actores, objetivos interdependientes y variables ambientales y sociales dinámicas, demanda una gestión robusta.

La falta de una PMO implica que el ACLA-P no cuenta con metodologías, herramientas o procesos estandarizados para la gestión de sus proyectos. Esto se traduce en que la calidad de la planificación y ejecución de los proyectos depende, en gran medida, de la experiencia individual de cada responsable, lo cual genera inconsistencias. No se facilita la adopción de las mejores prácticas de la administración de proyectos, como la gestión de riesgos, la planificación de la calidad, la comunicación efectiva o el cierre formal de proyectos- A pesar de la evolución de la institución hacia un enfoque más integral que combina conservación con desarrollo sostenible (Castañeda *et al.*, 2018), este avance demanda un nivel de sofisticación en la gestión de proyectos que actualmente no se posee.

La ausencia de una PMO y los problemas estructurales descritos conllevan una serie de consecuencias negativas que impactan directamente la capacidad del ACLA-P para cumplir su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos.

La falta de procesos estandarizados y una supervisión centralizada conduce a ineficiencias operativas significativas. Los proyectos a menudo experimentan retrasos, superan los presupuestos previstos y presentan reprocesos, lo que se traduce en un desaprovechamiento de los recursos limitados. Un análisis retrospectivo podría revelar que, en promedio, un porcentaje considerable del presupuesto total asignado a proyectos se ha desviado debido a estas ineficiencias. Esto no solo afecta la capacidad de la institución para cumplir con sus metas, sino que también dificulta la justificación y rendición de cuentas sobre el uso de los fondos, tanto estatales como de otras fuentes.

Al no existir una PMO que garantice la alineación de todos los proyectos con la visión y misión de la institución, existe el riesgo de que se ejecuten iniciativas que, aunque individualmente puedan parecer beneficiosas, no contribuyen de manera óptima a los objetivos estratégicos generales del ACLA-P (PMI, 2017). La visión de la institución de consolidarse

como un referente en conservación y gestión ambiental innovadora (Instituto Nacional de Biodiversidad, 2019) se ve menoscabada si los proyectos no están sincronizados con esta aspiración. Esta desalineación puede llevar a la pérdida de oportunidades para generar un mayor impacto en la conservación y el desarrollo sostenible, así como a la inversión de esfuerzos en iniciativas con menor retorno estratégico.

La limitada disponibilidad de recursos estatales hace que la atracción de fondos externos sea una prioridad para el ACLA-P. Sin embargo, la ausencia de una estructura formal de gestión de proyectos y la falta de transparencia en la rendición de cuentas pueden disminuir la confianza de potenciales financiadores. Las organizaciones internacionales y los donantes privados suelen requerir evidencia de una gestión de proyectos sólida, con indicadores claros de desempeño, informes de avance y una administración eficiente de los recursos. La percepción de ineficiencia o falta de control puede llevar a que se pierdan oportunidades de financiamiento cruciales para la expansión y sostenibilidad de las iniciativas del ACLA-P.

La gestión de proyectos inconsistente y la falta de resultados óptimos pueden debilitar la capacidad institucional del ACLA-P a largo plazo. La ausencia de un sistema para capturar lecciones aprendidas y mejorar continuamente los procesos de gestión de proyectos impide que la institución crezca y se adapte a los desafíos emergentes. Esto no solo afecta la moral interna del personal, que puede sentirse desmotivado por los reprocesos o la falta de reconocimiento de sus esfuerzos, sino que también puede afectar la credibilidad y el apoyo de las comunidades locales, los actores políticos y las partes interesadas (Adams, 2017).

Mantener la confianza pública y el respaldo de los stakeholders es esencial para la continuidad de la labor del ACLA-P en la protección de la biodiversidad y la promoción del bienestar social.

Sin una PMO, la acumulación y el uso del conocimiento derivado de la experiencia en proyectos se dificultan. Las lecciones aprendidas no se documentan sistemáticamente ni se comparten de manera transversal, lo que lleva a la repetición de errores y a la duplicidad de esfuerzos en diferentes proyectos o unidades funcionales. Cada iniciativa puede "reinventar la

rueda" en lugar de basarse en los éxitos y fracasos previos de la institución. Esta situación ralentiza el aprendizaje organizacional y reduce la eficiencia a largo plazo, impidiendo que el ACLA-P desarrolle una madurez en la gestión de proyectos que le permita escalar y replicar sus éxitos.

1.3 Justificación del proyecto

El presente PFG surge de la observación crítica y la necesidad apremiante de fortalecer la capacidad operativa del ACLA-P. A pesar de la invaluable labor que esta institución, desempeña en la protección de la biodiversidad y la promoción del desarrollo sostenible en la región sur de Costa Rica, se han identificado desafíos significativos en la gestión de sus proyectos. Estos desafíos, que van desde la limitación de recursos hasta la ausencia de metodologías estandarizadas, comprometen la eficiencia y el alcance del impacto de sus iniciativas en la conservación del patrimonio natural y el bienestar de las comunidades locales.

La decisión de abordar la propuesta para el diseño e implementación de una PMO en el ACLA-P se fundamenta en varias razones clave, profundamente ligadas a la misión y visión de la institución, así como a las realidades operativas y financieras que enfrenta.

El ACLA-P es una entidad que, desde su concepción, ha asumido un rol crucial en la protección de ecosistemas críticos y la biodiversidad, contribuyendo significativamente a los objetivos nacionales de sostenibilidad ambiental y desarrollo social (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2020). Históricamente, ha evolucionado de un enfoque meramente protector a uno más integral, que combina la conservación con el desarrollo sostenible buscando beneficiar a las comunidades locales (Castañeda et al., 2018). Sin embargo, este mismo desarrollo y la creciente complejidad de sus intervenciones han puesto de manifiesto la necesidad de una gestión de proyectos más sofisticada. La administración de múltiples programas que abarcan investigación, conservación, educación y desarrollo comunitario, sumada a la presión de actividades humanas sobre los ecosistemas y los impactos del cambio

climático, exige una coordinación interna, planificación estratégica y optimización de recursos que actualmente no se alcanzan de manera óptima (Ministerio del Ambiente y Energía, 2021).

Una de las razones más acuciantes para este proyecto es la limitada asignación de recursos estatales al ACLA-P. Los fondos gubernamentales apenas cubren los servicios públicos esenciales, las necesidades básicas de operación, viáticos y combustible. Ante este escenario, la capacidad de la institución para canalizar recursos de otras fuentes de financiamiento, tanto nacionales como extranjeras, se vuelve una necesidad imperativa para la sostenibilidad y el crecimiento de sus iniciativas. Sin una estructura que centralice y estandarice la gestión de proyectos, resulta sumamente complejo demostrar la eficiencia y la rendición de cuentas necesarias para atraer y asegurar el apoyo de donantes y colaboradores externos, quienes a menudo buscan organizaciones con una probada capacidad de gestión y transparencia (PMI, 2017).

Además, se ha observado una gestión fragmentada de los proyectos. Al no existir una PMO, cada unidad funcional o programa opera de manera independiente en la planificación y ejecución de sus iniciativas. Esta falta de estandarización y de una visión holística del portafolio de proyectos genera ineficiencias operativas, como retrasos, sobrecostos y reprocesos. La duplicidad de esfuerzos y la dificultad para compartir lecciones aprendidas entre proyectos se convierten en barreras para el aprendizaje organizacional y la mejora continua. Un modelo de gestión más cohesionado se hace indispensable para evitar la repetición de errores y para asegurar que cada esfuerzo contribuya de forma sinérgica a los objetivos superiores de la institución.

La propia visión y misión del ACLA-P actúan como catalizadores para este proyecto. La visión de consolidarse como un referente en conservación, gestión ambiental innovadora y desarrollo sostenible (Instituto Nacional de Biodiversidad, 2019), así como su misión de protección y manejo sostenible de los recursos naturales promoviendo la participación social (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2020), requieren una gestión de proyectos que

garantice la alineación estratégica. La introducción de una PMO se concibe como un catalizador que fortalecerá la capacidad de la organización para responder con mayor rapidez y precisión a los desafíos, adaptándose a los cambios y enfrentando emergencias con agilidad, elementos cruciales en un escenario de alta complejidad y cambio constante.

La implementación de una PMO en el ACLA-P, tal como se propone en este trabajo final de graduación, generará una serie de beneficios tangibles y estratégicos que impactarán positivamente la operatividad y el alcance de la institución:

Mejor Uso de los Recursos: Con la PMO, el ACLA-P tendrá procesos claros para planificar y usar sus fondos, personal y materiales. Esto significa menos desperdicio de dinero por retrasos o errores, con la expectativa de reducir los desvíos presupuestarios en al menos un 10% en los próximos tres años, liberando fondos para más iniciativas. También ayudará a que el personal y los equipos se aprovechen al máximo, sin duplicar esfuerzos.

Proyectos Más Exitosos: La PMO brindará las herramientas y las mejores prácticas para planificar, ejecutar y supervisar proyectos de manera más rigurosa, incluyendo la gestión de riesgos y una mejor comunicación (PMI, 2017). Esperamos ver más proyectos terminados a tiempo y dentro del presupuesto, fortaleciendo la capacidad del ACLA-P para cumplir sus promesas.

Más Fondos para la Conservación: Al gestionar los proyectos de forma más transparente y eficiente, el ACLA-P ganará credibilidad ante potenciales donantes y organizaciones internacionales. Demostrar un buen manejo de los recursos es clave para acceder a nuevas fuentes de financiamiento, posicionando a la institución para asegurar más recursos y expandir su impacto.

Enfoque en lo que realmente importa: La PMO asegurará que cada proyecto esté directamente alineado con la visión y misión, así como con los principios de desarrollo sostenible (Adams, 2017). Esto evitará que se inviertan esfuerzos en iniciativas que no contribuyen directamente a los grandes objetivos de la institución.

Aprendizaje y crecimiento continuo: La PMO establecerá un sistema para documentar lo que se aprende en cada proyecto, creando un conocimiento valioso para el futuro. Esto significa menos errores repetidos y un personal que aprende y se adapta más rápido (PMI, 2017). Fomentará una cultura de mejora constante.

Mejor colaboración y comunicación: La PMO servirá como un punto central para la comunicación de los proyectos, mejorando la colaboración tanto dentro de la institución como con las comunidades y otros colaboradores. Esto llevará a decisiones más informadas y participativas, y a una resolución de problemas más ágil, fortaleciendo las relaciones clave.

Mayor capacidad de adaptación: Con procesos estandarizados y una visión clara de sus proyectos, el ACLA-P estará mejor preparado para enfrentar cambios y emergencias, algo fundamental en el contexto ambiental actual (Ministerio del Ambiente y Energía, 2021). Podrá reasignar recursos y ajustar estrategias con mayor agilidad.

1.4 Objetivo general

Proponer el diseño y procedimientos para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro del Área de Conservación La Amistad Pacífico que mejore la gestión de sus proyectos, optimice el uso de recursos y fortalezca su capacidad para alcanzar sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible.

1.5 Objetivos específicos

1. Analizar los modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) existentes, con el fin de identificar sus características, niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional.
2. Diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional.
3. Diseñar la estructura y funcionamiento de la PMO adaptada al contexto organizacional, definiendo sus funciones, procesos clave, herramientas de apoyo, y los roles y

responsabilidades necesarios para su operación, con el propósito de establecer un modelo funcional y sostenible que mejore la gestión de proyectos.

4. Diseñar un plan de implementación de la PMO que defina indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir su contribución a la eficiencia operativa y la sostenibilidad institucional.

2. Marco teórico

Este capítulo se centra en establecer el marco fundamental para la propuesta de una PMO dentro del ACLA-P.

El "Marco Institucional," describe la organización del ACLA-P, su historia, misión, visión, estructura organizativa y los diversos productos y servicios que ofrece para la gestión de la biodiversidad en los cantones de Pérez Zeledón, Buenos Aires y Coto Brus. El objetivo de esta sección es demostrar cómo el contexto institucional actual del ACLA-P, con sus desafíos y objetivos, justifica y respalda la necesidad de implementar una PMO para optimizar su eficiencia operativa y mejorar la entrega de valor en la conservación y el bienestar social de la región.

Así mismo, la "Teoría de Administración de Proyectos," introduce los principios, conceptos y enfoques fundamentales de la gestión de proyectos. Esto incluye la definición de los principios éticos y metodológicos, los dominios de desempeño clave en la gestión de proyectos, los diferentes enfoques de desarrollo y ciclos de vida de los proyectos, y la importancia de la administración o gerencia de proyectos para el éxito de las iniciativas de la institución.

2.1. Marco institucional

Se destaca el rol crucial de una institución enfocada en la gestión de la biodiversidad en los cantones de Pérez Zeledón, Buenos Aires y Coto Brus para el bienestar social en la zona. La finalidad de este apartado es exponer cómo este marco institucional respalda la creación e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). A través de la revisión de los antecedentes y la justificación de esta aproximación, se busca evidenciar el potencial de esta PMO para optimizar la eficiencia operativa y, en última instancia, potenciar la entrega de valor a los beneficiarios dentro del Área de Conservación La Amistad Pacífico (ACLA-P). Los siguientes apartados detallarán los elementos clave de este marco institucional y su relevancia para la propuesta planteada.

2.1.1. Antecedentes de la institución

El ACLA-P forma parte del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), una entidad creada por el Estado costarricense con el propósito fundamental de proteger, preservar y gestionar de manera sostenible los recursos naturales y culturales del país. Desde su inicio, esta unidad ha desempeñado un papel crucial en la conservación de ecosistemas críticos y biodiversidad, contribuyendo significativamente a los objetivos del país en materia de sostenibilidad ambiental y desarrollo social (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2020).

Históricamente, La Amistad Pacífico ha sido una zona prioritaria por su alta biodiversidad y sus ecosistemas únicos, que albergan numerosas especies endémicas y en peligro de extinción. Esta área, reconocida internacionalmente por su valor ecológico, ha sido objeto de esfuerzos coordinados para su protección, incluyendo iniciativas de investigación, educación ambiental y participación comunitaria. La institución ha evolucionado, transitando de un enfoque principalmente protector a uno más integral, que combina conservación con desarrollo sostenible y regenerativo, promoviendo modelos que beneficien a las comunidades localizadas en sus áreas de influencia.

A lo largo de los años, el principal aporte de la institución ha sido el fortalecimiento de la conciencia ambiental, la generación de conocimiento científico y la implementación de estrategias participativas que involucran a las comunidades en la protección de su entorno natural. Esto ha permitido no sólo conservar especies y hábitats críticos, sino también potenciar el bienestar social y económico de las poblaciones locales, en línea con principios de desarrollo sostenible y regenerativo (Castañeda *et al.*, 2018).

No obstante, la organización se enfrenta a desafíos importantes, como la gestión eficiente de recursos limitados, la necesidad de administrar múltiples proyectos y programas que abarcan áreas de investigación, conservación, educación y desarrollo comunitario, además de la creciente presión de actividades humanas sobre los ecosistemas. La coordinación interna,

la planificación estratégica y la optimización de recursos son áreas que requieren fortalecimiento, en particular en un contexto donde los impactos del cambio climático, la deforestación y la pérdida de biodiversidad son cada vez más evidentes (Ministerio del Ambiente y Energía, 2021).

Es en este escenario que surge la necesidad de implementar un mecanismo de gestión más eficiente y organizado, como una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), que permita planificar, ejecutar, monitorear y evaluar de manera integral los proyectos institucionales, optimizando recursos y alineando las acciones con los objetivos de conservación y desarrollo sostenible. La incorporación de una PMO facilitará una gestión enfocada en resultados, fortaleciendo la capacidad institucional para cumplir con su misión en condiciones de mayor eficiencia y efectividad.

En síntesis, el Área de Conservación La Amistad Pacífico, con una historia consolidada en la protección del patrimonio natural, continúa en un proceso de fortalecimiento institucional enfocado en alcanzar mayor efectividad en sus proyectos y acciones. La presente investigación busca aportar desde el diseño y establecimiento de una PMO, un paso estratégico hacia una gestión más organizada, eficiente y sostenible, respondiendo a las necesidades y desafíos que enfrentan tanto la institución como la región.

2.1.2. Misión y visión

La visión y la misión de una institución representan los pilares estratégicos que sostienen su dirección y operatividad, sirviendo como guías esenciales para la toma de decisiones, el diseño de estrategias y la orientación de acciones específicas que permiten alcanzar sus objetivos a largo plazo. En particular, para el ACLA-P, estas declaraciones institucionales no deben limitarse a una simple exposición de propósitos, sino que deben ser dinámicas y ajustarse a las necesidades emergentes del contexto ambiental, social y político en el que opera. Es decir, la visión y la misión deben estar en permanente diálogo con los desafíos

actuales y futuros, incluyendo la gestión eficiente de proyectos, que resulta crucial para cumplir su misión en un escenario de constante cambio y alta complejidad.

En términos generales, la visión de una organización traduce esa aspiración futura que guía sus esfuerzos, motivando a todos los actores internos y externos a trabajar con un propósito común. Para el ACLA-P, su visión busca consolidarse como un referente en conservación, gestión ambiental innovadora y desarrollo sostenible en Costa Rica, promoviendo no solo la protección de ecosistemas críticos, sino también el bienestar de las comunidades involucradas (Instituto Nacional de Biodiversidad, 2019). Esta visión, además de ser una fuente de inspiración, impulsa a la organización a buscar la excelencia y a instalar una cultura de mejora continua que garantice la sostenibilidad en sus acciones a largo plazo.

Por otro lado, la misión refleja el rol presente de la organización, su razón de ser, y establece los límites y las prioridades diarias para la gestión institucional. La misión del ACLA-P se enfoca en la protección, conservación y manejo sostenible de los recursos naturales, promoviendo además la participación social y la educación ambiental como principios rectores (Sistema Nacional de Áreas de Conservación, 2020). Es decir, la misión articula las acciones concretas que cada día contribuyen a alcanzar la visión. La alineación de estas dos declaraciones genera una coherencia organizacional que facilita la orientación estratégica y operacional.

La relación de estos elementos con un proyecto específico, como la implementación de una PMO, es fundamental en la medida en que dicho proyecto actúa como un catalizador que fortalece la capacidad de la organización para cumplir con su propósito y avanzar hacia su visión. La introducción de una PMO permitirá estructurar y estandarizar los procesos de gestión de proyectos, asegurando que cada iniciativa esté claramente alineada con los objetivos estratégicos y que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva (PMI, 2017). Esto significa que la organización podrá responder con mayor rapidez y precisión a los desafíos, adaptándose a cambios y enfrentando emergencias con mayor agilidad.

Este impacto en la organización es de gran alcance. La implantación de la PMO no solo mejorará la gestión operativo-técnica de los proyectos, sino que también promoverá una cultura de colaboración, innovación, aprendizaje y sostenibilidad en todos los niveles jerárquicos. La estructura formal facilitará la coordinación interinstitucional y el seguimiento de los logros, dejando atrás prácticas dispersas que obstaculizaban el avance integral. La estrecha alineación entre la visión, la misión y el portafolio de proyectos permitirá que cada esfuerzo contribuya de forma significativa a la percepción social, la protección biológica y la sostenibilidad ambiental, en consonancia con los principios del desarrollo regenerativo (Adams, 2017).

Asimismo, dicha alineación fortalece el compromiso institucional con las comunidades, las partes interesadas y el entorno, promoviendo actividades que generen valor social y ecológico, promoviendo procesos que van más allá de la conservación meramente reactiva, hacia un modelo que integra acción social, innovación y sostenibilidad. La PMO facilitará el monitoreo de resultados, la gestión del conocimiento y una mejor rendición de cuentas, aspectos esenciales para mantener la credibilidad y el apoyo de los financiadores, la comunidad y los actores políticos.

2.1.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa del ACLA-P se establece como un sistema jerárquico y funcional, concebido para la gestión integral de la biodiversidad y la consecución de su misión. Tal como se ilustra en la Figura 1, la organización se articula a través de diversos niveles y departamentos interconectados (conocidas a lo interno como unidades funcionales), cada uno con roles y responsabilidades específicas dentro del marco de la conservación y el desarrollo sostenible.

La estructura fundamental del ACLA-P, según la Figura 1, se compone de una Dirección Regional, que ejerce la máxima autoridad dentro del área de conservación y rinde cuentas a la Dirección del SINAC. Directamente bajo esta Dirección Regional se encuentran dos

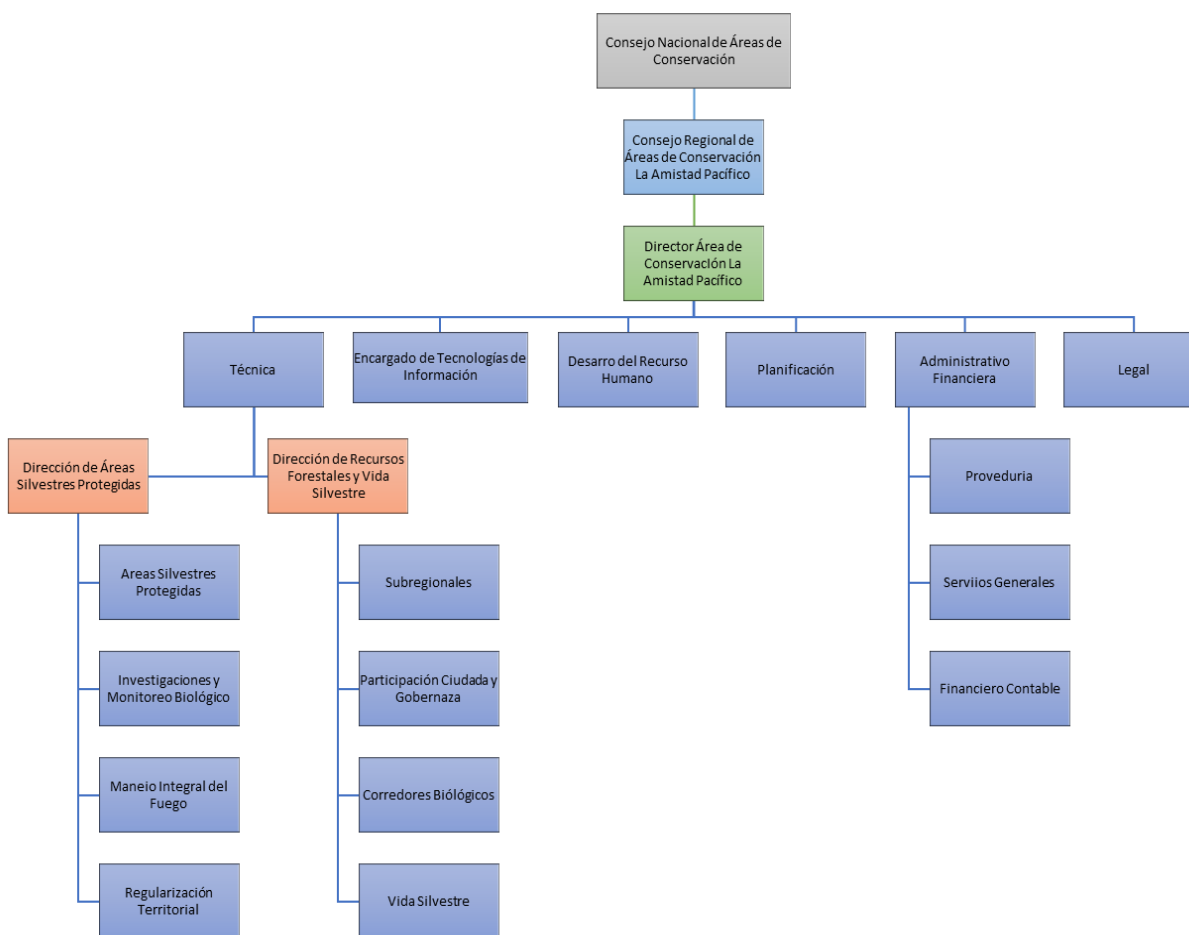
departamentos principales: la Dirección Administrativa Financiera y la Dirección Técnica, cada una de las cuales supervisa diversos programas o unidades funcionales.

La Dirección Administrativa Financiera asume la responsabilidad de la gestión de los recursos económicos, la contabilidad, el presupuesto, la logística y otros aspectos administrativos esenciales para la operatividad general de la organización.

Por su parte, la Dirección Técnica concentra las funciones directamente vinculadas a la misión primordial del ACLA-P: la conservación y el manejo de la biodiversidad. Esta Dirección abarca la gestión de áreas silvestres protegidas, la investigación científica y el monitoreo biológico, el turismo sostenible, y las acciones de prevención de incendios forestales y la lucha contra la cacería y la tala ilegal. Adicionalmente, la Dirección de Recursos Forestales y Vida Silvestre tiene como función integrar las iniciativas de conservación con el bienestar de las comunidades locales, enfocando sus programas en el fomento del desarrollo sostenible, la participación social, la prevención, protección y control, la educación ambiental y la colaboración interinstitucional a nivel local.

Figura 1

Estructura organizativa



Nota: Adaptado del oficio MIDEPLAN-DM-810-09 (p.120). MIDEPLAN, 2009.

En cuanto a una PMO, no aparece explícitamente en el organigrama presentado en la Figura 1, se puede inferir su posible ubicación y relaciones de dependencia dentro de la estructura organizacional actual o futura.

Considerando la finalidad de una PMO de optimizar la eficiencia operativa, estandarizar la gestión de proyectos y potenciar la entrega de valor, su ubicación más lógica dentro del organigrama podría ser dependiendo directamente de la Dirección Regional o ubicarse dentro de la Dirección Técnica.

Si la PMO se establece como una unidad que reporta directamente a la Dirección Regional, esto enfatizaría su rol estratégico y su capacidad para influir en todos los proyectos y programas de las diferentes unidades funcionales. En este escenario, la PMO actuaría como un ente coordinador y de apoyo transversal a toda la organización, asegurando la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos generales del ACLA-P.

En esta configuración, la PMO tendría la autoridad y la visibilidad necesarias para establecer estándares de gestión de proyectos, proporcionar metodologías, herramientas y capacitación, y monitorear el progreso de los proyectos en toda la organización.

Alternativamente, la PMO podría integrarse dentro de la Dirección Técnica. Dado que muchos de los proyectos del ACLA-P están intrínsecamente ligados a la conservación, la investigación y la gestión de recursos naturales (áreas centrales de la Dirección Técnica), esta ubicación permitiría una mayor especialización y alineación de la gestión de proyectos con los aspectos técnicos y científicos de la labor del ACLA-P.

2.1.4. Productos y servicios que ofrece

El ACLA-P, en su firme compromiso con la protección de la riqueza natural y el fomento del desarrollo sostenible, despliega una variedad de productos y servicios esenciales para el cumplimiento de su misión. La finalidad primordial de estas acciones se centra en la salvaguarda de la biodiversidad y los ecosistemas que alberga esta importante región, al tiempo que se promueve el bienestar y la participación de las comunidades locales.

Entre sus servicios fundamentales se encuentra la gestión y protección de Áreas Silvestres Protegidas (ASP). A través de esta labor continua, el ACLA-P asegura la integridad ecológica de los territorios bajo su administración, que incluyen los renombrados Parque Internacional de La Amistad (PILA) en su vertiente Pacífica y el Parque Nacional Chirripó (PNCh) y otras reservas y corredores biológicos de vital importancia. Esto se materializa en la planificación estratégica del uso del suelo, la demarcación clara de los límites, la implementación de rigurosos programas de prevención protección y control, y el mantenimiento

adecuado de la infraestructura necesaria para la gestión y el acceso responsable a estas áreas. La prevención y el combate de amenazas como los incendios forestales, la cacería furtiva y la tala ilegal son componentes cruciales de este servicio, así como la aplicación de medidas específicas para la conservación de aquellas especies que se encuentran amenazadas.

La Educación y Sensibilización Ambiental constituye otro pilar fundamental de la labor del ACLA-P. A través de este servicio, se busca cultivar una conciencia profunda y un compromiso activo en la sociedad con respecto a la importancia de la conservación de la biodiversidad y la necesidad de adoptar prácticas sostenibles en el uso de los recursos naturales. Esto se logra mediante el diseño y la ejecución de programas educativos dirigidos a diversos grupos, desde estudiantes hasta miembros de las comunidades locales y visitantes. La creación y distribución de materiales informativos accesibles, la organización de talleres interactivos, charlas educativas y eventos de sensibilización, así como la promoción de conductas ambientalmente responsables, son herramientas clave en este proceso.

La Investigación Científica y el Monitoreo Biológico Participativo son esenciales para fundamentar las decisiones de manejo y conservación del ACLA-P. Este servicio implica el fomento y el apoyo a proyectos de investigación que profundicen el conocimiento sobre la rica biodiversidad, los complejos ecosistemas y los dinámicos procesos ecológicos que caracterizan la región. Asimismo, se establecen sistemas de monitoreo a largo plazo para evaluar el estado de salud de los ecosistemas y las tendencias de las poblaciones de especies, lo que permite recopilar datos valiosos para el análisis y la toma de decisiones informadas. Los resultados de estas investigaciones se comparten con la comunidad científica y con aquellos responsables de la formulación de políticas ambientales.

El ACLA-P también promueve activamente el fomento del desarrollo sostenible en su área de influencia. A través de este servicio, se apoya el desarrollo de actividades económicas y sociales que sean intrínsecamente compatibles con la conservación del ambiente y que, al mismo tiempo, contribuyan al bienestar y la prosperidad de las comunidades locales. Esto

incluye el impulso al ecoturismo comunitario como una fuente de ingresos sostenible, el fomento de la producción sostenible bajo principios ecológicos, el fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión responsable de los recursos naturales, y la colaboración en iniciativas que buscan la restauración de ecosistemas degradados y la mejora general de la calidad de vida en la región, bajo un enfoque de regeneración ambiental y social.

La Gestión de Recursos Naturales para el Uso Sostenible es otro servicio crucial que ofrece el ACLA-P. Su finalidad es regular y supervisar la utilización de los recursos naturales, asegurando que su aprovechamiento se realice de manera responsable, garantizando su disponibilidad para las generaciones futuras y minimizando los impactos negativos sobre el entorno. Esto puede incluir la emisión de permisos para actividades específicas como la investigación o el turismo, el aprovechamiento forestal, la implementación de programas de manejo forestal sostenible en los casos que corresponda, y la promoción de prácticas que optimicen la eficiencia en el uso de estos recursos.

Finalmente, la Colaboración y articulación Interinstitucional representa un servicio transversal fundamental para el éxito de la gestión del ACLA-P. A través de la creación y el mantenimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, el sector privado y las comunidades locales, se busca fortalecer la gestión integral del área de conservación. Esto se traduce en la participación en mesas de trabajo y comités interinstitucionales, la formalización de convenios de cooperación, el desarrollo conjunto de proyectos y la coordinación de esfuerzos para abordar de manera efectiva los complejos desafíos ambientales y sociales que enfrenta la región.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

Los principios fundamentales que sustentan la gestión de proyectos son normas que orientan tanto el pensamiento como las acciones de los profesionales involucrados, estableciendo un marco ético y metodológico para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Estos principios, reconocidos internacionalmente, actúan como guías flexibles que

las organizaciones pueden adaptar según sus características particulares, permitiendo una gestión efectiva y alineada a sus objetivos estratégicos (IPMA, 2015).

Entre los lineamientos más destacados se encuentran valores como la responsabilidad, el respeto, la honestidad y la integridad, que desempeñan un papel central en el comportamiento ético y profesional en la administración de proyectos. Cada principio busca promover prácticas que aseguren un desarrollo ético, eficiente y sostenible de las iniciativas, facilitando la creación de valor para la organización y sus stakeholders.

Por ejemplo, uno de los principios esenciales indica que los gestores deben actuar con diligencia, respeto y responsabilidad, considerando las repercusiones sociales, ambientales y económicas de sus decisiones. Otro enfatiza la importancia de promover la colaboración dentro del equipo de proyecto, para potenciar el desarrollo de habilidades, la innovación y la consecución de metas compartidas. Asimismo, hay que destacar que la participación de los interesados es fundamental para garantizar que los resultados satisfagan sus expectativas y necesidades, fortaleciendo la gobernanza del proyecto (PMI, 2021).

Otros principios abogan por centrarse en la calidad y en la entrega de valor, adoptando un enfoque sistémico que permita entender las interdependencias complejas, anticipar riesgos, y gestionar la incertidumbre de manera efectiva. Del mismo modo, el liderazgo efectivo emerge como un elemento clave, que motiva a los equipos y guía la dirección hacia los objetivos, incluso en contextos cambiantes o adversos. La gestión del cambio y la resiliencia también son considerados principios indispensables para la continuidad y éxito de los proyectos en un entorno dinámico (ISO, 2021).

Finalmente, la gestión responsable del riesgo y la mejora continua en los procesos aseguran que los proyectos no solo alcancen sus metas inmediatas, sino que también contribuyan al desarrollo sostenible y regenerativo, promoviendo prácticas que generen impactos positivos duraderos en la comunidad y el medio ambiente. La adopción de estos principios fortalece la cultura de excelencia en la gestión de proyectos, permitiendo a las

organizaciones afrontar desafíos complejos y transformar las oportunidades en resultados sostenibles.

2.2.1. Principios de la dirección de proyectos

Este apartado se centra en los principios fundamentales que sustentan la dirección de proyectos, los cuales proporcionan una guía esencial para la conducta y las decisiones de las personas involucradas en la gestión de iniciativas. Si bien la gestión de proyectos abarca diversos aspectos, este apartado se enfoca específicamente en los principios que deben guiar la actuación de los individuos y equipos dentro del proyecto, estableciendo un marco ético y metodológico para la toma de decisiones y la resolución de problemas. El objetivo principal es ofrecer una visión clara y estructurada de estos principios y cómo su aplicación consciente facilita una administración eficiente y ética de los proyectos desde su inicio hasta su cierre.

Asimismo, se busca integrar estos principios teóricos con su aplicación práctica en el contexto específico del proyecto de diseño e implementación de la PMO para el ACLA-P. Al enmarcar la discusión dentro de este proyecto concreto, se resaltarán la relevancia de estos principios para la forma en que el equipo del proyecto de la PMO interactuará, tomará decisiones y gestionará las relaciones con los stakeholders del ACLA-P durante todo el proceso de diseño e implementación. A través de explicaciones concisas y la ejemplificación de cómo estos principios se aplicarían en las diferentes etapas de la implementación de la PMO, se pretende facilitar una comprensión integral y analítica de su valor práctico para las personas involucradas.

Los principios en gestión de proyectos pueden considerarse como reglas fundamentales que guían tanto el pensamiento como las acciones de los gestores, formando un marco ético y metodológico que regula las conductas en estos procesos (PMI, 2021). Estos lineamientos permiten diseñar estrategias efectivas, tomar decisiones fundamentadas y resolver problemas de manera eficiente. Además, su carácter flexible posibilita que las organizaciones los adopten

y adapten según sus particularidades, logrando así una gestión que esté alineada con sus metas estratégicas.

La Guía del PMBOK del PMI (2021), articula un conjunto de principios fundamentales complementados con valores como la responsabilidad, el respeto, la imparcialidad y la honestidad. Estos valores constituyen una referencia clave para orientar a los equipos hacia una gestión eficiente y ética.

Según los principios éticos y los valores fundamentales establecidos por el PMI (2021), estos 12 principios orientan la gestión de proyectos hacia la responsabilidad, el respeto, la colaboración, la calidad y la innovación, a continuación, se explica cómo se aplicarán en el contexto el proyecto de diseño e implementación de la PMO para el ACLA-P.

1. Actuar con diligencia, respeto y responsabilidad: En la PMO, esto implica que cada miembro del equipo de diseño e implementación actuará con profesionalismo, considerando el impacto de sus acciones y decisiones en el personal del ACLA-P, el entorno y los objetivos de la institución. Se abordarán las tareas con ética y compromiso, siendo sensibles a las necesidades y perspectivas de los futuros usuarios de la PMO.
2. Fomentar la colaboración en los equipos: El diseño e implementación de la PMO requerirá una colaboración activa y respetuosa entre los miembros del equipo del proyecto de la PMO, así como con las diferentes unidades funcionales y personal del ACLA-P. Se promoverá un ambiente de comunicación abierta, respeto mutuo y aprendizaje continuo para desarrollar las habilidades necesarias y alcanzar los objetivos de la PMO de manera efectiva.
3. Involucrar a los interesados de manera efectiva: La participación de los diferentes stakeholders del ACLA-P (dirección, personal técnico, administrativo, etc.) será crucial para el éxito de la PMO. El equipo de la PMO se debe esforzar por comprender sus

necesidades y expectativas a través de consultas, entrevistas y talleres, asegurando que la PMO responda a sus requerimientos y facilite su trabajo diario.

4. Centrarse en los resultados y el valor: Cada miembro del equipo de la PMO mantendrá un enfoque en la creación de valor para el ACLA-P. Las decisiones y acciones se guiarán por el objetivo de implementar una PMO que mejore la eficiencia y la efectividad en la gestión de proyectos, generando beneficios tangibles para la institución y sus *stakeholders*.
5. Aplicar un enfoque sistémico: El equipo de la PMO debe entender al ACLA-P como un sistema complejo con diversas interdependencias. Se analizarán las relaciones entre las diferentes unidades funcionales y procesos para asegurar que la PMO se integre de manera efectiva y potencie los resultados de la organización en su conjunto, facilitando la colaboración y la comunicación entre las personas.
6. Demostrar liderazgo eficaz: El líder de la PMO motivará y guiará al equipo, actuando con ética y promoviendo un ambiente de colaboración, respeto y compromiso para alcanzar los objetivos del proyecto. Se fomentará la comunicación clara, la toma de decisiones informadas y el apoyo al desarrollo de las capacidades del equipo.
7. Ajustarse al entorno: El equipo de la PMO adaptará su enfoque y sus acciones al contexto específico del ACLA-P, considerando su cultura organizacional, sus recursos disponibles y sus desafíos particulares. Se buscará una solución que sea sostenible y adaptable a los cambios futuros, involucrando al personal del ACLA-P en el proceso de adaptación.
8. Velar por la calidad en procesos y entregables: Desde la concepción de la PMO, el equipo se asegurará de involucrar a los interesados para definir claramente los entregables (manuales, procesos, herramientas) y los criterios de aceptación. Se mantendrá un compromiso con la calidad en todas las fases del proyecto de implementación de la PMO.

9. Gestionar la complejidad: El equipo de la PMO abordará la complejidad inherente a la implementación de un nuevo sistema de gestión, considerando las relaciones humanas, las posibles resistencias al cambio y la incertidumbre. Se implementarán estrategias de comunicación y participación para facilitar la adopción de la PMO por parte del personal del ACLA-P.
10. Optimizar la gestión del riesgo: El equipo de la PMO identificará y gestionará continuamente los riesgos potenciales asociados con el diseño e implementación de la PMO (resistencia al cambio, falta de adopción, problemas técnicos). Se colaborará con los interesados para desarrollar planes de mitigación y contingencia, comunicando los riesgos y las estrategias al equipo del proyecto y a los *stakeholders*.
11. Fomentar la adaptabilidad y resiliencia: Se diseñará la PMO con la capacidad de adaptarse a futuros cambios en las necesidades del ACLA-P y en el entorno de la gestión de proyectos. Se fomentará una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro del equipo del proyecto y entre los futuros usuarios de la PMO.
12. Fomentar la innovación y el cambio para lograr metas futuras: El equipo de la PMO buscará incorporar las mejores prácticas y enfoques innovadores en la gestión de proyectos para el ACLA-P, promoviendo una cultura de mejora continua y generando valor a largo plazo para la organización y sus equipos de trabajo. Se fomentará la creatividad y la búsqueda de soluciones eficientes y efectivas.

La comprensión y la aplicación consciente de estos conceptos, principios y valores éticos fundamentales constituyen la piedra angular para una gestión de proyectos exitosa y adaptativa. Al internalizar estas directrices, las organizaciones y los profesionales estarán mejor equipados para navegar la complejidad inherente a los proyectos, optimizar la utilización de recursos y, en última instancia, maximizar la probabilidad de alcanzar sus objetivos estratégicos y generar valor de manera sostenible.

2.2.2. Dominios de desempeño del proyecto

De acuerdo con la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2021), un dominio de desempeño representa un área de enfoque esencial para el éxito de los proyectos. Su finalidad general es proporcionar un marco integral de prácticas y actividades interrelacionadas que, cuando se aplican de manera efectiva, contribuyen al logro de los objetivos del proyecto y a la entrega de valor a los interesados (PMI, 2021, p.3). Estos ocho dominios actúan como un sistema integrado y adaptable a las particularidades de cada organización (PMI, 2021, p.7).

A continuación, se describen los ocho dominios de desempeño del proyecto según el PMI (2021), detallando la finalidad específica de cada uno y su relación directa con el diseño e implementación de la PMO para el ACLA-P:

1. Dominio de Desempeño de los Interesados (Stakeholders):

- **Finalidad:** Asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos los individuos o grupos que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Esto implica una gestión proactiva de las relaciones, la comunicación y el compromiso de los *stakeholders* a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- **Relación con la PMO del ACLA-P:** La PMO diseñada para el ACLA-P tiene como una de sus finalidades principales establecer procesos claros para la identificación exhaustiva de los *stakeholders* clave (tanto internos como externos). Además, define los mecanismos formales para la comunicación regular, la consulta y la gestión de sus expectativas a través de informes estandarizados, reuniones periódicas y canales de retroalimentación accesibles. Al asegurar que los proyectos gestionados por la PMO están considerados y alineados con las necesidades y prioridades de estos *stakeholders* (desde jefes de subregiones, administradores de ASP hasta organizaciones comunitarias y gobiernos locales), se fortalecerá el apoyo a las iniciativas de conservación y desarrollo sostenible en la región.

2. Dominio de Desempeño del Equipo:

- **Finalidad:** Crear y mantener un equipo de proyecto de alto rendimiento que posea las habilidades, la motivación y la colaboración necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. Esto abarca el desarrollo de competencias, el fomento de la comunicación efectiva, el liderazgo inspirador y la gestión constructiva de conflictos.
- **Relación con la PMO del ACLA-P:** Una de las finalidades de la PMO es impulsar el desarrollo de las capacidades del personal del ACLA-P en gestión de proyectos. Esto se logrará mediante la identificación de necesidades de capacitación específicas, la organización y facilitación de talleres formativos, y la promoción de una cultura de colaboración y trabajo en equipo entre los diversos actores involucrados en los proyectos de conservación y desarrollo sostenible. La PMO también tiene como finalidad establecer criterios para la conformación de equipos de proyecto multidisciplinarios, garantizando la inclusión de las habilidades necesarias y fomentando un ambiente de trabajo positivo y orientado a resultados.

3. Dominio de Desempeño del Enfoque de Desarrollo y del Ciclo de Vida:

- **Finalidad:** Seleccionar y adaptar la metodología de desarrollo (predictiva, adaptativa o híbrida) y el ciclo de vida del proyecto que mejor se ajusten a la naturaleza del trabajo, los riesgos, las restricciones y el entorno del proyecto, maximizando así las posibilidades de éxito.
- **Relación con la PMO del ACLA-P:** La PMO tiene como finalidad definir los lineamientos y criterios para la selección de los enfoques de desarrollo y ciclos de vida más apropiados para los distintos tipos de proyectos que se gestionen en el ACLA-P. Esto implicará que se han analizado la naturaleza específica de los proyectos de conservación (que a menudo requieren una planificación más detallada y predictiva) y los proyectos de desarrollo sostenible (que pueden beneficiarse de una mayor flexibilidad y adaptación). La PMO proporciona guías metodológicas y plantillas para la

planificación y gestión de proyectos bajo diferentes enfoques, asegurando la coherencia y la eficiencia en la ejecución.

4. Dominio de Desempeño de la Planificación:

- **Finalidad:** Establecer, mantener y comunicar un enfoque organizado y coordinado para la ejecución del proyecto. Esto implica definir el alcance, los objetivos, el cronograma, el presupuesto, los recursos y otros elementos clave del plan del proyecto, proporcionando una hoja de ruta clara para el equipo y los *stakeholders*.
- **Relación con la PMO del ACLA-P:** Una de las finalidades primordiales de la PMO es la estandarización de los procesos de planificación para todos los proyectos del ACLA-P. Esto incluye la definición de los componentes esenciales de un plan de proyecto integral (alcance, cronograma, presupuesto, asignación de recursos, gestión de riesgos, plan de comunicaciones, etc.), la promoción del uso de herramientas de planificación (como diagramas de Gantt) y la garantía de que los planes son accesibles y comprendidos por todos los involucrados. La PMO incluso desarrolla plantillas y guías específicas adaptadas a las particularidades de los proyectos de conservación y desarrollo sostenible en el ACLA-P.

5. Dominio de Desempeño del Trabajo del Proyecto:

- **Finalidad:** Ejecutar las actividades planificadas y gestionar los recursos necesarios para producir los entregables del proyecto. Esto implica coordinar equipos, asignar tareas, gestionar el flujo de trabajo, asegurar la calidad y abordar los problemas y cambios que surjan durante la ejecución.
- **Relación con la PMO del ACLA-P:** La PMO establece mecanismos eficientes para la ejecución y el seguimiento del trabajo de los proyectos en el ACLA-P. Esto define los procesos para la asignación clara de responsabilidades, la gestión optimizada de los recursos (tanto financieros como humanos y materiales), la coordinación efectiva entre los diferentes equipos y la implementación de protocolos para la resolución de

problemas y la gestión de cambios. La PMO recomienda la implementación de herramientas tecnológicas para el seguimiento del progreso de los proyectos y la optimización del uso de los recursos disponibles, incluyendo aquellos provenientes de fuentes de financiamiento externas.

6. Dominio de Desempeño de la Entrega:

- **Finalidad:** Asegurar que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos de calidad y alcance definidos, y que generen el valor esperado para los *stakeholders*. Esto implica la gestión de la calidad, la verificación de los entregables y la garantía de que se cumplen los objetivos del proyecto.
- **Relación con la PMO del ACLA-P:** La PMO define criterios y los procesos para la gestión de los entregables de los proyectos del ACLA-P, asegurando que cumplan con los estándares de calidad y el alcance definidos en la planificación. Esto considera la definición clara de los requisitos de calidad para los diferentes tipos de entregables (informes técnicos, planes de manejo, programas de capacitación, etc.), la implementación de procesos de revisión y aprobación, y la garantía de que los resultados de los proyectos contribuyan de manera efectiva a los objetivos de conservación y desarrollo sostenible del ACLA-P.

7. Dominio de Desempeño de la Medición:

- **Finalidad:** Monitorear y evaluar el desempeño del proyecto en relación con los objetivos planificados, identificando desviaciones y facilitando la toma de decisiones informadas para realizar ajustes oportunos y mejorar continuamente el proceso de gestión.
- **Relación con la PMO del ACLA-P:** Se han establecido los sistemas de medición y seguimiento del desempeño de los proyectos. Por lo cual se han definido los indicadores clave de desempeño relevantes para los proyectos de conservación y desarrollo sostenible, la implementación de procesos eficientes para la recopilación y el análisis de datos, y la generación de informes periódicos y relevantes que permitan a la

dirección del ACLA-P evaluar el progreso, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas informadas para optimizar la gestión de los proyectos.

8. Dominio de Desempeño de la Incertidumbre:

- **Finalidad:** Abordar la incertidumbre mediante la identificación, el análisis, la evaluación y la respuesta a los riesgos y oportunidades que puedan impactar el proyecto, minimizando las amenazas y maximizando los beneficios potenciales.
- **Relación con la PMO del ACLA-P:** La PMO establece un marco metodológico claro y efectivo para la gestión de riesgos y oportunidades en todos los proyectos del ACLA-P. Esto ha incluido la definición de procesos para la identificación proactiva de riesgos y oportunidades específicas para los proyectos de conservación y desarrollo sostenible, el análisis cualitativo y cuantitativo de su impacto potencial, la evaluación de su probabilidad de ocurrencia y la planificación e implementación de estrategias de respuesta adecuadas para mitigar los riesgos y potenciar las oportunidades. La PMO facilitará talleres de identificación de riesgos y oportunidades y proporcionar plantillas y guías para la elaboración de planes de respuesta integrales.

La interacción sinérgica de estos ocho dominios de desempeño proporciona un marco de gestión integral que asegura la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos del ACLA-P. La implementación efectiva de una PMO, diseñada con una comprensión profunda de la finalidad de cada dominio y su aplicación específica en el contexto de la conservación y el desarrollo sostenible, permitirá al ACLA-P optimizar la gestión de sus proyectos, utilizar sus recursos de manera más eficiente y fortalecer su capacidad para alcanzar sus metas de manera sostenible.

2.2.3. Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.

El enfoque de desarrollo y el ciclo de vida de un proyecto son pilares fundamentales en la disciplina de la gestión de proyectos. Estos elementos definen la hoja de ruta que un proyecto seguirá desde su concepción hasta su finalización, influyendo directamente en la

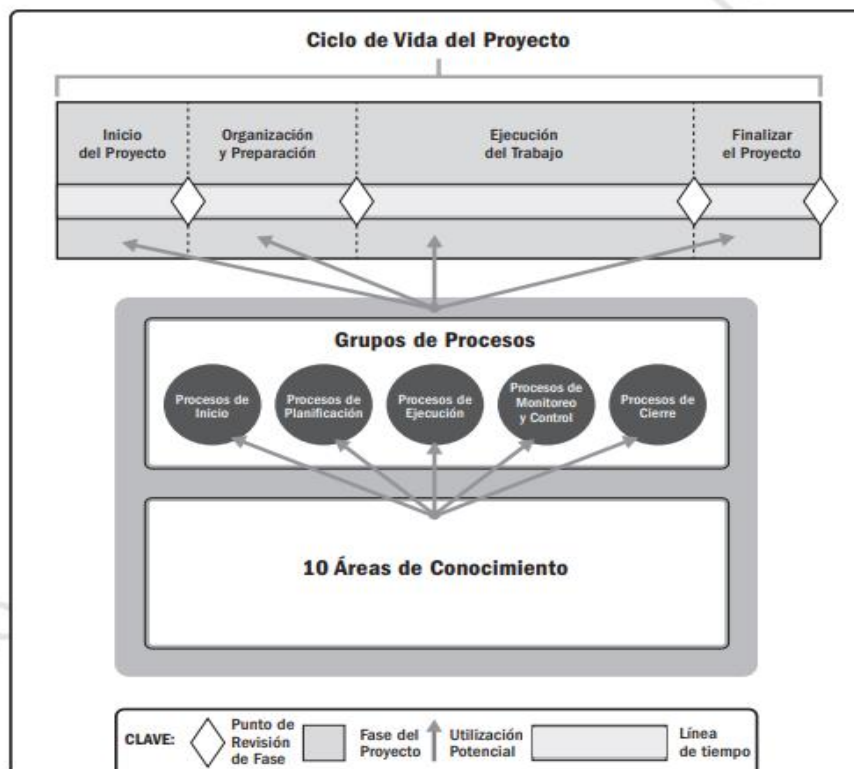
manera en que se planifican, ejecutan y controlan las actividades para alcanzar los objetivos establecidos de forma eficiente y efectiva (PMI, 2021).

El ciclo de vida del proyecto se concibe como una secuencia de fases, lógicamente conectadas, que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre (PMI, 2017). Cada fase se caracteriza por la consecución de uno o más entregables específicos y la necesidad de controles para asegurar el avance hacia los objetivos del proyecto (Kerzner, 2017). Estos ciclos de vida pueden ser predictivos, donde el alcance, el tiempo y el costo se definen en las etapas iniciales y cualquier cambio se gestiona rigurosamente; o adaptativos, donde el alcance se define de manera más flexible y se ajusta a medida que avanza el proyecto, incorporando la retroalimentación y los cambios del entorno (Larson y Gray, 2018).

El equipo del proyecto es el responsable de definir el ciclo de vida del proyecto y determinar la manera en que la ejecución de este se realizará, ya que todo proyecto varía en tamaño y complejidad, sin embargo, todos los proyectos, sin importar sus dimensiones pueden configurarse como se muestra en la figura 5 de estructura del ciclo de vida, el cual implica una fase de inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y finalizar el proyecto.

Figura 2

Ciclo de vida del proyecto



Nota: Reproducido de *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Sexta edición, p.18) por PMI, 2017.

Por otro lado, el enfoque de desarrollo se refiere a la metodología específica utilizada para llevar a cabo el trabajo del proyecto. Las principales categorías incluyen:

- **Predictivo (Cascada):** Ideal para proyectos con requisitos bien definidos y estables, donde cada fase se completa secuencialmente antes de iniciar la siguiente (PMI, 2021).
- **Iterativo:** El proyecto se desarrolla a través de una serie de ciclos repetitivos, donde cada iteración produce un entregable que se revisa y mejora en las siguientes iteraciones (Schwaber & Sutherland, 2017).

- **Incremental:** Similar al iterativo, pero se enfoca en entregar partes funcionales del producto o servicio de manera gradual al cliente (Highsmith, 2010).
- **Adaptativo (Agile):** Se caracteriza por la flexibilidad, la colaboración estrecha con el cliente y la capacidad de responder rápidamente a los cambios. Metodologías como Scrum y Kanban son ejemplos de enfoques adaptativos (Nerur et al., 2017).
- **Híbrido:** Combina elementos de enfoques predictivos y adaptativos, buscando aprovechar las fortalezas de ambos según las necesidades del proyecto (PMI, 2021).

La decisión sobre qué enfoque de desarrollo y ciclo de vida utilizar no es arbitraria. Debe basarse en un análisis exhaustivo de las características del proyecto, incluyendo su complejidad, el nivel de incertidumbre, la estabilidad de los requisitos, la disponibilidad de recursos, la cultura organizacional y las expectativas de los interesados (Serrador & Pinto, 2015). Por ejemplo, proyectos con alta incertidumbre y requisitos evolutivos se benefician de enfoques adaptativos que permiten la retroalimentación temprana y la flexibilidad para incorporar cambios. En contraste, proyectos de construcción con especificaciones técnicas bien definidas pueden gestionarse eficazmente con un enfoque predictivo.

La elección del enfoque y ciclo de vida óptimo para un proyecto requiere una comprensión profunda del contexto en el que se desenvuelve. No existe una "talla única" en la gestión de proyectos. La clave reside en alinear la metodología con la naturaleza intrínseca del proyecto y las capacidades de la organización. La tendencia actual en la gestión de proyectos destaca la creciente adopción de enfoques híbridos, que permiten una mayor adaptabilidad sin sacrificar la estructura y el control en aspectos donde son necesarios. La madurez de la organización en gestión de proyectos también juega un papel crucial; organizaciones con baja madurez pueden beneficiarse inicialmente de enfoques más estructurados, mientras que aquellas con mayor experiencia pueden adoptar metodologías más ágiles y flexibles.

El proyecto de diseño e implementación de una PMO dentro del ACLA-P presenta características que sugieren un enfoque de desarrollo iterativo e incremental, con elementos de un ciclo de vida híbrido, se justifica por lo siguiente:

Iterativo e Incremental: El diseño de la PMO no es un entregable único y estático. Requiere un proceso de análisis (modelos de PMO, diagnóstico organizacional), diseño de la estructura, propuesta de implementación y un plan de mejora continua. Cada uno de estos objetivos específicos puede abordarse como una iteración o un incremento, permitiendo la validación con los stakeholders del ACLA-P y la incorporación de retroalimentación en cada etapa. Por ejemplo, el análisis de modelos de PMO (objetivo 1) generará un entregable que informará el diagnóstico organizacional (objetivo 2), y ambos serán la base para el diseño de la estructura (objetivo 3).

Híbrido: Si bien la estructura general del proyecto de implementación de la PMO puede seguir un ciclo de vida con fases definidas (inicio, planificación, diseño, implementación, cierre), la naturaleza del diseño en sí mismo se beneficiará de la flexibilidad de un enfoque iterativo. Además, la gestión del cambio asociada a la implementación de una PMO requerirá adaptabilidad y la capacidad de responder a las necesidades y resistencias que puedan surgir.

Considerando la naturaleza del proyecto, la creación de una estructura organizacional y la definición de procesos y metodologías para mejorar la gestión de futuros proyectos dentro del ACLA-P, este proyecto pertenece al grupo de proyectos de mejora de procesos y desarrollo organizacional. No se trata de la creación de un producto o servicio directo para un cliente externo, sino de la optimización de la capacidad interna de la organización para gestionar sus iniciativas de conservación y desarrollo sostenible de manera más eficiente. La PMO actuará como un habilitador para futuros proyectos, proporcionando un marco de trabajo, estándares y herramientas.

2.2.4. Administración, dirección o gerencia de proyectos

La administración, dirección o gerencia de proyectos se erige como una disciplina esencial para la materialización exitosa de las iniciativas organizacionales. Su función primordial radica en asegurar que los objetivos previamente definidos se alcancen dentro de los parámetros establecidos de tiempo, costo y calidad. Esta área del conocimiento integra una amalgama de saberes, destrezas, herramientas y técnicas meticulosamente diseñadas para la planificación, organización, dirección y control eficiente de los recursos disponibles, ya sean humanos, financieros o materiales, todo ello orientado hacia la consecución de los resultados esperados. En el panorama empresarial actual, caracterizado por una competencia feroz, la imperiosa necesidad de innovación constante y la exigencia de una adaptación ágil, la gestión de proyectos eficaz se revela como un factor crítico para la supervivencia y el éxito sostenido de cualquier organización.

El PMI (2021) define la gestión de proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos de este” (p.4). Esta concepción subraya la trascendental importancia de la integración sinérgica de diversas áreas del conocimiento, que abarcan la gestión del alcance, el cronograma, los costos, la calidad, los riesgos, los recursos humanos y las comunicaciones. Esta integración armónica resulta indispensable para garantizar la coherencia en la ejecución de las actividades y el cumplimiento cabal de los objetivos que se plantearon inicialmente. En este contexto, la dirección de proyectos trasciende la mera supervisión, implicando un liderazgo sólido y la toma de decisiones estratégicas informadas en un entorno intrínsecamente marcado por la incertidumbre y el cambio constante.

Uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta la gerencia de proyectos efectiva es el liderazgo. Una gestión exitosa trasciende la mera aplicación de conocimientos técnicos especializados; requiere, de manera igualmente crucial, el desarrollo y la aplicación de habilidades interpersonales robustas que fomenten la motivación intrínseca del equipo, faciliten

una comunicación fluida y efectiva, y permitan la resolución constructiva de los inevitables conflictos que puedan surgir a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En este sentido, Kerzner (2019) enfatiza que “el liderazgo en el ámbito de proyectos es fundamental para guiar al equipo hacia la consecución de los objetivos y para manejar las expectativas de los stakeholders” (p.169). Por consiguiente, el gerente de proyecto debe asumir el rol de un facilitador estratégico, cuya misión principal consiste en alinear los esfuerzos individuales y colectivos del equipo con las metas estratégicas de la organización, cultivando un ambiente de colaboración genuina y compromiso inquebrantable.

Además del liderazgo, la gestión de proyectos eficaz se apoya en la adopción y aplicación de metodologías y marcos de referencia estandarizados. Estos marcos proporcionan una estructura lógica y coherente para la organización de los procesos del proyecto, facilitando el seguimiento riguroso del progreso y la implementación de mecanismos de control eficientes. La adopción juiciosa de estos enfoques contribuye significativamente a la mitigación de riesgos potenciales, la optimización de la comunicación entre los miembros del equipo y los stakeholders, y, en última instancia, al aumento de las probabilidades de alcanzar el éxito del proyecto.

La complejidad inherente a los proyectos contemporáneos exige una perspectiva holística que trascienda los aspectos puramente técnicos. Una gestión de proyectos verdaderamente efectiva debe integrar consideraciones del contexto social, económico y ambiental en el cual se desarrollan las actividades. En este sentido, la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa se incorporan cada vez más como elementos esenciales en las prácticas de gestión de proyectos. Esta integración promueve la concepción y ejecución de proyectos que no solo generen valor económico y sean rentables, sino que también se adhieran a principios éticos sólidos y contribuyan a la sostenibilidad a largo plazo (Silva et al., 2020). La consideración de los impactos ambientales y sociales, así como la adopción de prácticas éticas en la gestión de los recursos y las relaciones con los stakeholders, se han

convertido en imperativos para las organizaciones que buscan construir una reputación sólida y asegurar su viabilidad en el futuro.

La planificación exhaustiva constituye otra piedra angular de la dirección de proyectos exitosa. Una planificación deficiente o incompleta puede conducir a desviaciones significativas en el cronograma, sobrecostos presupuestarios y una calidad deficiente en los entregables finales. El proceso de planificación abarca la definición clara del alcance del proyecto, la identificación de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos, la estimación de los recursos requeridos (tanto humanos como materiales y financieros), la elaboración de un cronograma realista y la identificación y análisis de los riesgos potenciales que podrían afectar el desarrollo del proyecto. Una planificación meticulosa permite establecer una hoja de ruta clara y comprensible para todos los miembros del equipo y los stakeholders, facilitando la comunicación, la coordinación y la toma de decisiones informadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto (Rodríguez y López, 2022).

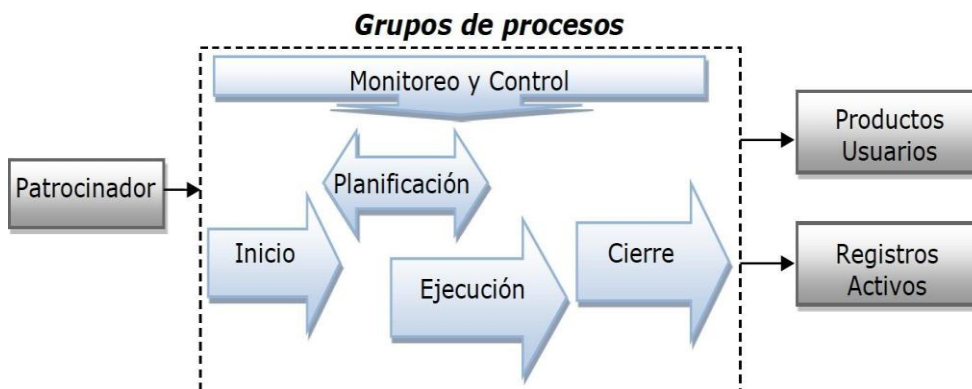
El control y el seguimiento continuo son igualmente cruciales para garantizar que el proyecto se mantenga en el camino correcto hacia la consecución de sus objetivos. Esto implica el monitoreo constante del progreso real en comparación con el planificado, la identificación temprana de cualquier desviación o problema que pueda surgir, y la implementación de acciones correctivas oportunas para minimizar su impacto. Un sistema de control eficaz permite a los gerentes de proyecto tomar decisiones informadas y proactivas, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y que se realicen los ajustes necesarios para mantener el proyecto dentro de los límites de tiempo, costo y calidad establecidos (Martínez, 2023).

2.2.5. Grupos de procesos de la dirección de proyectos

Durante el ciclo de vida del proyecto, se implementan de manera transversal los grupos de procesos reconocidos en el ámbito de la gestión de proyectos: inicio, planificación, monitoreo y control, y cierre, como se ilustra en la siguiente figura.

Figura 3

Grupo de procesos aplicados a las fases del proyecto



Nota: Reproducido del *ABC para un Director de Proyectos exitoso* (Sexta Edición, p. 33), por Pablo Lledó, 2017.

A continuación, se presenta una descripción concisa de cada uno de estos grupos de procesos:

- **Grupo de Procesos de Inicio:** Esta etapa se centra en la definición y formalización de un nuevo proyecto. Se inicia con la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto, un documento fundamental que marca el comienzo oficial del proyecto y otorga al director del proyecto la autoridad necesaria para la asignación de los recursos organizacionales. Para lograrlo, se consideran diversos elementos de entrada, tales como el caso de negocio, los acuerdos establecidos, los factores ambientales de la empresa y los activos de los procesos de la organización. Los resultados primordiales de este proceso son el Acta de Constitución del Proyecto y el registro de los supuestos iniciales.
- **Grupo de Procesos de Planificación:** Durante esta fase, se llevan a cabo los procesos necesarios para establecer el alcance del proyecto, detallar y refinar los objetivos, y desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto. Este plan constituye la

base sobre la cual se fundamentará todo el trabajo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

- **Grupo de Procesos de Ejecución:** En esta etapa, se pone en práctica el trabajo definido en el plan del proyecto. Comprende la realización de las tareas necesarias para alcanzar los entregables del proyecto, incluyendo la coordinación de los recursos asignados, la gestión de las adquisiciones, el tratamiento de las solicitudes de cambio y el monitoreo de los riesgos identificados.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control:** Este grupo de procesos permite el seguimiento, el análisis y la regulación del progreso y el desempeño del proyecto. Su objetivo es identificar cualquier desviación o necesidad de ajuste e implementar los cambios correspondientes para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- **Grupo de Procesos de Cierre:** Comprende los procesos requeridos para la finalización formal del proyecto, así como de cada uno de sus entregables, fases y contratos. Esta etapa culmina con el proceso de cierre formal, también conocido como recepción definitiva de los resultados del proyecto.

Es importante destacar que cada proceso dentro de la dirección de proyectos genera una o varias salidas a partir de una o varias entradas, mediante la aplicación de herramientas y técnicas especializadas. La salida de un proceso puede ser un entregable tangible o un resultado intangible, siendo estos últimos las consecuencias finales de un proceso específico. Los procesos de la dirección de proyectos se interconectan lógicamente a través de los resultados que producen (PMI, 2017, p. 22).

En este sentido, los grupos de procesos se organizan a su vez en diez áreas de conocimiento, conformando un total de cuarenta y nueve procesos definidos por el PMI (2017) en su Guía del PMBOK.

En la siguiente Figura 4, se muestra el agrupamiento lógico de los procesos de la dirección de proyectos dentro de los 5 Grupos de Procesos. Los Grupos de Procesos son independientes de las fases del proyecto.

Figura 4

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto 4.2 Identificar a los Interesados	5.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto 5.2 Planificar la Gestión del Alcance 5.3 Recopilar Requisitos 5.4 Definir el Alcance 5.5 Crear la EDT/WBS 5.6 Planificar la Gestión del Cronograma 5.7 Definir las Actividades 5.8 Secuenciar las Actividades 5.9 Estimar la Duración de las Actividades 5.10 Desarrollar el Cronograma 5.11 Planificar la Gestión de los Costos 5.12 Estimar los Costos 5.13 Determinar el Presupuesto 5.14 Planificar la Gestión de la Calidad 5.15 Planificar la Gestión de Recursos 5.16 Estimar los Recursos de las Actividades 5.17 Planificar la Gestión de las Comunicaciones 5.18 Planificar la Gestión de los Riesgos 5.19 Identificar los Riesgos 5.20 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 5.21 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 5.22 Planificar la Respuesta a los Riesgos 5.23 Planificar la Gestión de las Adquisiciones 5.24 Planificar el Involucramiento de los Interesados	6.1 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 6.2 Gestionar el Conocimiento del Proyecto 6.3 Gestionar la Calidad 6.4 Adquirir Recursos 6.5 Desarrollar el Equipo 6.6 Dirigir al Equipo 6.7 Gestionar las Comunicaciones 6.8 Implementar la Respuesta a los Riesgos 6.9 Efectuar las Adquisiciones 6.10 Gestionar la Participación de los Interesados	7.1 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 7.2 Realizar el Control Integrado de Cambios 7.3 Validar el Alcance 7.4 Controlar el Alcance 7.5 Controlar el Cronograma 7.6 Controlar los Costos 7.7 Controlar la Calidad 7.8 Controlar los Recursos 7.9 Monitorear las Comunicaciones 7.10 Monitorear los Riesgos 7.11 Controlar las Adquisiciones 7.12 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	8.1 Cerrar el Proyecto o Fase

Nota: Clasificación de los 49 Procesos en los Grupos de Procesos de la Dirección de proyectos. Tomado de *Grupo de Procesos: Guía Práctica* (p.22), por Project Management Institute, Inc.

2.2.6. Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La gestión de proyectos en las organizaciones modernas debe entenderse como un componente integral de la estrategia empresarial. La correcta alineación entre la estrategia general, los portafolios de iniciativas, los programas y los proyectos individuales es fundamental para asegurar que los esfuerzos emprendidos contribuyan significativamente al logro de los objetivos organizacionales y a la generación de valor sostenible (Mintzberg *et al.*, 2010).

La estrategia empresarial, según Porter (2015), define como una organización competirá en su industria, las decisiones clave sobre dónde enfocar sus recursos y cómo diferenciarse de sus competidores para lograr una ventaja sostenible. Grant (2021) complementa esta visión, enfatizando que la estrategia abarca la definición de la misión, la visión, los valores y los objetivos a largo plazo de la organización, proporcionando una guía para la toma de decisiones en todos los niveles. Por su parte, David y David (2017) señalan que la estrategia empresarial implica la formulación, implementación y evaluación de acciones que permitirán a una organización alcanzar sus objetivos, considerando tanto el entorno interno como el externo.

Un portafolio se define como el conjunto de proyectos, programas, subportafolios y trabajos operativos gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (PMI, 2017). La gestión del portafolio implica la priorización, autorización, gestión y control de estos componentes para optimizar la inversión y lograr los beneficios estratégicos deseados. Su enfoque principal es asegurar que los recursos se asignen a las iniciativas que ofrecen el mayor valor estratégico y que los riesgos a nivel de portafolio se gestionen adecuadamente (Kendall y Rollins, 2019).

Un programa es un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programa cuya gestión se coordina para obtener beneficios que no se lograrían gestionándolos de forma individual (Project Management Institute, 2017). Los programas se establecen para alcanzar objetivos estratégicos específicos y a menudo requieren la gestión de

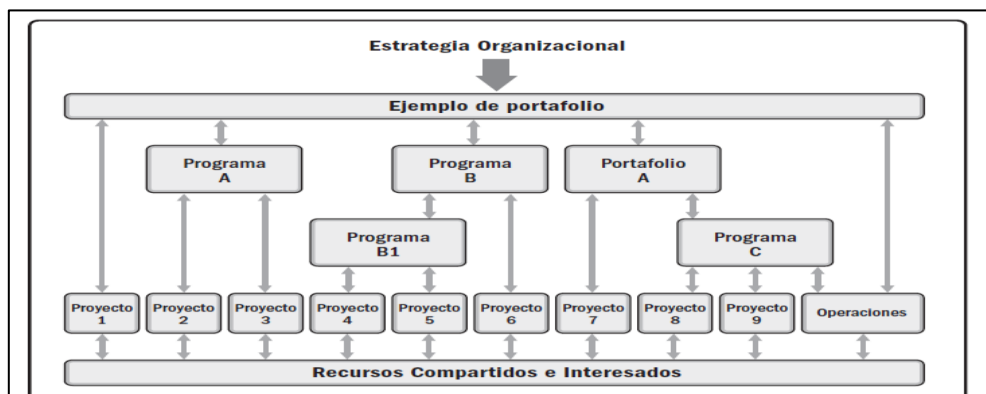
interdependencias entre los proyectos que los componen. La gestión de programas se centra en la coordinación, la resolución de conflictos y la gestión de la transición de los resultados de los proyectos a las operaciones (Thiry, 2010).

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2017). Cada proyecto tiene un inicio y un fin definidos, objetivos específicos, un presupuesto y recursos asignados. La gestión de proyectos se enfoca en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este (Verzuh, 2016).

La alineación estratégica se materializa cuando existe una clara y demostrable contribución de los proyectos a los programas, de los programas al portafolio, y finalmente, del portafolio a la estrategia empresarial general. Esta alineación asegura que los recursos de la organización se inviertan en iniciativas que impulsan los objetivos estratégicos y generan el mayor valor. La falta de alineación puede llevar a la ejecución de proyectos irrelevantes, al desperdicio de recursos y a la fragmentación de los esfuerzos organizacionales. En la figura 5 se ejemplifica una estrategia empresarial.

Figura 5.

Estrategia Empresarial



Nota: Reproducido de *La Guía de los Fundamentos del PMI* (p.25), por PMI, Sexta edición,

PMI.

El proyecto de diseño e implementación de una PMO dentro del ACLA-P corresponde fundamentalmente a una iniciativa estratégica. No se trata de un proyecto aislado, sino de una inversión institucional diseñada para mejorar la capacidad para gestionar sus proyectos futuros de manera más eficiente y efectiva, contribuyendo directamente al logro de sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible, a continuación, se justifican las razones:

- **Apoyo a los Objetivos Estratégicos:** Tal como se evidencia en la justificación, la implementación de la PMO aborda las limitaciones de recursos y fortalece la capacidad del ACLA-P para atraer y gestionar fondos externos. Esto está directamente alineado con la necesidad de optimizar el uso de recursos y fortalecer la capacidad para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Mejora de la Capacidad Organizacional:** La PMO no es un entregable puntual, sino una estructura que transformará la forma en que el ACLA-P gestiona todos sus proyectos. Al establecer estándares, metodologías y procesos, la PMO busca elevar el nivel de madurez en la gestión de proyectos de la organización, lo cual es un objetivo estratégico a largo plazo.
- **Habilitador de Futuros Proyectos:** La PMO actúa como un centro de excelencia para la gestión de proyectos, proporcionando soporte, guía y herramientas para la ejecución exitosa de futuras iniciativas. Esto la convierte en un habilitador estratégico clave para la consecución de los objetivos sustantivos del ACLA-P.
- **Impacto a Nivel de Portafolio (Implícito):** Aunque el ACLA-P quizás no gestione formalmente un "portafolio" en el sentido estricto, la PMO influirá en cómo se seleccionan, priorizan y gestionan todos los proyectos que la organización emprenda. Al mejorar la eficiencia y la alineación, la PMO optimizará el "portafolio" de iniciativas del ACLA-P, asegurando que contribuyan de la mejor manera a sus metas estratégicas.

2.3 Modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos

Los modelos de PMO se refieren a las diferentes formas en que una PMO se establece y opera dentro de una organización. Estos modelos no son mutuamente excluyentes y una PMO puede evolucionar de un modelo a otro con el tiempo, en la tabla número 6, se identifica su autoridad, función, enfoque, ventajas y desventajas de cada uno.

Tabla 1

Modelos de PMO, funciones, enfoques y ventajas y desventajas a nivel general.

Modelo de PMO	Autoridad	Función	Enfoque	Ventajas	Desventajas
PMO de Apoyo (Supportive PMO)	Baja	Consultiva; provee recursos, capacitación, plantillas, mejores prácticas y lecciones aprendidas. Actúa como un repositorio de información.	Estándares, plantillas, mejores prácticas, formación.	Baja resistencia, fácil implementación, mejora la consistencia.	Impacto limitado en la disciplina del proyecto, resultados pueden variar.
PMO de Control (Controlling PMO)	Moderada	Asegurar el cumplimiento de estándares y metodologías, auditar proyectos, seguimiento de métricas de desempeño.	Auditorías, gestión de riesgos, aseguramiento de calidad.	Mayor consistencia, mejora la disciplina del proyecto.	Puede generar resistencia, requiere más recursos.
PMO Directiva (Directive PMO)	Alta	Gestión directa de proyectos, asignación de recursos, toma de decisiones críticas sobre el portafolio.	Rendimiento del proyecto, alineación estratégica, imposición de metodologías.	Máxima estandarización y control, alta probabilidad de éxito del proyecto.	Alta resistencia potencial, costosa de implementar y mantener.

Nota: La tabla 1 muestra los diferentes modelos de PMO que existen.

PMO de Soporte (Supportive PMO): Caracterizada por un bajo nivel de control, esta PMO actúa como un centro de excelencia que provee recursos esenciales para la gestión de proyectos. Sus funciones principales incluyen la elaboración y distribución de plantillas, formularios y estándares, la provisión de capacitación y mentoría en herramientas y

metodologías, y la facilitación del intercambio de lecciones aprendidas y mejores prácticas. Su utilidad radica en organizaciones con baja madurez en gestión de proyectos o en entornos donde la autonomía de los directores de proyecto es prioritaria.

PMO de Control (Controlling PMO): Con un nivel de control moderado, esta PMO no solo ofrece soporte, sino que también asegura la adherencia a metodologías, procesos y normativas específicas. Sus responsabilidades abarcan la supervisión del cumplimiento de estándares, la realización de auditorías de proyectos, y el seguimiento de métricas de desempeño para garantizar la consistencia y calidad en la ejecución. Son idóneas para organizaciones que buscan formalizar sus procesos y reducir la variabilidad en los resultados de los proyectos.

PMO Directiva (Directive PMO): Este tipo de PMO ejerce un alto nivel de control, asumiendo la gestión directa de los proyectos. Los directores de proyecto, en este modelo, suelen reportar directamente a la PMO. Sus funciones pueden incluir la asignación de recursos, la toma de decisiones críticas sobre el portafolio de proyectos, y la imposición de metodologías y herramientas. Es común en organizaciones que buscan una estandarización y centralización máximas para la gestión de su portafolio.

2.4 Tipos de PMO por Alcance y Enfoque

Las PMO se pueden clasificar según su enfoque o el alcance que tienen dentro de una organización. Esta clasificación es fundamental para entender cómo operan y a qué nivel estratégico o táctico contribuyen.

Tabla 2*Tipos de PMO según alcance y enfoque*

Tipo de PMO	Alcance	Objetivo	Ventajas	Desventajas
PMO Departamental o de Negocio	Limitado a un departamento o unidad de negocio específico.	Apoyar los objetivos específicos del departamento.	Mayor agilidad, mejor adaptación a las necesidades locales.	Riesgo de silos, falta de estandarización interdepartamental.
PMO Empresarial (EPMO)	Toda la organización; abarca proyectos, programas y el portafolio completo.	Asegurar la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos generales de la organización, optimización del portafolio.	Visión holística, mejora la toma de decisiones a nivel estratégico.	Mayor complejidad, mayor resistencia al cambio.
PMO de Programa	Un programa específico (grupo de proyectos relacionados).	Apoyar el éxito del programa y sus proyectos constituyentes.	Enfoque dedicado, mejora la coordinación de proyectos relacionados.	Temporal, su disolución requiere planificación.
PMO de Portafolio	El portafolio de proyectos y programas de la organización.	Maximizar el valor de la inversión, alineación estratégica, priorizar y balancear recursos.	Optimización de recursos, mejora del retorno de la inversión (ROI).	Requiere un alto nivel de madurez organizacional.

Nota: Elaboración propia se muestra los tipos de PMO.

2.5. Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

En el presente apartado se establece el estado de la cuestión en relación con la gestión de proyectos y la implementación de una PMO para el ACLA-P. A través de una revisión exhaustiva de la literatura existente y de investigaciones relevantes, se busca comprender el panorama actual de la gestión de proyectos, los diferentes modelos de PMO, sus niveles de madurez y los factores críticos para su éxito en diversos entornos organizacionales.

La finalidad de este apartado es doble. En primer lugar, proporcionar un marco teórico sólido que sustente la investigación, definiendo los conceptos clave y presentando las teorías y modelos existentes que son relevantes para el diseño e implementación de una PMO en el ACLA-P. En segundo lugar, a partir del análisis del estado de la cuestión y considerando las particularidades y desafíos, se busca proponer una teoría propia o una adaptación innovadora

de los modelos existentes que responda de manera más efectiva a las necesidades específicas de esta área de conservación. Esta teoría se fundamentará en el diagnóstico de las necesidades y capacidades de la institución, buscando optimizar la gestión de sus proyectos, el uso de recursos y el fortalecimiento de su capacidad para alcanzar sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible.

2.5.1. Situación actual del problema u oportunidad en estudio (estado de la cuestión)

El ACLA-P enfrenta desafíos particulares en la gestión de sus iniciativas. Si bien la naturaleza de sus proyectos se centra en la gestión de la conservación y manejo sostenible de la vida silvestre, los recursos forestales, las áreas silvestres protegidas, cuencas hidrográficas y sistemas hídricos, en conjunto con actores de la sociedad, para el bienestar de las actuales y futuras generaciones en la conservación y el desarrollo sostenible, la limitación de recursos estatales, tal como se mencionó en la justificación, crea una presión significativa para optimizar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de sus competencias. .

La gestión de proyectos en organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales con mandatos de conservación a menudo se caracteriza por la complejidad de los stakeholders involucrados (organizaciones gubernamentales, ONGs, comunidades locales, donantes internacionales), la sensibilidad de los temas tratados (biodiversidad, derechos indígenas, desarrollo comunitario) y la necesidad de asegurar la sostenibilidad a largo plazo de los resultados (Dudley, 2012).

Investigaciones en el ámbito de la gestión de proyectos en el sector de la conservación han destacado la importancia de una planificación rigurosa, la colaboración efectiva entre múltiples partes interesadas y la adaptación de metodologías de gestión a los contextos específicos (Müller y Jugdev, 2012). Sin embargo, la literatura también señala desafíos comunes como la falta de recursos dedicados a la gestión de proyectos, la ausencia de metodologías estandarizadas y la dificultad para medir el impacto a largo plazo de las iniciativas de conservación (Roe, 2015).

En el contexto latinoamericano, y específicamente en Costa Rica, las instituciones que trabajan para la conservación cuentan con poco presupuesto y a menudo dependen de financiamiento externo y deben cumplir con los requisitos de múltiples donantes, lo que añade una capa adicional de complejidad a la gestión de proyectos. La necesidad de demostrar resultados tangibles y el uso eficiente de los recursos es crucial para asegurar la continuidad del financiamiento y el apoyo a las iniciativas de conservación (Sánchez & Núñez, 2018).

La ausencia de una estructura formal de gestión de proyectos, como una PMO, puede llevar a la inconsistencia en la aplicación de metodologías, la duplicidad de esfuerzos, la falta de comunicación efectiva y, en última instancia, a una menor eficiencia en el uso de los recursos limitados e incluso a la pérdida de muchas oportunidades por pérdida de potenciales donantes. La falta de seguimiento y una estructura dedicada pueden hacer que iniciativas importantes queden en el olvido, perdiendo la oportunidad de mejorar significativamente la operación de la institución.

La implementación de PMO se ha consolidado como una estrategia efectiva para mejorar la gestión de proyectos dentro de las organizaciones, independientemente de su sector o tamaño (Hobbs, 2012). Diversos autores han explorado los modelos, las funciones y los beneficios de las PMOs, proporcionando un marco teórico sólido para esta propuesta.

Una PMO es una estructura organizacional que estandariza los procesos relacionados con la gestión de proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2017). La PMO puede adoptar diversas formas y niveles de autoridad dentro de la organización, dependiendo de sus necesidades y su nivel de madurez en la gestión de proyectos (Dai y Wells, 2004).

Según Bloch, Blumberg y Laartz (2012), las PMOs pueden clasificarse en tres tipos principales:

PMO de Apoyo (Supportive): Actúa como un repositorio de información, proporcionando plantillas, mejores prácticas y capacitación en gestión de proyectos. Tiene un bajo nivel de control sobre los proyectos.

PMO de Control (Controlling): Además de las funciones de apoyo, requiere el cumplimiento de ciertos marcos o metodologías de gestión de proyectos y puede auditar el cumplimiento. Tiene un nivel de control moderado.

PMO /Directiva (Directive): Asume la gestión directa de los proyectos o establece metodologías obligatorias, gestionando los proyectos a través de sus propios directores de proyecto. Tiene un alto nivel de control.

Otras clasificaciones consideran la función estratégica de la PMO, distinguiendo entre PMOs operativas, tácticas y estratégicas (Crawford, 2007). Las PMOs estratégicas se enfocan en alinear la gestión de proyectos con los objetivos de la organización y en asegurar que los proyectos entreguen valor estratégico.

Las funciones comunes de una PMO incluyen el desarrollo de metodologías, provisión de herramientas, capacitación, gestión de recursos, monitoreo, gestión de riesgos, comunicación, alineación estratégica y medición del valor (PMI, 2017; Williams, 2013). Los beneficios incluyen mejora de la eficiencia, consistencia, reducción de costos, mejora de la calidad, mayor visibilidad, mejor toma de decisiones, mayor alineación estratégica, satisfacción de stakeholders y desarrollo de una cultura de gestión de proyectos.

Si bien la literatura sobre PMOs es extensa, la aplicación específica en el contexto de organizaciones o instituciones de conservación como el ACLA-P requiere una consideración cuidadosa de sus particularidades. Las PMOs en este sector deben ser sensibles a la complejidad de los proyectos, la diversidad de los stakeholders y la importancia de la sostenibilidad a largo plazo (Jones *et al.*, 2015).

Investigaciones sugieren que las PMOs en organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales pueden beneficiarse de un enfoque adaptativo, que permita la flexibilidad

necesaria para gestionar proyectos con incertidumbre y la participación de las comunidades locales y otras partes interesadas (Kerzner, 2017). La medición del éxito de los proyectos debe ir más allá de los indicadores tradicionales de tiempo, costo y alcance, incorporando métricas relacionadas con el impacto ambiental y social (Dvir y Shenhar, 2007).

La implementación de una PMO en el ACLA-P podría proporcionar la estructura necesaria para estandarizar los procesos de gestión de proyectos, mejorar la comunicación entre los diferentes equipos y stakeholders, optimizar el uso de los recursos limitados y, en última instancia, fortalecer la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible. El diagnóstico de las necesidades y capacidades del ACLA-P, tal como se plantea en uno de los objetivos específicos de este proyecto, será fundamental para diseñar una PMO que se adapte a su contexto único y maximice sus beneficios.

2.5.2. Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2017). Management of Project Management Offices to increase project success: A research agenda. *International Journal of Project Management*, 35(3), 354-374.

Descripción: Este estudio analiza cómo la creación y gestión efectiva de las PMO puede mejorar el éxito de los proyectos en diferentes organizaciones. Los autores investigan modelos diversos, niveles de madurez y los factores críticos que influyen en su efectividad, con énfasis en su alineación estratégica.

Metodologías de investigación utilizada: Utilizaron un enfoque cualitativo mediante análisis de estudios de caso y revisión de literatura. También llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con responsables de PMO en diferentes empresas para identificar buenas prácticas y desafíos.

Conclusiones obtenidas: La investigación concluye que la madurez y la gobernanza de la PMO son fundamentales para potenciar sus beneficios. La alineación de la PMO con la

estrategia organizacional incrementa el éxito en la gestión de proyectos. Además, consideran que procesos estandarizados y una gestión del cambio adecuada son claves para su efectividad. Estas conclusiones sugieren que, si bien la estructura puede variar, la gestión estratégica y adaptativa es indispensable, y estas metodologías pueden ser aplicadas para evaluar y mejorar la propia PMO en diferentes entornos.

Ika, L. A., Naumann, S., & Busch, T. (2019). The quality of project performance measurement in development organizations. *International Journal of Project Management*, 37(6), 774-786.

Descripción: El trabajo estudia cómo las organizaciones de desarrollo internacional miden y gestionan el rendimiento de proyectos a través de las PMO, identificando las prácticas que conducen a una mejor gestión y mejores resultados.

Metodologías de investigación utilizada: Emplearon un método cuantitativo mediante encuestas estructuradas a responsables y gestores de proyectos en diferentes organizaciones, seguido de análisis estadístico con regresiones y análisis factorial para identificar las variables críticas que afectan la calidad en la medición del desempeño.

Conclusiones obtenidas: Se concluye que la alineación estratégica, el apoyo ejecutivo y la capacitación continua son determinantes para mejorar la efectividad de las PMO en la gestión de proyectos. Además, el uso de metodologías estructuradas de medición, como las del PMI, es aplicable y efectiva en diversos contextos, y pueden ser adaptadas para mejorar la gestión interna y la rendición de cuentas.

Zahra, S., & Klein, P. (2020). Structural influences on public sector project management. *Public Management Review*, 22(4), 529-550.

Descripción: Este estudio explora la relación entre la estructura organizacional y la gestión eficiente de proyectos en el sector público, resaltando la importancia de las prácticas de mejora continua y la gestión de recursos.

Metodologías de investigación utilizada: El método fue de tipo descriptivo y exploratorio, basado en análisis documental y entrevistas semiestructuradas con responsables de gestión de proyectos públicos. También, utilizaron estudios de caso para ilustrar diferentes modelos de estructura y gestión.

Conclusiones obtenidas: La investigación destaca que las prácticas de mejora continua favorecen la optimización de recursos y fortalecen la gestión de proyectos en entidades públicas. La estructura organizacional flexible, combinada con metodologías de innovación y control, permite una gestión más efectiva de los proyectos, y dichas metodologías pueden adoptarse en cualquier contexto para potenciar los resultados.

2.5.3. Otra teoría relacionada con el tema en estudio

Para complementar la revisión documental efectuada, se presentan a continuación tres teorías que aportan un marco conceptual relevante y útil para el diseño de la PMO y la planificación de su estrategia de implementación en el ACLA-P.

2.5.3.1. La Teoría de la Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

La teoría de la madurez en gestión de proyectos postula que las organizaciones evolucionan a través de etapas progresivas en su capacidad para gestionar proyectos de manera efectiva y eficiente. Este concepto se formalizó en modelos como el Modelo de Madurez de la Capacidad de Gestión de Proyectos (OCM) (Paulk *et al.*, 1993), que más tarde influyó en el desarrollo de modelos más amplios como el Capability Maturity Model Integration (CMMI®) del CMMI Institute y el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) del PMI (2013).

Estos modelos de madurez describen una trayectoria que las organizaciones pueden seguir para optimizar sus procesos de gestión de proyectos. Generalmente, esta trayectoria se divide en niveles que representan un aumento gradual en la sofisticación y estandarización de las prácticas de gestión.

Aunque existen variaciones entre los modelos, la progresión típica implica pasar de un estado inicial (ad hoc y reactivo) a un estado gestionado (procesos básicos definidos), luego a un estado definido (procesos estandarizados a nivel organizacional), seguido por un estado cuantitativamente gestionado (procesos medidos y controlados), y finalmente a un estado optimizado (mejora continua de los procesos) (Asana, 2023; PMI, 2013).

La implementación de una PMO se alinea directamente con esta teoría, ya que una de las funciones principales de una PMO es la estandarización de metodologías, procesos y herramientas de gestión de proyectos en toda la organización (Projective Group, 2024). Al establecer una PMO, el ACLA-P puede iniciar su camino hacia una mayor madurez en la gestión de proyectos, lo que se espera que conduzca a una mayor eficiencia, una mejor asignación de recursos y una mayor probabilidad de éxito en sus iniciativas de conservación y desarrollo sostenible.

Aplicabilidad y relación: La teoría de la madurez organizacional en gestión de proyectos es intrínsecamente aplicable al trabajo de diseño e implementación de una PMO en el ACLA-P.

Evaluación del estado actual: Antes de diseñar la PMO, es crucial evaluar el nivel de madurez actual de la gestión de proyectos dentro del ACLA-P. Esto permitirá identificar las fortalezas, debilidades y áreas de mejora en sus procesos existentes (Objetivo Específico 2). Modelos como OPM3® proporcionan un marco para realizar esta evaluación (PMI, 2013).

Establecimiento de una hoja de ruta: La teoría de la madurez no solo describe los niveles, sino que también implica un camino de mejora. La implementación de la PMO puede verse como el primer paso en este camino, con la expectativa de que la organización avance gradualmente hacia niveles superiores de madurez a medida que la PMO estandarice procesos, introduzca mejores prácticas y fomente una cultura de gestión de proyectos (PM Solutions, 2024).

Medición del progreso y mejora continua: Los modelos de madurez enfatizan la importancia de la medición y el control de los procesos. Una vez implementada la PMO, se pueden utilizar métricas para rastrear el progreso en la gestión de proyectos y para identificar áreas donde se necesitan mejoras adicionales (Objetivo Específico 4). Este ciclo de retroalimentación y mejora continua es un componente fundamental de los niveles más altos de madurez (Asana, 2023).

Alineación estratégica: Un mayor nivel de madurez en la gestión de proyectos facilita la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización (Projective Group, 2024). Una PMO madura asegura que los proyectos emprendidos contribuyan directamente a la misión de conservación y desarrollo sostenible del ACLA-P y optimicen el uso de recursos limitados para lograr el máximo impacto.

2.5.3.2. Teoría de la Contingencia

La Teoría de la Contingencia, en el ámbito de la administración y la gestión de proyectos, establece que no existe un enfoque universalmente superior para estructurar o gestionar una organización o sus proyectos. En cambio, la efectividad de una estructura o un método de gestión está contingente o depende de las características específicas de la situación, incluyendo el entorno interno y externo de la organización (Donaldson, 2001).

Esta perspectiva desafía la noción de principios de gestión "únicos para todos" y aboga por la adaptación de las prácticas a las circunstancias particulares que enfrenta una organización.

En el contexto de la gestión de proyectos, la Teoría de la Contingencia subraya que la metodología de gestión, la estructura del equipo, los procesos de comunicación y el nivel de formalización deben ajustarse a factores como la complejidad del proyecto, su tamaño, la incertidumbre inherente, la industria, la cultura organizacional y las capacidades de los recursos disponibles (Donaldson, 2001).

Aplicada a la implementación de una PMO, la Teoría de la Contingencia implica que no hay un modelo de PMO predefinido que sea óptimo para todas las organizaciones. El diseño, las funciones, los servicios y la estructura de la PMO para el ACLA-P deben ser específicamente adaptados a sus necesidades únicas, considerando su misión de conservación y desarrollo sostenible, la naturaleza de sus proyectos (que pueden variar desde iniciativas ecológicas hasta proyectos de desarrollo comunitario), su estructura organizativa existente, su cultura de trabajo, las limitaciones presupuestarias y la diversidad de sus stakeholders (Sánchez y Núñez, 2018).

La Teoría de la Contingencia es fundamental para el proyecto de diseño e implementación de una PMO en el ACLA-P por las siguientes razones:

Argumenta en contra de la adopción de un modelo de PMO genérico: El ACLA-P opera en un entorno complejo que involucra la coordinación interinstitucional, con organizaciones no gubernamentales, comunidades locales y donantes internacionales. Sus proyectos tienen objetivos intrínsecamente ligados a la sostenibilidad ambiental y social, lo que puede requerir enfoques de gestión diferentes a los de proyectos puramente comerciales o de ingeniería (Jones, S., y Smith, J., 2015). La Teoría de la Contingencia legitima la necesidad de un diseño de PMO que responda específicamente a estas complejidades.

Adaptación a las limitaciones de recursos: El ACLA-P, como se ha justificado, enfrenta limitaciones de recursos financieros y humanos. La Teoría de la Contingencia sugiere que la PMO debe diseñarse de manera pragmática, optimizando el uso de los recursos disponibles y enfocándose en proporcionar el mayor valor posible con los medios existentes. Esto podría implicar una implementación gradual de funciones de la PMO o la priorización de servicios que aborden las necesidades más críticas de la organización.

Consideración de la cultura organizacional: La cultura del ACLA-P, influenciada por su misión de conservación y su trabajo en un contexto geográfico y social específico, jugará un papel importante en la adopción de la PMO. La Teoría de la Contingencia enfatiza que la PMO

debe ser compatible con esta cultura, fomentando la colaboración, la comunicación y el compromiso de los equipos de proyecto y los stakeholders. Un diseño de la PMO que ignore la cultura organizacional podría enfrentar resistencia y ser menos efectivo.

Flexibilidad ante la evolución: El entorno en el que opera el ACLA-P (políticas ambientales, disponibilidad de financiamiento, prioridades de conservación) puede cambiar con el tiempo. La Teoría de la Contingencia apoya la idea de que la PMO debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a estas dinámicas cambiantes, evolucionando sus funciones y servicios para seguir siendo relevante y valiosa para la organización a largo plazo.

2.5.3.3. La Gestión del Cambio (Change Management) como Práctica de Éxito

La gestión del cambio es un marco estructurado para guiar a las organizaciones, equipos e individuos a través de una transición desde un estado actual hacia un estado futuro deseado (Prosci, s.f.). No se trata simplemente de implementar un cambio, sino de gestionar el lado humano de ese cambio para asegurar una adopción exitosa y duradera de nuevas formas de trabajar (Kotter, 1996). Esto implica comprender las reacciones de las personas al cambio, abordar sus preocupaciones y resistencias, y equiparlas con las habilidades y el apoyo necesarios para prosperar en el nuevo entorno (Hiatt, 2006).

Una gestión del cambio efectiva abarca una variedad de actividades, que incluyen la creación de conciencia sobre la necesidad del cambio, el desarrollo de una visión clara del futuro estado deseado, la comunicación transparente y constante sobre el progreso y los impactos del cambio, la participación de los stakeholders en el proceso, la eliminación de obstáculos a la adopción, la generación de resultado a corto plazo para mantener el impulso y el refuerzo de los nuevos comportamientos y procesos para asegurar su sostenibilidad (Kotter, 2012). Ignorar el aspecto humano del cambio puede llevar a la resistencia, al fracaso de la implementación y a la no realización de los beneficios esperados (Prosci, s.f.).

La implementación de la PMO en el ACLA-P representa una transformación significativa que impactará en la forma en que se planifican, ejecutan y gestionan los proyectos. Por lo

tanto, la aplicación de los principios y prácticas de la gestión del cambio es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de la PMO.

Mitigación de la Resistencia: La introducción de una PMO puede generar resistencia por parte del personal que está acostumbrado a formas de trabajo existentes. La gestión del cambio proporciona estrategias para identificar las fuentes de resistencia (miedo a lo desconocido, preocupación por la pérdida de autonomía, falta de comprensión de los beneficios) y abordarlas a través de la comunicación, la participación y el apoyo (Kotter, 2012).

Facilitación de la Adopción: La gestión del cambio se centra en lograr que los individuos adopten y utilicen las nuevas herramientas, procesos y roles introducidos por la PMO. Esto requiere no solo comunicar los cambios, sino también proporcionar la formación y el apoyo necesarios para que el personal se sienta cómodo y competente con las nuevas formas de trabajar (Hiatt, 2006).

Alineación de los Stakeholders: La implementación de una PMO afectará a diversos stakeholders dentro y fuera del ACLA-P. La gestión del cambio ayuda a asegurar que todos los stakeholders comprendan los beneficios de la PMO, estén involucrados en el proceso de transición y apoyen su implementación a largo plazo.

Fomento de una Cultura de Gestión de Proyectos: La PMO busca instaurar una cultura de gestión de proyectos más profesional y alineada con los objetivos estratégicos del ACLA-P. La gestión del cambio facilita esta transición cultural al promover la comprensión, la aceptación y la internalización de los nuevos valores y comportamientos asociados con una gestión de proyectos eficaz.

Garantía de la Sostenibilidad: Para que la PMO sea sostenible a largo plazo, los cambios que introduce deben arraigarse en la forma de trabajar de la institución. La gestión del cambio proporciona estrategias para reforzar los nuevos comportamientos, celebrar los éxitos tempranos y asegurar que la PMO se convierta en una parte integral de la cultura organizacional del ACLA-P.

3. Marco metodológico

El marco metodológico es la hoja de ruta en el proceso de investigación, asegurando la coherencia entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos. De acuerdo con Bernal (2010), el marco metodológico comprende el conjunto de aspectos operativos que estructuran el estudio, permitiendo una aproximación sistemática al fenómeno bajo análisis. Es el “cómo” de la investigación, detallando los pasos, técnicas y procedimientos empleados para formular y resolver el problema de investigación. Este enfoque sistemático es crucial para la formulación y verificación de hipótesis, las cuales son confirmadas o descartadas a través de la evidencia recolectada y analizada (Azüero, 2019, p. 112).

Para este PFG, el marco metodológico permitió encuadrar el proceso de investigación, garantizando que cada etapa contribuyera directamente al cumplimiento de los objetivos y entregables propuestos. La descripción detallada que se presenta a continuación aborda el procedimiento riguroso seguido para producir y relacionar la información con el conocimiento generado, con el fin último de comprobar la hipótesis central de este estudio. Tal como señala Balestrini (1998, p.113), el marco metodológico se refiere al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación, cuya sistematización es fundamental para descubrir y analizar los supuestos inherentes al estudio.

En las siguientes secciones, se describe de manera exhaustiva cada uno de los métodos utilizados, detallando el proceso llevado a cabo para asegurar la validez y confiabilidad de los hallazgos de este PFG.

3.1. Fuentes de información

La base sobre la cual se construye cualquier investigación sólida reside en la calidad y pertinencia de sus fuentes de información. Estas se definen como los medios, documentos o individuos de los cuales se obtiene la información y los datos necesarios para desarrollar el estudio (Hernández Sampieri *et al.*, 2018). Son el punto de partida y el sustento de la evidencia, permitiendo al investigador contextualizar, analizar y validar sus hallazgos. La selección

adecuada de las fuentes es un pilar crítico que garantiza la rigurosidad y credibilidad de los resultados.

Las fuentes de información facilitaron el acceso a la información, datos o conocimientos, permitiendo profundizar y conocer sobre el tema con mayor precisión y relevancia para su estudio. Según Sabino (1992), las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias, dependiendo de su cercanía con la fuente original. Las fuentes primarias contienen información original y directa, mientras que las fuentes secundarias consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias.

A continuación, se exponen las fuentes de información utilizadas;

3.1.1. Fuentes primarias

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018), las fuentes primarias (o directas) son aquellas que "[...] proporcionan datos de primera mano; es decir, son documentos, relatos, experimentos, encuestas o testimonios originales que presentan los resultados de investigaciones, eventos o experiencias sin haber sido interpretados, resumidos o alterados por otros investigadores" (p. 67). En esencia, son el origen de la información, el punto donde se produce o se registra el evento o fenómeno.

Por su parte, Sabino (1992, p.85) enfatiza que las fuentes primarias son "[...] aquellas que contienen información original, que no ha sido alterada o analizada por terceros". Sabino las concibe como el testimonio directo de quienes vivieron los hechos o de quienes los produjeron en su momento, sin mediación interpretativa. Esto significa que el investigador interactúa directamente con la fuente que generó el dato o el evento, sin pasar por la lectura o el análisis de una interpretación ajena.

En síntesis, ambas definiciones convergen en la idea de que las fuentes primarias son el registro inicial y no mediado de la información, vital para la objetividad y la originalidad de una investigación.

Para un Proyecto Final de Graduación en administración de proyectos, los ejemplos más comunes y efectivos de fuentes de información primaria incluyen:

- **Encuestas a Gerentes de Proyectos y Equipos:** Cuestionarios estructurados aplicados a profesionales que lideran o participan en proyectos. Se puede indagar sobre el uso de herramientas, la percepción de riesgos, la satisfacción con la comunicación, la frecuencia de reuniones y otros.
- **Entrevistas a directores de PMO:** Conversaciones semi-estructuradas con responsables de la estrategia y gobernanza de proyectos en una organización, para entender las políticas, desafíos organizacionales y éxito a nivel programático.
- **Grupos Focales con Stakeholders del Proyecto:** Reuniones grupales donde se discuten percepciones, expectativas y problemas relacionados con un proyecto específico o prácticas de gestión de proyectos, permitiendo capturar dinámicas grupales y consenso.
- **Observación Directa de Equipos de Proyecto:** Presenciar reuniones de planificación, sesiones de scrum o el trabajo diario de un equipo de proyecto para registrar comportamientos, interacciones y el flujo de trabajo en un entorno real.
- **Análisis de Documentos Originales del Proyecto:** Revisión de documentos generados durante la vida de un proyecto, como planes de proyecto, actas de reunión, registros de riesgos, informes de estado, lecciones aprendidas o comunicaciones oficiales, siempre y cuando estos documentos no hayan sido previamente interpretados en estudios anteriores.
- **Bitácoras o Diarios de Proyecto:** Registros personales o de equipo donde se documentan eventos, decisiones, problemas y reflexiones a lo largo de un proyecto.
- **Bases de Datos Internas de Proyectos:** Acceso a repositorios de datos brutos de proyectos dentro de una organización (ej., tiempo invertido en tareas, costos reales,

número de defectos, satisfacción del cliente), siempre y cuando no hayan sido previamente procesados o analizados para un estudio similar.

La integración estratégica de estas fuentes primarias, combinada con el respaldo de fuentes secundarias, permite construir un estudio robusto y con hallazgos de alto valor para la disciplina de la administración de proyectos.

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en: entrevistas con gerentes de PMO y jefes de proyectos, testimonios de expertos, entrevistas con el director y jefes de las unidades funcionales así como con los stakeholders de la institución, revisión de documentación y recurso internos, cuestionarios de evaluación de personal, análisis de proyectos actuales de la institución, sesiones de brainstorming con equipos internos y talleres colaborativos los equipos potenciales equipos de implementación.

3.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria son un componente esencial en la investigación, ya que ofrecen una perspectiva contextualizada y un punto de partida para cualquier estudio profundo. A diferencia de las fuentes primarias que generan datos originales, las secundarias se basan en información ya existente, procesada y publicada por otros.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018, p.68) definen las fuentes secundarias como "[...] compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento particular. Reproducen lo que ya está en la fuente primaria". Estas fuentes no aportan datos originales, sino que los sintetizan, interpretan o comentan, facilitando al investigador el acceso a un vasto cuerpo de conocimiento sin necesidad de recolectar los datos desde cero.

Por su parte, Sabino (1992, p.85) describe las fuentes secundarias como aquellas que "[...] consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias de fuentes primarias". Sabino enfatiza que la información contenida en estas fuentes ha sido, por definición,

procesada o interpretada previamente, sirviendo como un valioso punto de partida para la investigación al ofrecer una visión global y organizada de un tema.

En el contexto de un PFG en administración de proyectos, algunos ejemplos clave de fuentes de información secundaria incluyen:

- **Libros de Metodología de Proyectos:** Obras que detallan los fundamentos, procesos, áreas de conocimiento y grupos de procesos de la gestión de proyectos (ej., la *Guía del PMBOK* del PMI, libros sobre PRINCE2 o metodologías ágiles).
- **Artículos de Revistas Académicas (Revisiones/Meta-Análisis):** Publicaciones que sintetizan y analizan múltiples estudios de investigación primaria sobre un tema específico, ofreciendo una visión consolidada del estado del arte.
- **Tesis Doctorales y Proyectos Finales de Graduación Previos:** Investigaciones completas que abordan temas relacionados con la administración de proyectos, proporcionando marcos teóricos, metodologías y resultados que pueden servir de referencia.
- **Informes Anuales y Estudios de la Industria:** Documentos publicados por asociaciones profesionales (ej., PMI, IPMA), consultoras o cámaras empresariales que analizan tendencias del mercado, desempeño de proyectos a nivel sectorial, o comparativas de mejores prácticas.
- **Estudios de Caso Publicados:** Análisis detallados de proyectos específicos que han sido documentados y publicados por terceros, ofreciendo lecciones aprendidas y ejemplos de aplicación de la teoría en la práctica.
- **Normas y Estándares Internacionales:** Documentos oficiales que establecen criterios de calidad, seguridad o gestión en proyectos (ej., normas ISO aplicables a la gestión de calidad en proyectos).
- **Bases de Datos Estadísticas (procesadas):** Datos de censos, estudios económicos o de mercado que han sido recopilados y analizados por organismos oficiales o privados,

y que se utilizan para obtener información demográfica, económica o sectorial relevante para el contexto del proyecto.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron en la revisión de literatura académica y publicaciones especializadas, estudios de casos y reportes de consultorías, recursos en línea y bases de datos, documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la institución, modelos de madurez reconocidos, artículos académicos sobre madurez organizacional en gestión de proyectos, Guía del PMBOK y manifiesto ágil, libros y artículos especializados en diseño de PMOs ágiles, plantillas de planes de implementación de PMOs, artículos sobre estrategias de implementación de PMOs y documentos técnicos sobre metodologías de despliegue ágil.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 3:

Tabla 3

Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Analizar los modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) existentes, con el fin de identificar sus características, niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional	Entrevistas con gerentes de PMO y jefes de proyecto	Literatura académica y publicaciones especializadas
	Testimonios de expertos	Estudios de casos y reportes de Consultoras Recursos en Línea y Bases de Datos
2. Diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño	Entrevistas con el director y jefes de las unidades funcionales: Para entender los procesos actuales y sus necesidades.	Documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la institución Modelos de madurez reconocidos: Ejemplo: Project Management

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional.	<p>Revisión de documentación interna: Análisis de reportes de proyectos pasados y resultados previos.</p> <p>Cuestionarios de autoevaluación del personal: Evaluar el conocimiento y habilidades en gestión de proyectos.</p>	<p>Maturity Model (PMMM) o Capability Maturity Model Integration (CMMI).</p> <p>Artículos académicos sobre madurez organizacional en gestión de proyectos.</p>
3. Diseñar la estructura y funcionamiento de la PMO adaptada al contexto organizacional, definiendo sus funciones, procesos clave, herramientas de apoyo, y los roles y responsabilidades necesarios para su operación, con el propósito de establecer un modelo funcional y sostenible que mejore la gestión de proyectos.	<p>Entrevistas a los stakeholders de la institución: Para alinear las necesidades específicas de la PMO con sus expectativas.</p> <p>Análisis de proyectos actuales de la institución: Evaluar debilidades y oportunidades de mejora.</p> <p>Sesiones de brainstorming con equipos internos: Diseñar un esquema de la PMO considerando sus aportes.</p>	<p>Guía del PMBOK y Manifiesto Ágil: Para aplicar mejores prácticas.</p> <p>Estudios de casos exitosos de PMOs ágiles en organizaciones similares.</p> <p>Libros y artículos especializados en diseño de PMOs ágiles</p>
4. Proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que contemple mecanismos de evaluación del desempeño, gestión del cambio y alineamiento estratégico sostenible, con el fin de justificar su adopción efectiva y evolución en el tiempo.	<p>Talleres colaborativos con el equipo potencial de implementación: Para definir roles y responsabilidades.</p> <p>Revisión de recursos internos: Identificar herramientas disponibles para la implementación.</p> <p>Entrevistas con expertos en PMOs: Recabar recomendaciones prácticas.</p>	<p>Plantillas de planes de implementación de PMOs: Ejemplo, guías prácticas disponibles en repositorios de gestión de proyectos.</p> <p>Artículos sobre estrategias de implementación de PMOs.</p> <p>Documentos técnicos sobre metodologías de despliegue ágil.</p>

Nota: La Tabla 3 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.2. Métodos de Investigación

Realizar un proyecto de investigación, se fundamenta en la aplicación rigurosa de métodos de investigación. Estos métodos son las herramientas y estrategias sistemáticas que guían el proceso de obtención, análisis e interpretación de datos, asegurando la validez y confiabilidad de los hallazgos. Como señalan Hernández-Sampieri *et al.* (2014, p.4), los métodos de investigación son "el camino que se sigue para obtener conocimiento" representando un conjunto de procedimientos lógicos y coherentes que permiten abordar un problema de estudio de manera estructurada.

En esta misma línea, Creswell y Poth (2018) complementan esta idea al definir los métodos de investigación como los planes y procedimientos para la investigación que abarcan desde los supuestos filosóficos hasta los métodos específicos de recopilación, análisis e interpretación de datos. Esta perspectiva resalta no solo la secuencia de pasos, sino también la base conceptual que sustenta cada decisión metodológica. En esencia, los métodos de investigación proporcionan el marco disciplinado necesario para transformar una pregunta o hipótesis en conclusiones fundamentadas y aplicables.

Para el desarrollo de este PFG la elección y aplicación de métodos como el analítico-sintético, inductivo y deductivo fue fundamental por cuanto permitieron desglosar la problemática actual de la gestión de proyectos en el ACLA-P, identificar patrones y necesidades específicas a partir de observaciones detalladas, y finalmente, proponer soluciones basadas en principios generales de la gestión de proyectos, asegurando que la PMO diseñada sea no solo pertinente sino también eficaz para optimizar el uso de recursos y fortalecer la capacidad de la organización, a continuación se explica cada uno de los métodos y su aplicación.

3.2.1. Método analítico-sintético

Este método implica la descomposición de un todo en sus partes para estudiarlas individualmente (análisis) y luego la integración de esas partes para comprender el todo en su conjunto (síntesis). El análisis busca identificar los componentes, características y relaciones, mientras que la síntesis busca reconstruir el objeto de estudio, generando una nueva comprensión o propuesta. Según Hernández-Sampieri *et al.* (2014, p.67), el análisis "permite conocer las partes de un todo, sus relaciones y la forma en que se integran", mientras que la síntesis "integra las partes de un todo para comprenderlo en su globalidad o para generar nuevas ideas o soluciones".

A efectos de este PFG se utilizó para analizar los modelos y tipos de PMO existentes (objetivo específico 1). Esto implicó descomponer cada modelo (centralizada, descentralizada, de apoyo, de control, etc.) en sus elementos constitutivos: funciones, estructuras, herramientas, niveles de madurez, beneficios y desafíos. También se ha aplicado el análisis para diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos del ACLA-P (objetivo específico 2), desglosando los procesos actuales, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en su gestión de proyectos actuales. Por ejemplo, se han analizado los informes de proyectos pasados para identificar patrones de cumplimiento, retrasos o sobrecostos.

Una vez analizados los modelos de PMO y el contexto de ACLA-P, la síntesis permitió diseñar la estructura y funcionamiento de la PMO adaptada al contexto institucional (objetivo específico 3). Se han integrado los elementos más adecuados de los modelos de PMO estudiados con las necesidades específicas identificadas para el ACLA-P con la intención de proponer un modelo funcional y sostenible. Finalmente, la síntesis dio como resultado la propuesta del plan de implementación y mejora continua de la PMO (objetivo específico 4), unificando los componentes diseñados en un plan de acción coherente y estratégico.

3.2.2. Método inductivo

El método inductivo se basa en la observación de casos particulares o fenómenos específicos para inferir conclusiones generales o principios universales. Parte de lo particular para llegar a lo general. Por ejemplo, al observar múltiples instancias de un fenómeno, se pueden establecer patrones que permitan formular una teoría o generalización. Creswell y Poth (2018, p.43) señalan que la investigación inductiva "comienza con la observación de casos específicos, luego busca patrones o regularidades, para finalmente desarrollar generalizaciones o teorías".

Este método fue crucial en la fase de diagnóstico de las necesidades y capacidades del ACLA-P (Objetivo Específico 2). A través de la observación de los proyectos actuales y pasados del ACLA-P, entrevistas con el personal involucrado, revisión de documentos y análisis de datos de desempeño de proyectos, se identificaron patrones recurrentes de problemas, ineficiencias o éxitos aislados. Por ejemplo, se observó repetidamente que los proyectos carecen de un plan de riesgos formal o que los roles y responsabilidades no están claramente definidos en varios proyectos, lo que permitió inferir que existe una necesidad generalizada de estandarización y formalización en la gestión de proyectos del ACLA-P. Estas observaciones particulares han permitido llegar a conclusiones más generales sobre el estado de madurez de la gestión de proyectos en la institución. Las limitaciones en la gestión de proyectos observadas en proyectos pasados son ejemplos claros de datos particulares que, al haber sido analizados inductivamente, se determinó con mucha más justificación la necesidad de una PMO.

3.2.3. Método deductivo

A diferencia del inductivo, el método deductivo parte de principios generales o teorías ya establecidas para aplicarlos a casos particulares y así verificar su validez o extraer conclusiones específicas. Va de lo general a lo particular. Si una teoría es verdadera, entonces las predicciones derivadas de ella deben ser también verdaderas. Según Tamayo y Tamayo

(2004, p.39), la deducción "es el proceso de razonamiento que va de lo general a lo particular, y se aplica para comprobar una hipótesis o para llegar a una conclusión específica a partir de premisas generales".

El método deductivo permitió validar y aplicar las teorías y marcos de referencia de la gestión de proyectos al contexto específico de ACLA-P. Una vez que se analizaron los modelos y tipos de PMO existentes (Objetivo Específico 1) y comprendido sus principios generales (por ejemplo, los establecidos por el PMI o PRINCE2), se dedujo cómo aplicar estos principios al diseño de la PMO para el ACLA-P. Al proponer este proyecto una premisa general fue que una PMO bien diseñada mejoraría la eficiencia en el uso de los recursos, razón por la cual se propone una PMO diseñada bajo estos principios, deduciendo que la implementación de la PMO resultara en una reducción de las desviaciones presupuestarias en un 10% y una mejora en la planificación y ejecución de proyectos.

En la Tabla 4, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 4

Métodos de Investigación utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
4. Analizar los modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) existentes, con el fin de identificar sus características, niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional.	Se analizó cada modelo de PMO, descomponiéndolo en sus partes: funciones, estructuras, herramientas y niveles de madurez. Luego se sintetizó esta información para identificar patrones y establecer criterios de aplicabilidad,	N/A.	Se analizaron los principios generales de los marcos de referencia de PMO (como PMI o PRINCE2) para deducir sus características clave y cómo se aplican en diferentes contextos, lo que permitió comprender y clasificar los modelos existentes

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
	construyendo una comprensión integral de los modelos existentes.		de manera más efectiva.
2. Diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional.	Se analizaron los procesos actuales de ACLA-P, revisando informes de proyectos pasados y desglosando sus fortalezas y debilidades. Luego se resumieron los hallazgos para obtener una visión completa de la madurez de su gestión de proyectos y sus necesidades específicas.	A través de la observación de casos particulares (proyectos anteriores y actuales del ACLA-P, entrevistas con el personal), se identificaron patrones recurrentes de problemas (por ejemplo, falta de planes de riesgo o roles indefinidos). Estas observaciones particulares permitieron inferir conclusiones generales sobre la necesidad de estandarización y formalización en la gestión de proyectos de la institución.	N/A.
3. Diseñar la estructura y funcionamiento de la PMO adaptada al contexto organizacional, definiendo sus funciones, procesos clave, herramientas de apoyo, y los roles y responsabilidades necesarios para su operación, con el propósito de establecer un modelo funcional y sostenible que mejore la gestión de proyectos.	Se analizaron los resultados del diagnóstico del ACLA-P y los elementos clave de los modelos de PMO más adecuados. Para comprender estos componentes, integrándolos para proponer un diseño funcional y sostenible de la PMO, adaptado específicamente a las necesidades y capacidades de la institución.	N/A.	Una vez que se comprendieron los principios generales de una PMO efectiva y las necesidades de ACLA-P se dedujo cómo aplicar esos principios para crear una estructura y un funcionamiento específico que mejoren la gestión de proyectos en ese contexto particular.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
4. Proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que contemple mecanismos de evaluación del desempeño, gestión del cambio y alineamiento estratégico sostenible, con el fin de justificar su adopción efectiva y evolución en el tiempo.	Se analiza el diseño de la PMO para el ACLA-P y se descompone en fases de implementación, actividades y mecanismos de evaluación para luego sintetizar estos elementos en un plan de acción coherente que incluye la gestión del cambio y el alineamiento estratégico, asegurando una adopción efectiva y una evolución continua.	N/A.	Partiendo de la premisa general de que una PMO bien diseñada mejora la eficiencia, se deduce que la propuesta de implementación resultará en beneficios tangibles, como la reducción de desviaciones presupuestarias y una mejora en la planificación y ejecución. Este razonamiento deductivo justifica la adopción efectiva y la evolución del plan propuesto.

Nota: La Tabla 4 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo.

3.3. Herramientas

Las herramientas de la dirección de proyectos son elementos prácticos y tangibles que facilitan la ejecución eficiente y efectiva de las diversas actividades y procesos inherentes a un proyecto. Son los instrumentos que permiten a los equipos de proyecto aplicar las metodologías y conocimientos para alcanzar sus objetivos.

Desde la perspectiva del Project Management Institute (PMI), en su publicación Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (2021), el término hace referencia a los Artefactos. Si bien el término "herramienta" es común, la Guía del PMBOK define los artefactos como "cualquier cosa tangible que sea producida o utilizada durante la ejecución de un proyecto" (PMI, 2021, p. 41). Estos artefactos incluyen desde un plano, un entregable, una plantilla o un documento. La finalidad de estos elementos es estructurar la

información, facilitar la toma de decisiones fundamentadas y optimizar los flujos de trabajo en cada etapa del ciclo de vida del proyecto.

Por otro lado, Harold Kerzner en su obra *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (2025), considera las herramientas de gestión de proyectos como recursos esenciales para organizar, planificar, programar, monitorear y controlar las actividades de un proyecto. Su visión más reciente incluye la integración de metodologías ágiles e híbridas, el enfoque en la gestión basada en datos y la aplicación de la inteligencia artificial para mitigar riesgos. Para Kerzner (2025), la finalidad primordial de estas herramientas es infundir una disciplina y estructura que permitan gestionar la complejidad inherente a los proyectos y, en última instancia, garantizar que los entregables se logren conforme a las expectativas.

A continuación, se profundiza sobre las herramientas utilizadas y su impacto directo en la consecución de los objetivos del PFG.

Entrevistas: Las entrevistas representaron una herramienta esencial para la recopilación de información directa y detallada de los participantes clave del estudio. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), su valor radica en la capacidad de profundizar en las perspectivas individuales, lo que permite un entendimiento más completo y contextualizado. En el contexto de este PFG, las entrevistas se utilizaron para obtener datos cualitativos sobre las necesidades y experiencias relacionadas con la gestión de proyectos en la institución analizada.

Encuestas: Como herramienta de naturaleza cuantitativa, las encuestas permitieron recolectar información estandarizada y representativa de una muestra considerable de la institución. Hernández Sampieri *et al.* (2014) señalan que las encuestas son idóneas para obtener datos estadísticos que revelen tendencias, patrones y niveles de satisfacción vinculados a los procesos de gestión de proyectos. En este PFG, la encuesta se diseñó para

evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos y la percepción general sobre la necesidad de implementar una PMO.

Análisis de documentos: Se utiliza para obtener requisitos mediante el examen de la documentación existente y la identificación de la información relevante para los requisitos. Se puede analizar una amplia variedad de documentos, que podrían ayudar a obtener requisitos relevantes (PMI, 2013).

Análisis de Datos: Constituyó una herramienta esencial para transformar la información recopilada en conocimiento útil y significativo. Hernández Sampieri *et al.* (2014) enfatizan la importancia de este proceso para identificar patrones, relaciones y tendencias que añaden valor tanto al marco teórico como a la aplicación práctica de una investigación. En este PFG, el análisis permitió el procesamiento y la comparación de datos cualitativos (de entrevistas) y cuantitativos (de encuestas). Mediante técnicas de análisis descriptivo y estadístico, se interpretó la información de forma estructurada, facilitando la generación de conclusiones relevantes. Bernal (2017) asegura que el análisis de datos confiere objetividad a los hallazgos de la investigación, sustentándolos en evidencias concretas y eliminando sesgos subjetivos.

Juicio de Expertos: Se empleó como una herramienta complementaria para validar los hallazgos y las propuestas formuladas durante el desarrollo del proyecto. Hernández Sampieri *et al.* (2014) indican que esta técnica permite aprovechar la experiencia y el conocimiento especializado de profesionales en un área específica, asegurando la viabilidad y efectividad de las soluciones planteadas. En el marco de este PFG, se consultó a expertos en gestión de proyectos para evaluar la pertinencia del diseño y la estrategia de implementación de la PMO. La contribución de los expertos aportó perspectivas valiosas, especialmente en la selección de metodologías y herramientas que se ajustaran a las necesidades particulares de la institución. Bernal (2017) considera el juicio experto una herramienta indispensable para fortalecer la confiabilidad y calidad de los resultados de la investigación, al añadir un nivel de validación basado en el conocimiento práctico.

Otras Herramientas y Técnicas Auxiliares: Además de las herramientas centrales

detalladas, se utilizaron otras técnicas como:

- **Observaciones:** Proporcionaron una visión directa del entorno y los procesos de trabajo, permitiendo registrar comportamientos y flujos operativos que complementaron los datos cualitativos y cuantitativos.
- **Reuniones:** Facilitaron la colaboración, el brainstorming y la toma de decisiones consensuadas con los stakeholders y equipos de trabajo en diversas etapas del PFG.
- **Internet:** Sirvió como un medio fundamental para la obtención de información adicional, la consulta de recursos especializados y el acceso a bases de datos relevantes que enriquecieron el marco teórico y práctico del estudio.

En la Tabla 5, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 5

Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Analizar los modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) existentes, con el fin de identificar sus características, niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional.	Entrevistas Juicio de expertos Análisis de documentos Observaciones
2. Diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional.	Encuesta Entrevistas: Análisis de Documentos Observaciones Reuniones
3. Diseñar la estructura y funcionamiento de la PMO adaptada al contexto organizacional, definiendo sus funciones, procesos clave, herramientas de apoyo, y los roles y responsabilidades necesarios para su operación,	Reuniones Juicio de Expertos Análisis de Documentos Observaciones

Objetivos	Herramientas
con el propósito de establecer un modelo funcional y sostenible que mejore la gestión de proyectos.	
4. Proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que contemple mecanismos de evaluación del desempeño, gestión del cambio y alineamiento estratégico sostenible, con el fin de justificar su adopción efectiva y evolución en el tiempo.	Reuniones Análisis de Documentos Juicio de Expertos Internet

Nota: La Tabla 5 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo.

3.4. Supuestos y restricciones

Los supuestos son factores que, para propósitos de planificación, se consideran verdaderos, reales o ciertos, aunque no se tenga una prueba fehaciente de ello (PMI, 2021). Representan condiciones o situaciones que se esperan que se cumplan para que el proyecto o la investigación avancen conforme a lo previsto. Son afirmaciones que se aceptan sin demostración, pero que son esenciales para la planificación y que, de no cumplirse, podrían impactar significativamente el resultado.

Según la PMI (2021, p. 770) los supuestos son "factores que, para los fines de la planificación, se consideran verdaderos, reales o ciertos sin prueba o demostración". La finalidad de identificar los supuestos es permitir la elaboración de planes y estimaciones. Sin embargo, el PMI enfatiza la necesidad de gestionar estos supuestos, ya que, si resultan ser incorrectos, pueden transformarse en riesgos para el proyecto.

Por su parte, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018), desde una perspectiva más enfocada en la metodología de la investigación, si bien no definen "supuestos" de manera idéntica a la gestión de proyectos, abordan la importancia de las premisas o condiciones dadas bajo las cuales se desarrolla un estudio. Implícitamente, un supuesto en investigación puede entenderse como una proposición que se da por sentada y

sobre la cual se construye el diseño o se interpretan los hallazgos. Aunque no lo citan directamente como "supuesto", la idea subyacente es que el investigador opera bajo ciertas creencias o contextos que considera válidos al momento de formular hipótesis o diseñar la recolección de datos. Por ejemplo, al validar instrumentos, se asume la honestidad de los encuestados o la validez teórica de las escalas.

Las restricciones son factores que limitan o condicionan las opciones disponibles en el desarrollo de un proyecto o una investigación, y su cumplimiento es indispensable. Estas condiciones o requisitos imponen límites sobre las alternativas posibles. Según el PMI (2021, p.770), "Una restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio, proceso o fase. Una restricción puede ser un factor interno o externo que limita las opciones disponibles".

Ejemplos comunes de restricciones incluyen un presupuesto fijo, un plazo de entrega inamovible, o la disponibilidad limitada de recursos clave. Es fundamental reconocer las restricciones desde el inicio para una planificación realista y para gestionar adecuadamente las expectativas de los interesados.

Desde la metodología de la investigación, las restricciones operan de manera similar al impactar la capacidad del investigador para proceder con total libertad. Se manifiestan en la disponibilidad de tiempo y recursos, el acceso a la población de estudio, la complejidad del fenómeno a investigar, o la accesibilidad a la información. Identificar estas restricciones permite al investigador establecer el alcance real de su estudio y ser transparente sobre las condiciones bajo las cuales se obtuvieron los resultados, asegurando la viabilidad y el rigor de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2018).

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 6.

Tabla 6*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Analizar los modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) existentes, con el fin de identificar sus características, niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional.	Disponibilidad de información: Se asume que existe suficiente literatura académica, estudios de caso y publicaciones de referencia sobre PMO para realizar un análisis exhaustivo.	Actualización de la información: La rapidez con la que evolucionan las metodologías y estructuras organizacionales podría significar que parte de la información disponible no esté completamente actualizada.
2. Diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional.	Acceso a fuentes relevantes: Se presume la posibilidad de acceder a bases de datos y repositorios especializados que contengan la información necesaria.	Generalización de modelos: La variabilidad de los contextos organizacionales puede limitar la aplicabilidad directa de ciertos modelos de PMO sin adaptaciones significativas.
	Se parte de la premisa de que los líderes, gerentes y el personal de ACLA-P involucrado en proyectos están dispuestos a colaborar, participando en entrevistas, encuestas y reuniones, y brindando información veraz.	Disponibilidad de tiempo del personal: La carga de trabajo del personal del ACLA-P podría limitar su tiempo para participar en actividades de diagnóstico.
	Acceso a la información interna: Se presume que se facilitará el acceso a la documentación interna (informes, registros, planes) relevante para el diagnóstico.	Calidad y completitud de datos históricos: La falta de registros estandarizados o la incompletitud de datos de proyectos pasados podría dificultar un diagnóstico preciso.
	Recursos internos para autoevaluación: Se asume que el personal cuenta con el tiempo y la capacidad para completar cuestionarios de autoevaluación de manera reflexiva.	Subjetividad en percepciones: Las percepciones individuales pueden variar, introduciendo un sesgo en la evaluación de necesidades y capacidades, que debe mitigarse con triangulación de datos.
3. Diseñar la estructura y funcionamiento de la PMO adaptada al contexto organizacional, definiendo sus funciones, procesos clave, herramientas de apoyo, y los roles y responsabilidades necesarios para su operación,	Aceptación de las recomendaciones: Se asume que la propuesta de diseño de la PMO será	Resistencia al cambio: El personal y los líderes podrían mostrar resistencia a nuevas estructuras y procesos, afectando la

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>con el propósito de establecer un modelo funcional y sostenible que mejore la gestión de proyectos.</p>	<p>considerada y, potencialmente, adoptada por la dirección del ACLA-P.</p> <p>Alineación estratégica de la institución: Se presume que existe una estrategia institucional clara a la cual la PMO pueda alinearse efectivamente.</p> <p>Recursos para el diseño: Se cuenta con las herramientas y el conocimiento técnico necesario para formular un diseño detallado y viable.</p>	<p>aceptación del diseño propuesto.</p> <p>Infraestructura tecnológica existente: Las capacidades de la infraestructura tecnológica actual del ACLA-P podrían limitar la implementación de ciertas herramientas de apoyo propuestas para la PMO.</p> <p>Fluctuación de personal: Los cambios en el personal clave durante la implementación podrían afectar la continuidad y el éxito del plan.</p>
<p>4. Proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que contemple mecanismos de evaluación del desempeño, gestión del cambio y alineamiento estratégico sostenible, con el fin de justificar su adopción efectiva y evolución en el tiempo.</p>	<p>Compromiso de liderazgo: Se asume un compromiso sostenido por parte de la alta dirección para apoyar la implementación y evolución de la PMO.</p> <p>Capacidad de capacitación interna: La institución tiene la capacidad de formar y capacitar a su personal en los nuevos procesos y herramientas de la PMO.</p> <p>Voluntad de adaptación: Se asume que la organización estará abierta a adaptar sus procesos internos para integrar el funcionamiento de la PMO.</p>	<p>Cultura organizacional: La cultura interna del ACLA-P puede ser un factor limitante si no es favorable a la gestión formal de proyectos.</p> <p>Medición del desempeño: La dificultad para establecer métricas de desempeño claras y cuantificables para la PMO, especialmente al inicio, podría afectar la justificación de su valor.</p>

Nota: La Tabla 6 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo.

3.5. Entregables

En el contexto de la gestión de proyectos, los entregables son componentes cruciales que representan los resultados tangibles y verificables producidos durante el ciclo de vida de un proyecto o una investigación. Son la materialización del trabajo realizado, diseñados para cumplir con objetivos específicos.

Según el PMI, en su Guía del PMBOK®, un entregable se define como "cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que debe producirse para completar un proceso, una fase o un proyecto" (2021, p. 767). El PMI enfatiza que los entregables pueden ser tangibles (como un informe, un prototipo, un software) o intangibles (como la capacidad de realizar un nuevo servicio), y su naturaleza varía según el proyecto y los requisitos del cliente o los stakeholders. Son, en esencia, lo que el proyecto está diseñado para producir.

Por otro lado, Harold Kerzner (2017, p.23), una autoridad en gestión de proyectos describe los entregables como "los resultados específicos que se deben producir para satisfacer las necesidades del cliente o los requisitos del proyecto". Kerzner subraya que los entregables son la base para medir el progreso del proyecto y para asegurar que el valor prometido se genere. Pueden ser intermedios (productos que se utilizan para crear un entregable final) o finales (el resultado principal que se entrega al cliente o usuario). La clave para Kerzner es que los entregables son los productos o servicios que marcan el cumplimiento de una parte o la totalidad del alcance del proyecto.

En la Tabla 7, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 7

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Analizar los modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) existentes, con el fin de identificar sus características, niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional	Informe de revisión de literatura, entrevistas juicio de expertos, observaciones: Este entregable detalla una investigación exhaustiva de los modelos y tipos de PMO actuales. Incluye la clasificación de las PMO, la descripción de sus características principales, sus niveles de madurez y las condiciones de aplicabilidad en diversos contextos organizacionales.
2. Diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional.	Reporte de Diagnóstico de Madurez y Necesidades de Gestión de Proyectos: Este informe presenta una evaluación detallada del estado actual de la gestión de proyectos en el ACLA-P. Incluye un análisis de las necesidades y desafíos específicos identificados a través de las entrevistas y encuestas, una evaluación del nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos (cuantitativo y cualitativo), y una identificación de las capacidades existentes en el personal y los procesos. El reporte culmina con un análisis de viabilidad para la implementación de una PMO, recomendando el tipo y alcance más adecuado para el ACLA-P, justificado por la información recolectada.
3. Diseñar la estructura y funcionamiento de la PMO adaptada al contexto organizacional, definiendo sus funciones, procesos clave, herramientas de apoyo, y los roles y responsabilidades necesarios para su operación, con el propósito de establecer un modelo funcional y sostenible que mejore la gestión de proyectos	Propuesta de diseño de la PMO para el ACLA-P Este documento contiene el diseño conceptual y operativo de la PMO específicamente adaptada al ACLA-P. Detalla la estructura organizacional propuesta para la PMO, sus funciones clave (ej., estandarización de procesos, capacitación, mentoring, gestión de portafolio), la definición de los procesos clave de gestión de proyectos que la PMO supervisará o ejecutará, las herramientas de apoyo tecnológicas o manuales recomendadas, y la descripción de los roles y responsabilidades necesarios para su operación. El objetivo es presentar un modelo funcional y sostenible que demuestre cómo la PMO mejorará la gestión de proyectos en la institución.
4. Proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que contemple mecanismos de evaluación del desempeño, gestión del cambio y alineamiento estratégico sostenible, con el fin	Plan de Implementación y Estrategia de Mejora Continua de la PMO: Este entregable consiste en una hoja de ruta detallada para la puesta en marcha de la PMO en el ACLA-P con su cronograma de implementación con fases e hitos, una estrategia de gestión del cambio para

Objetivos	Entregables
de justificar su adopción efectiva y evolución en el tiempo.	asegurar la adopción y minimización de resistencia, un marco de evaluación del desempeño con indicadores clave (KPIs) para medir el éxito de la PMO, y un plan de mejora continua para su evolución a largo plazo. El plan justifica la adopción efectiva de la PMO y su alineamiento estratégico sostenible, demostrando cómo generará valor a lo largo del tiempo.

Nota: La Tabla 7 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.

4. Desarrollo

Como objetivo general se plantea una propuesta para la creación de una oficina de proyectos, en el Área de Conservación La Amistad Pacífico, con el objetivo de dar una mejor orientación del a la administración del portafolio de proyectos y los recursos de la organización, a continuación, se de identifican cada uno los aspectos para entender la situación del ACLA-P en relación a la administración de proyectos hasta finalizar con la propuesta correspondiente de implementación.

4.1 Evaluación situación de la organización

4.1.1 Conocimiento sobre modelos y tipos de PMO

Con el propósito de recopilar la información requerida, se aplicaron entrevistas entre el 21 de mayo y el 10 de junio de 2025. Participaron un total de 12 personas que han estado involucradas en la ejecución de proyectos en coordinación con el ACLA-P, con una distribución de género del 33,3 % femenino y 66,7 % masculino. Las entrevistas fueron administradas mediante un enlace electrónico enviado a los colaboradores registrados en la base de datos institucional, lo que permitió un proceso de aplicación eficiente, confidencial y seguro.

A partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas, fue posible conocer los niveles de madurez en gestión de proyectos en el ACLA-P.

Variable 1: Conocimiento sobre modelos y tipos de PMO

Tabla 1.

Oficina de Gestión de Proyectos

Ítem	Respuestas de las fuentes
1. ¿Qué modelos o tipos de Oficina de Gestión de Proyectos conoce o ha escuchado mencionar?	1. PMO de soporte que brinda asistencia y herramientas; PMO de control que establece metodologías y supervisa el cumplimiento; y PMO directiva que asume la gestión directa de los proyectos. 2. De gestión de proyectos no lucrativos: destinadas a la consecución de recursos para financiar proyectos de fondos reembolsable y no reembolsable dirigidos a apoyar iniciativas de desarrollo territorial, regional o local, principalmente de emprendimientos comunales de desarrollo y/o conservación. 3. La Oficina de Cooperación y Proyectos del SINAC-MINAE. 4. Ambientales para proyectos que deben ser evaluados por SETENA. 5. De gestión de proyectos en entornos lucrativos: principalmente en empresas con líneas de negocio específicas como: desarrollo inmobiliario, desarrollos tecnológicos o de gestión financiera. 6. En ACT en su momento se trabajó con un modelo de gestión de proyectos para las ASP. 7. La verdad NO he escuchado al respecto.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada

(2025).

El conjunto de respuestas evidencia que existe una variedad de percepciones y niveles de conocimiento respecto a las Oficinas de Gestión de Proyectos; esta diversidad refleja cómo las organizaciones, tanto públicas como privadas, interpretan y aplican el concepto según sus propios objetivos, estructuras y áreas de acción. Se observa que en algunos contextos existe un conocimiento técnico más estructurado, mientras que, en otros, la gestión de proyectos se asocia a funciones operativas, administrativas o de financiamiento, sin necesariamente adoptar un modelo formal de PMO; dicha diferencia puede estar influenciada por factores como el

tamaño de la organización, su grado de madurez institucional o el tipo de proyectos que ejecuta.

Asimismo, es evidente que algunas instituciones adaptan sus modelos de gestión a necesidades específicas, integrando componentes normativos, ambientales o de cooperación internacional; esto muestra que las oficinas de proyectos no son estructuras rígidas, sino que pueden configurarse de manera flexible, siempre que respondan a objetivos claros y aporten valor a la organización.

Por otro lado, la presencia de vacíos de conocimiento en ciertos sectores sugiere que aún hay espacio para fortalecer las capacidades técnicas y estratégicas en torno a la gestión de proyectos, por lo que es clave para optimizar recursos, mejorar la planificación y asegurar el cumplimiento de metas institucionales.

En síntesis, el análisis revela una coexistencia entre enfoques formales, adaptativos y desconocimiento parcial, lo que refuerza la importancia de promover modelos de PMO acordes con la realidad organizacional y las buenas prácticas de gestión.

Tabla 2.

Experiencia en Proyectos

Ítem	Respuestas de las fuentes
2. ¿Puede describir alguna experiencia en la que haya trabajado con algún tipo específico de PMO?	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="483 1409 1468 1556">1. Participé en proyectos en la Universidad Nacional que implementaban prácticas cercanas a una PMO de soporte. En este entorno, se brindaba asesoría metodológica y herramientas técnicas para la planificación y ejecución de iniciativas, dirigidas principalmente a pequeñas y medianas empresas del cantón. <li data-bbox="483 1556 1468 1703">2. En el ámbito académico, en la universidad donde laboro, existe una oficina de cooperación que actúa como unidad gestora de proyectos. No obstante, su rol actual se ha centrado más en el seguimiento administrativo, mientras que la gestión directa recae principalmente en los directores de los proyectos, quienes usualmente son también sus proponentes. <li data-bbox="483 1703 1468 1829">3. He participado en proyectos donde se ha conformado una PMO de carácter temporal, mediante la contratación de consultores especializados que trabajan en conjunto con el personal interno. Una vez finalizada la ejecución del proyecto, esta estructura se disuelve. <li data-bbox="483 1829 1468 1892">4. No he tenido experiencia directa en el trabajo con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Ítem	Respuestas de las fuentes
	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="488 254 1450 373">5. Formé parte de un proyecto orientado a la conservación de la biodiversidad en paisajes productivos, bajo un modelo de PMO directiva. En este esquema, el director del proyecto reportaba directamente a la oficina de gestión, lo que permitía una supervisión y toma de decisiones más centralizada. <li data-bbox="488 375 1450 558">6. Tuve participación en la etapa final de los diseños constructivos para la oficina subregional de Buenos Aires en Puntarenas, dentro del marco de gestión del ACLA-P. Fue una experiencia desafiante, ya que asumí el proyecto con un avance previo de aproximadamente un 80 %, lo que implicó reorganizar el trabajo con los consultores y garantizar la finalización exitosa del diseño. <li data-bbox="488 560 1450 758">7. Aunque el SINAC no posee una PMO formalmente establecida, cuenta con mecanismos y estructuras que permiten la gestión de proyectos y la coordinación de cooperación interinstitucional. Desde este enfoque, orientado al fortalecimiento institucional y a los objetivos de conservación, he participado en dos proyectos de construcción de infraestructura en el Parque Internacional La Amistad (PILA), financiados por JUDESUR y el INDER, respectivamente.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las experiencias descritas reflejan una aplicación variada y adaptativa de los principios de gestión de proyectos en distintos contextos institucionales, tanto académicos como operativos. Aunque no todas las organizaciones cuentan con una PMO formalmente establecida, muchas han implementado estructuras o prácticas que cumplen funciones equivalentes, lo que evidencia un avance hacia modelos más organizados y eficientes de gestión.

Se identifican experiencias en las que las oficinas cumplen un papel de apoyo metodológico y acompañamiento técnico, lo cual refuerza la importancia de facilitar herramientas y orientación para la correcta ejecución de proyectos. En otros casos, el trabajo se desarrolla mediante esquemas temporales, donde se conforman equipos específicos para ejecutar proyectos puntuales, lo que muestra flexibilidad en la implementación de modelos de PMO según las necesidades del proyecto y la disponibilidad de recursos.

También se observa que algunas oficinas institucionales, aunque no se conciben como una PMO en sentido estricto, cumplen funciones clave como la coordinación de recursos, el seguimiento administrativo o el enlace con organismos cooperantes; este tipo de estructuras

híbridas contribuye al fortalecimiento institucional, aunque podría beneficiarse de una mayor formalización de procesos y roles.

Por otro lado, ciertas experiencias relatan desafíos en la continuidad y cierre de proyectos, lo que pone de manifiesto la necesidad de mejorar la planificación, la documentación de procesos y la coordinación entre equipos. A su vez, el hecho de que algunos participantes no hayan tenido experiencia directa con una PMO evidencia que esta figura aún no está plenamente institucionalizada en todos los entornos laborales, lo que abre oportunidades para capacitación y desarrollo organizacional. En conjunto, las experiencias reflejan que, aunque la gestión de proyectos se lleva a cabo de diferentes maneras, la incorporación de una PMO ya sea formal o funcional contribuye significativamente a la eficiencia, trazabilidad y éxito de las iniciativas institucionales.

Tabla 3.

Experiencia en Proyectos

Ítem	Respuestas de las fuentes
3. ¿Cómo cree que varían las funciones y roles entre los diferentes modelos de PMO?	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="483 1205 1448 1352">1. Las funciones y roles varían según el nivel de autoridad que posea la PMO. Una PMO de soporte cumple un papel consultivo y orientador; la de control establece metodologías, da seguimiento y verifica el cumplimiento; mientras que la PMO directiva asume un rol activo y toma decisiones sobre la gestión directa de los proyectos. <li data-bbox="483 1360 1448 1415">2. No tengo conocimiento sobre los modelos de PMO, por lo que no podría establecer con certeza las diferencias entre sus funciones. <li data-bbox="483 1423 1448 1570">3. Las funciones pueden diferenciarse por el nivel jerárquico y la entidad a la cual se reporta. En el caso de proyectos de conservación, muchas veces son las organizaciones internacionales financiadoras quienes definen la estructura de gobernanza y, por ende, determinan el rol de la PMO en cada iniciativa. <li data-bbox="483 1579 1448 1747">4. Existen funciones que van desde tareas operativas, de apoyo y control, hasta responsabilidades gerenciales e incluso creativas. El rango de actuación puede ser muy amplio, por lo que se requieren competencias técnicas, adaptabilidad, capacidad de negociación y habilidades para la resolución de conflictos, dependiendo de las responsabilidades asignadas. <li data-bbox="483 1755 1448 1875">5. Considero que las funciones y roles de una PMO se ajustan a las necesidades particulares de cada organización. Algunas pueden centrarse en brindar apoyo técnico, otras en la gestión de calidad o en la administración y ejecución integral de proyectos.

Ítem	Respuestas de las fuentes
	<p>6. Aunque no tengo un conocimiento profundo del tema, considero que las funciones pueden variar según si los proyectos son internos o externos. En ambos casos, la PMO puede enfocarse en fortalecer la gestión institucional y generar oportunidades para las poblaciones meta.</p> <p>7. Las diferencias en funciones y roles dependen de las responsabilidades asignadas y del grado de especialización requerido en la estructura de la PMO.</p>

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las experiencias recopiladas permiten identificar cómo la aplicación de modelos de PMO varía considerablemente en función del contexto organizacional, el tipo de proyecto y el nivel de formalización de la estructura. Si bien algunas personas han tenido contacto directo con modelos de PMO claramente definidos, en otros casos se observa una adopción parcial, temporal o incluso la ausencia de experiencia en esta área.

Una de las principales observaciones es que muchas instituciones, particularmente en el ámbito público y académico, adoptan enfoques funcionales similares a una PMO, aunque no necesariamente con una estructura formalizada. Este fenómeno muestra que, aunque la figura de la PMO no siempre esté institucionalizada, sus prácticas pueden estar presentes en la gestión diaria de proyectos, mediante mecanismos de apoyo, asesoría técnica o coordinación interinstitucional.

También se destaca el uso de modelos temporales de PMO, conformados exclusivamente para la ejecución de ciertos proyectos. Este tipo de abordaje permite a las organizaciones contar con estructuras ágiles y especializadas sin asumir el compromiso de mantener una unidad permanente, lo que puede ser una solución viable para proyectos de duración limitada o con financiamiento externo.

Otra experiencia frecuente es la descentralización de funciones de gestión de proyectos, es decir, en algunas instituciones, se evidencia que, si bien existen unidades que brindan apoyo administrativo, la responsabilidad directa de los proyectos recae en sus proponentes o

líderes, lo cual puede generar desafíos en términos de coordinación, estandarización y seguimiento.

Por otro lado, las experiencias relacionadas con proyectos de cooperación o conservación evidencian una realidad particular: muchas veces son las entidades financiadoras o aliadas internacionales quienes definen la estructura de gobernanza, los flujos de reporte y los marcos operativos, influyendo directamente en cómo se configura la gestión de proyectos, incluso por encima de las estructuras organizacionales locales.

Finalmente, la ausencia de experiencia declarada por algunas fuentes pone de relieve que la gestión por proyectos y el concepto de PMO no han sido adoptados de manera uniforme en todos los entornos laborales. Esto señala la necesidad de fortalecer capacidades técnicas y promover una cultura organizacional orientada a la planificación, ejecución y evaluación de proyectos bajo modelos reconocidos.

Tabla 4.

Modelo de PMO efectivo

Ítem	Respuestas de las fuentes
4. ¿Cuál considera usted que sería el modelo de PMO más adecuado para una institución pública como el ACLA-P y por qué?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un modelo híbrido que combine funciones de soporte y control, en el cual se brinde acompañamiento técnico a los equipos de trabajo, respetando su autonomía operativa, pero asegurando al mismo tiempo la coherencia metodológica y la alineación con los objetivos estratégicos institucionales. 2. Una PMO que brinde apoyo técnico y gestione recursos para proyectos territoriales, operada por personal del ACLA-P con formación en gestión de proyectos. 3. Una PMO de control con enfoque estratégico, orientada a profesionalizar la gestión, garantizar el cumplimiento normativo y alinear los proyectos con los objetivos institucionales de conservación y desarrollo sostenible. 4. Una PMO híbrida con funciones de apoyo y control, que combine acompañamiento técnico con supervisión metodológica, asegurando eficiencia operativa y alineación institucional. 5. Una PMO directiva con personal dedicado exclusivamente a proyectos, para mejorar la eficiencia, reducir riesgos y aumentar la tasa de éxito. 6. El modelo más adecuado es el directivo o de control, ya que permite mayor supervisión y estandarización de los proyectos. 7. Debe ser una oficina de soporte y apoyo, acorde al modelo de gobernanza vigente y a la necesidad de fortalecer continuamente las capacidades de funcionarios y población.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las opiniones recabadas reflejan una clara orientación hacia la búsqueda de un modelo de PMO que combine flexibilidad y rigor, capaz de adaptarse a la complejidad de una institución pública con responsabilidades en conservación y desarrollo territorial. Existe consenso en que la PMO debe equilibrar funciones de apoyo técnico y control metodológico, garantizando al mismo tiempo la autonomía operativa de los equipos que ejecutan los proyectos.

Se destaca la importancia de profesionalizar la gestión mediante un enfoque estratégico que asegure el cumplimiento normativo y la coherencia con los objetivos institucionales. Esto implica no solo supervisar y estandarizar procesos, sino también impulsar una gestión más eficiente y efectiva que reduzca riesgos y mejore los resultados. De la misma manera, las respuestas apuntan a la necesidad de contar con personal capacitado y dedicado exclusivamente a la gestión de proyectos, reconociendo que la sobrecarga de funciones y la falta de especialización pueden afectar negativamente la calidad y éxito de las iniciativas.

Por otro lado, se resalta que el modelo elegido debe estar alineado con el marco de gobernanza vigente, promoviendo el fortalecimiento continuo de capacidades tanto del personal interno como de la comunidad a la que se sirve, lo cual es esencial para garantizar sostenibilidad y pertinencia social.

En síntesis, el análisis evidencia que para una institución pública como ACLA-P, un modelo híbrido, que articule apoyo, control y dirección especializada, resulta ser el enfoque más adecuado. Este debe permitir una gestión estructurada y profesionalizada, sin perder la flexibilidad necesaria para adaptarse a las particularidades operativas y estratégicas propias del sector público ambiental.

Variable 2: Identificación de características y niveles de madurez de una PMO

Tabla 5.*Características de PMO*

Ítem	Respuestas de las fuentes
5. ¿Qué características considera fundamentales en una PMO eficaz?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia, alineación estratégica, capacidad de adaptación, competencias técnicas, herramientas tecnológicas adecuadas. 2. Agilidad administrativa y financiera, con procesos sencillos para el diseño, formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos. Adicionalmente, con alta capacidad de consecución de recursos económicos para la financiación de proyectos (reembolsable y no reembolsables) en la línea de financiamiento que sean estratégicas para el ACLA-P. 3. Una PMO eficaz se caracteriza por alinear los proyectos con los objetivos institucionales, estandarizar procesos, asegurar el uso eficiente de recursos y facilitar la toma de decisiones con información clara y oportuna. 4. Que apoya a los diferentes proyectos desde el inicio hasta su madurez. 5. optimización de recursos, toma de decisiones informada, que sea coordinadora y ejecutiva a la vez, buena comunicación con todas las unidades funcionales del ACLA-P. 6. Una PMO efectiva requiere gobernanza clara, procesos estandarizados, monitoreo, adaptación y personal exclusivo. Debe enfocarse en la transparencia, gestión de riesgos, eficiencia del gasto y beneficio institucional del ACLA-P. 7. Un PMO exitoso debe incluir la medición del desempeño, así como la gestión de riesgos y la optimización de recursos.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las respuestas reflejan una comprensión amplia sobre los elementos clave para implementar y consolidar una PMO, destacando la necesidad de estructura, recursos y alineación estratégica. Se percibe una conciencia colectiva sobre las ventajas de contar con procesos estandarizados, liderazgo comprometido y herramientas que permitan medir el desempeño y optimizar recursos.

Al mismo tiempo, se reconoce que factores como la cultura organizacional, la resistencia al cambio, la falta de personal capacitado y las limitaciones presupuestarias pueden dificultar su aplicación, especialmente en contextos como el del ACLA-P. Las recomendaciones tienden hacia modelos flexibles, escalables y adaptados a la realidad institucional, con énfasis en la capacitación, la formalización progresiva y la articulación con actores clave, lo cual demuestra una visión práctica y contextualizada del rol que debe cumplir la PMO.

Tabla 6.*Madurez en una Oficina*

Ítem	Respuestas de las fuentes
6. ¿Conoce usted el concepto de nivel de madurez en una Oficina de Gestión de Proyectos? Si es así, ¿Cómo lo describiría?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se refiere al grado en que una organización ha formalizado, estandarizado y optimizado sus procesos de gestión de proyectos, desde procesos informales hasta procesos integrales, medido y con mejoras continuas. 2. Una PMO con una trayectoria probada en la gestión de proyectos en líneas específicas (no cualquier tipo de proyecto), con unas líneas estratégicas claramente establecidas y con una plataforma de servicios que (interna y externamente) responde de manera efectiva a las necesidades de sus clientes, tanto en términos de facilitación de trámites como de acceso a recursos (cuando facilitar fondos sea parte de su quehacer). 3. Sí, el nivel de madurez de una PMO indica qué tan organizada y desarrollada está en la forma de manejar proyectos. Una PMO con bajo nivel apenas está empezando y tiene pocos procesos claros; una con alto nivel ya tiene métodos bien definidos, los aplica de forma constante y ayuda a que los proyectos logren sus objetivos con buenos resultados. 4. Desconozco el significado. 5. Si, se refiere a la capacidad que tiene una PMO de gestionar de manera eficiente los proyectos, en decir, obedece al "crecimiento" que la PMO haya tenido en el tiempo respecto a su inicio, donde quizás se requiere que se formalicen y se normalicen procesos hasta su optimización, con visión estratégica y excelencia y calidad en la ejecución. 6. Es el grado en que la institución o empresa adopta e integra prácticas de gestión de proyectos, procesos y metodologías para ejecutar proyectos de manera eficiente y eficaz. 7. No, sin embargo, me parece que es la experiencia.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las respuestas reflejan un entendimiento variado sobre el concepto de nivel de madurez en una PMO. La mayoría de los participantes reconoce que se trata de un proceso evolutivo que implica la formalización, estandarización y optimización de la gestión de proyectos dentro de una organización. Este nivel se asocia con la capacidad de aplicar metodologías, prácticas eficientes y estratégicas que permiten mejorar continuamente los resultados.

Algunos consideran el nivel de madurez como un indicador del grado de profesionalización, orden y capacidad de respuesta de la PMO frente a las necesidades institucionales, tanto internas como externas. También se valora la trayectoria, la capacidad de facilitar procesos y gestionar recursos como elementos que aportan a esta madurez.

Sin embargo, también se evidencia desconocimiento parcial del término en algunas respuestas, lo cual señala una oportunidad para fortalecer la capacitación conceptual sobre la gestión de proyectos en la organización. En conjunto, las opiniones sugieren que el nivel de madurez no solo es técnico, sino también estratégico, y está relacionado directamente con la experiencia, la mejora continua y la alineación institucional.

Tabla 7.

Indicadores PMO

Ítem	Respuestas de las fuentes
7. Desde su punto de vista, ¿Qué factores pueden indicar que una PMO ha alcanzado un alto nivel de madurez?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de indicadores como: metodologías estandarizadas, uso de herramientas tecnológicas, desempeño, retroalimentación. 2. Se nota porque tiene procesos claros y bien aplicados, los proyectos se gestionan de forma ordenada, los resultados se miden y se usan para mejorar, y las decisiones se toman con base en datos. Además, los equipos trabajan de forma coordinada y los proyectos están bien alineados con los objetivos de la institución. 3. Que es funcional, que implementa proyectos con un alto grado de porcentaje de ejecución financiera, que cuenta con proyectos en implementación y que cuenta con un portafolio de proyectos y que comunica con eficiencia los resultados, pero sobre todo que sea funcional. 4. Normalización de procesos al punto que son altamente reconocidos por la institución, además la tasa de éxito es cercana al 100%, y en general, los controles aplicados son excelentes, permitiendo poco margen para el error, sin que esto implique posibles ajustes que deban realizarse durante la marcha. 5. Entre algunas características de la madurez está la gestión eficiente de proyectos, hay procesos estandarizados, así como cultura de mejora continua, que se refleja en resultados consistentes y un impacto positivo en el negocio. 6. El nivel de orden y ejecución. 7. Cuando todo pierde constancia, motivación y se entra en monotonía.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las respuestas destacan que una PMO madura se caracteriza por la implementación de metodologías estandarizadas, uso de herramientas tecnológicas, procesos claramente definidos y aplicados de forma consistente. La capacidad para medir resultados, retroalimentar procesos y tomar decisiones basadas en datos son elementos clave que demuestran un funcionamiento estructurado y profesionalizado.

También se señala como indicador de madurez la existencia de un portafolio de proyectos bien gestionado, con alta ejecución financiera, coordinación efectiva de los equipos de trabajo y una clara alineación con los objetivos institucionales. Se valora la institucionalización de los procesos al punto de ser reconocidos formalmente y contar con altos índices de éxito, reflejo de una cultura de mejora continua.

Aunque la mayoría las respuestas mantienen un enfoque positivo y técnico, una respuesta aislada sugiere que la pérdida de motivación y la rutina podrían también surgir en estados avanzados, lo cual podría interpretarse como una advertencia sobre los riesgos de la sobre burocratización o de una madurez mal gestionada.

En conjunto, el análisis refleja que una PMO madura es aquella que combina eficiencia operativa, alineación estratégica, control de calidad y sostenibilidad en sus prácticas, generando valor constante para la organización.

Tabla 8.

Madurez PMO

Ítem	Respuestas de las fuentes
8. ¿Cree que es necesario alcanzar ciertos niveles de madurez antes de que una PMO tenga impacto real en la organización? ¿Por qué?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, porque sin procesos claros y una estructura mínima, puede ser vista como una carga administrativa. Un nivel básico de madurez le permitiría generar valor desde el inicio y construir confianza en su utilidad. 2. No necesariamente, porque su creación puede estar partiendo ya de una experiencia empírica de su personal en la gestión de proyectos que, bajo la figura de una PMO puede demostrar un alto grado de Madurez desde los primeros momentos de su operación. En el caso del ACLA-P, es altamente probable que esto se cumpla. 3. Si porque sin procesos claros y consistentes, la gestión de proyectos puede ser desorganizada y poco efectiva. A medida que la PMO madura, mejora su capacidad para planificar, controlar y alinear los proyectos con los objetivos, lo que genera resultados más visibles y beneficios concretos para la organización. 4. Si es importante tener un cierto nivel de madurez, aunque para llegar a niveles más altos se necesita de ir generando experiencias en proyectos. 5. Creo que sí es necesario, esto por varios motivos entre ellos que facilita la toma decisiones, mejora la eficiencia y la eficacia y aumenta la satisfacción del cliente. 6. No, el solo hecho de hacer bien las cosas y que se hagan bien, trae mejoras y genera orden e impacto positivo.

-
7. La PMO debe pasar por cada una de sus etapas para ir ganando experiencia y alcanzar la madurez y respeto deseado, no se puede correr sin antes aprender a caminar.
-

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las opiniones recogidas evidencian dos posturas complementarias. La mayoría de las fuentes considera que sí es necesario alcanzar al menos un nivel básico de madurez para que la PMO tenga un impacto positivo y real en la organización. Esto se fundamenta en que, sin una estructura mínima, procesos claros y cierta formalización, la oficina podría percibirse como una carga administrativa más, en lugar de un instrumento de mejora y eficiencia.

Se argumenta que una madurez inicial permite alinear los proyectos con los objetivos institucionales, mejora la toma de decisiones y aumenta la eficacia y la satisfacción de los actores involucrados. Además, se reconoce que el proceso de maduración debe ser progresivo, avanzando a través de la experiencia práctica y la consolidación de buenas prácticas.

Por otro lado, una minoría plantea que el impacto no depende exclusivamente del nivel de madurez formal, sino también de la experiencia previa del personal. Desde esta visión, una PMO puede mostrar resultados desde sus inicios si parte de un equipo experimentado, aun cuando no cuente aún con procesos completamente establecidos.

En síntesis, aunque se reconoce que la madurez se construye con el tiempo, existe consenso en que una base mínima de estructura y organización es clave para que la PMO logre generar valor de forma sostenible y visible en la organización desde etapas tempranas.

Variable 3: Condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional

Tabla 9.*Condiciones indispensables PMO*

Ítem	Respuestas de las fuentes
9. ¿Qué condiciones considera indispensables para que una PMO pueda implementarse en una organización pública?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo del liderazgo institucional, claridad en los objetivos, capacitación del personal, asignación de recursos, y una cultura organizacional abierta al cambio y la mejora continua. 2. Credibilidad que si es posible y que es necesaria, personal destacado al cien por ciento, pero a falta de funcionarios que tiene el ACLA-P la misma PMO podría facilitar la contratación de personal a partir de las propuestas que presente, fuentes de financiamiento y otros. 3. Debe incluirse dentro del organigrama institucional, contar con el aval de los jerarcas, tener presupuesto suficiente, contar con espacio físico designado, equipo básico (PC, vehículo, oficina), aprobados los cargos y plazas para tal fin. 4. Es indispensable el compromiso de la alta dirección, tener una visión clara bien definida y que esté alineada con la estrategia Institucional y contemplar la capacitación y apoyo continuo a las personas vinculadas. 5. Apoyo y facilitación de espacios, seguimiento y que el personal no tenga recargos. 6. Una estructura organizaciones bien definida. 7. Mas es un asunto de personas y su interés, compromiso, visión en desarrollarla y sostenerla.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las respuestas reflejan una visión integral sobre los requisitos clave para establecer con éxito una PMO en el sector público, de manera general, se identifica como fundamental el apoyo y compromiso del liderazgo institucional, ya que este permite dotar de legitimidad y respaldo político a la iniciativa. Igualmente, se resalta la necesidad de claridad en los objetivos, alineación con la estrategia institucional y una cultura organizacional abierta al cambio y a la mejora continua.

Otro aspecto recurrente es la asignación de recursos adecuados, tanto financieros como humanos. Se menciona la importancia de contar con personal capacitado y exclusivo, evitando recargos de funciones, así como la posibilidad de utilizar la propia PMO como medio para gestionar recursos y facilitar contrataciones.

Desde un enfoque estructural, se destaca la inclusión formal de la PMO dentro del organigrama institucional, así como la necesidad de definir una estructura organizativa clara y

funcional, con espacios físicos, equipo técnico y cargos formalmente establecidos. También se valora el acompañamiento y seguimiento constante como parte del proceso de consolidación.

Definitivamente, algunas respuestas subrayan que, más allá de lo técnico, la voluntad, el compromiso y la visión de las personas involucradas son condiciones determinantes para el éxito de la PMO, resaltando el factor humano como eje central del proceso.

Tabla 10.

Limitaciones

Ítem	Respuestas de las fuentes
10. ¿Qué limitaciones o barreras podrían dificultar la aplicabilidad de una PMO en el contexto del ACLA-P?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia al cambio, limitaciones presupuestarias, falta de funcionarios capacitados, estructuras organizativas rígidas, y dispersión geográfica. 2. Intereses políticos internos del ACLA-P. 3. La cultura organizacional del ACLA-P. 4. Eventualmente, conflictos con los procesos de contratación administrativa (que en realidad son subsanables; otros procesos como las concesiones de servicios no esenciales en ASP lo han demostrado). 5. Las visiones y posiciones de los miembros del CORAC que, al ser una representación diversas, podría manifestar ciertos intereses particulares que podrían generar conflictos de intereses pero que, igualmente, son subsanables. 6. Contar con el apoyo claro de la alta dirección, recursos adecuados (personal capacitado y presupuesto), y un marco normativo que respalde su funcionamiento. También es fundamental que exista una cultura organizacional abierta al cambio y a la mejora continua, además de procesos básicos ya definidos para gestionar proyectos. 7. Que el encargado de la oficina lo utilicen para realizar otras labores distintas.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las respuestas identifican una variedad de obstáculos que podrían dificultar la implementación y funcionamiento efectivo de una PMO en el ACLA-P, tanto a nivel estructural como cultural e institucional.

Una de las principales barreras señaladas es la resistencia al cambio, lo cual refleja una cultura organizacional que podría no estar preparada para adoptar nuevas metodologías de gestión. A esto se suman limitaciones presupuestarias, la escasez de funcionarios capacitados

y estructuras organizativas rígidas, lo que evidencia debilidades operativas que podrían comprometer la sostenibilidad de la PMO.

También se mencionan factores políticos internos y conflictos con los procesos de contratación administrativa, los cuales, aunque considerados subsanables, podrían retrasar su implementación o limitar su funcionalidad. En este sentido, la diversidad de intereses dentro del CORAC podría convertirse en un factor de tensión si no se manejan adecuadamente los enfoques y prioridades de los diferentes actores.

Otra limitación crítica es el uso inadecuado del personal de la PMO, señalando que en ocasiones los encargados son asignados a funciones ajenas a sus responsabilidades, lo que debilita su rol y diluye el propósito de la oficina. En síntesis, las barreras para la aplicabilidad de una PMO en el ACLA-P responden tanto a condiciones institucionales estructurales como a dinámicas políticas y culturales internas. Superarlas requiere liderazgo, claridad en los roles, una visión compartida, y voluntad para transformar prácticas tradicionales en una gestión más técnica, eficiente y profesional.

Tabla 11.

Aspectos como la cultura organizacional

Ítem	Respuestas de las fuentes
11. ¿Cómo cree que influyen aspectos como la cultura organizacional, el liderazgo o la estructura institucional en el éxito de una PMO?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una cultura organizacional que valore la planificación y la evaluación facilita la implementación. El liderazgo comprometido impulsa el cambio, y una estructura flexible permite integrar la PMO sin conflictos jerárquicos. 2. Pueden tener un peso muy importante en el funcionamiento de la PMO, pero depende también de la composición del recurso humano de la misma PMO el que esto afecte o no. 3. La cultura, el liderazgo y la estructura de la organización son muy importantes para que una PMO funcione bien. Si las personas están abiertas a trabajar en equipo y aprender, la PMO será mejor recibida. Un buen líder que apoye la PMO ayuda a conseguir recursos y motivar al equipo. Además, si la organización tiene roles y responsabilidades claras, la PMO puede hacer su trabajo sin problemas. 4. Habrá un mayor compromiso en la asignación de responsabilidades, también habrá una comunicación efectiva. 5. Cada aspecto influye en gran nivel pues están vinculados.

Ítem	Respuestas de las fuentes
	6. Influye en que el objetivo de la oficina de proyecto se convierte en unos del montón y sea un apagafuegos como todos
	7. Como indique, es un asunto de personas.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las respuestas reflejan un consenso general sobre la relevancia crítica de los factores organizacionales en el éxito de una PMO. Se destaca que una cultura organizacional favorable, que valore la planificación, la evaluación y el trabajo en equipo, facilita la aceptación e integración de la PMO como una herramienta útil y necesaria dentro de la institución. El liderazgo comprometido es percibido como un impulsor clave del cambio, especialmente cuando promueve la asignación clara de responsabilidades, la gestión de recursos y la motivación del equipo. La presencia de líderes que respalden abiertamente a la PMO se asocia con una mayor legitimidad y sostenibilidad de sus acciones.

En cuanto a la estructura institucional, se señala que una estructura clara y flexible permite una integración fluida de la PMO, evitando conflictos jerárquicos o duplicidad de funciones. No obstante, también se advierte que si estos aspectos no se gestionan adecuadamente, la PMO corre el riesgo de convertirse en una unidad más dentro del aparato institucional, perdiendo su sentido estratégico y transformándose en un “apagafuegos”. Finalmente, algunos encuestados ponen énfasis en que, aunque los elementos estructurales son importantes, el factor humano el compromiso, la actitud y la visión de las personas involucradas es determinante para garantizar el éxito de la PMO, ya que de ello depende cómo se interpretan y aplican estos elementos en la práctica.

Tabla 12.*Recomendaciones del modelo*

Ítem	Respuestas de las fuentes
12. ¿Qué recomendaciones haría para adaptar el modelo de PMO a la realidad de un área de conservación como ACLA-P?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar con un modelo piloto en una subregional o ASP, capacitar a los funcionarios en gestión de proyectos. 2. Alinear la PMO con los objetivos, incorporar herramientas tecnológicas accesibles, y promover la participación de los funcionarios en el diseño del modelo. 3. Que se faciliten los recursos necesarios para su operación en las fases iniciales al menos pues, probablemente en el medio plazo, una PMO del ACLA-P puede alcanzar una alta estabilidad desde el punto de vista de su operación técnica y financiera. 4. Diseñarla que sea flexible y enfocada en la colaboración, considerando la diversidad de actores y proyectos. 5. Debe incluirse dentro del organigrama institucional, contar con el aval de los jerarcas, tener presupuesto suficiente, contar con espacio físico designado, equipo básico (PC, vehículo, oficina), aprobados los cargos y plazas para tal fin. 6. Contratar personal idóneo o en su defecto destinar el personal con el perfil adecuado y que el mismo no tenga de recargo programas o actividades que perjudiquen la ejecución en tiempo de la PMO. 7. Oficializar estructura y mantener una línea paralela con los objetivos del ACLA-P y al mismo tiempo se respete sus funciones. 8. Revisar marco normativo, medir resultados para justificar continuidad.

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de entrevista aplicada (2025).

Las recomendaciones convergen en la necesidad de implementar una PMO flexible, alineada con los objetivos institucionales y adaptada al contexto operativo del ACLA-P. Se sugiere iniciar de forma gradual mediante proyectos piloto, asegurar recursos técnicos y humanos adecuados, formalizar su integración en la estructura institucional y fortalecer la participación del personal. Al mismo tiempo, se destaca la importancia de utilizar herramientas tecnológicas accesibles, revisar el marco normativo vigente y establecer mecanismos de evaluación para garantizar su continuidad y efectividad.

La selección de un modelo de PMO adecuado es un proceso que va más allá de la mera clasificación teórica; requiere una evaluación profunda de las condiciones de aplicabilidad dentro del contexto organizacional específico. A través del análisis de documentos (informes de

consultoras y estudios de caso) y observaciones de entornos similares, se deducen los factores críticos que influyen en el éxito de una PMO en un contexto como el del ACLA-P:

Cultura y Estructura Organizacional: La PMO debe alinearse con la cultura del ACLA-P, que se distingue por un modelo de buena gobernanza y participación ciudadana (Castañeda et al., 2018). Una PMO excesivamente rígida en un entorno colaborativo podría generar resistencia. La estructura jerárquica y funcional actual del SINAC (MIDEPLAN, 2009), que carece de una unidad centralizada para la gestión de proyectos, sugiere que una PMO inicial de soporte o control ligero podría ser más viable antes de una transformación hacia un modelo más directivo.

Disponibilidad y Gestión de Recursos: Las restricciones presupuestarias y la limitada cantidad de personal en el ACLA-P son factores determinantes. La PMO debe optimizar el uso de los recursos existentes y, crucialmente, mejorar la capacidad de la institución para atraer fondos externos (PMI, 2017). Esto implica un diseño de PMO que demuestre eficiencia y transparencia, elementos clave para la confianza de los donantes.

Complejidad y Diversidad de Proyectos: El ACLA-P gestiona una amplia gama de iniciativas (investigación, conservación, educación ambiental, desarrollo sostenible) que involucran múltiples actores y objetivos interdependientes. La PMO debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a esta diversidad, posiblemente incorporando elementos de metodologías ágiles para proyectos con alta incertidumbre.

Apoyo de la Alta Dirección y Stakeholders: El éxito de la PMO dependerá en gran medida del compromiso y respaldo de la dirección del ACLA-P y de la capacidad de la PMO para demostrar valor a las comunidades locales, ONGs y gobiernos locales con los que colabora (Castañeda *et al.*, 2018).

Necesidad de Estandarización y Mejora Continua: La actual gestión fragmentada y la dependencia de la experiencia individual de los responsables (PMI, 2017) exigen una PMO que promueva la adopción sistemática de mejores prácticas, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional para evitar la repetición de errores y la duplicidad de esfuerzos.

La combinación de la revisión de literatura, las entrevistas con gerentes de PMO y jefes de proyecto, el juicio de expertos y las observaciones directas o indirectas de organizaciones con desafíos similares, ha permitido deducir cómo estos principios generales se traducen en requisitos específicos para el ACLA-P. Este análisis profundo y contextualizado es el pilar para la formulación de una propuesta de PMO que no solo sea teóricamente sólida, sino también práctica, viable y, sobre todo, efectiva para fortalecer la gestión de proyectos del Área de Conservación La Amistad Pacífico.

4.1.2 Diagnóstico y Requerimientos para una PMO

Con el propósito de evaluar la viabilidad del diseño e implementación de una PMO en el ACLA-P, se realizó un análisis contextual acompañado de una consulta dirigida a los actores clave de la organización. Esta iniciativa tiene como objetivo determinar si la creación de una PMO contribuiría al fortalecimiento de los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, promoviendo una gestión más eficiente, estructurada y alineada con los objetivos estratégicos de conservación del área.

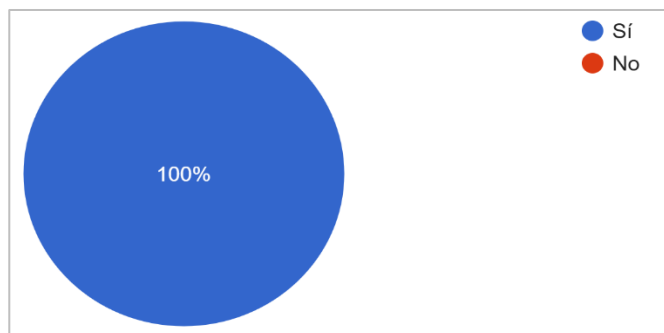
Para recopilar la información necesaria, se aplicó una encuesta entre el 21 de mayo y el 10 de junio de 2025. Participaron un total de 14 colaboradores identificados como informantes clave, con una distribución de género del 37,5 % femenino y 62,5 % masculino. El instrumento fue distribuido mediante un enlace electrónico enviado a los colaboradores registrados en la base de datos institucional, lo que permitió una administración eficiente, confidencial y segura del cuestionario.

A partir de las respuestas obtenidas, fue posible identificar percepciones, necesidades y niveles de aceptación respecto a la propuesta de establecer una PMO. Estos insumos resultan fundamentales para la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional en el Área de Conservación La Amistad Pacífico.

Variable 1: Necesidades y capacidades institucionales en gestión de proyectos

Figura 6

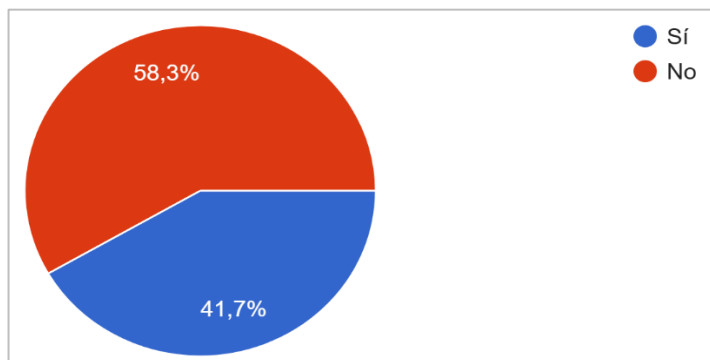
Mejora de procesos



Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de encuesta aplicada (2025).

Ante la pregunta: ¿Considera que la organización necesita mejorar sus procesos y herramientas para gestionar proyectos?, el 100% de los participantes respondió afirmativamente. Este resultado refleja un consenso absoluto entre los funcionarios internos y los aliados estratégicos del ACLA-P, lo que evidencia una clara necesidad organizacional.

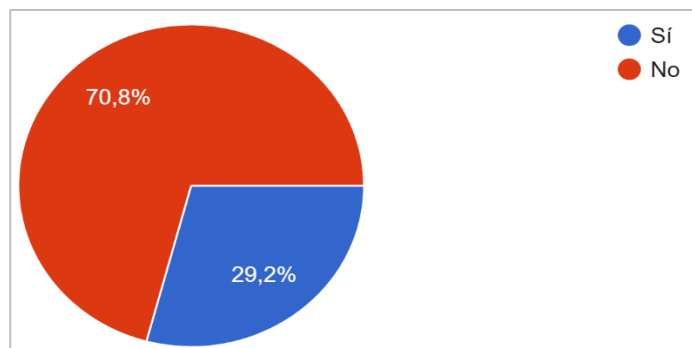
La unanimidad de las respuestas pone de manifiesto una percepción generalizada respecto a las debilidades actuales en la gestión de proyectos, tanto en lo que respecta a la planificación y ejecución como al seguimiento y control. Este resultado no solo valida la pertinencia del estudio, sino que también refuerza la urgencia de implementar mecanismos que profesionalicen la gestión de iniciativas en la organización. El hecho de que tanto personal interno como actores estratégicos externos coincidan en este punto sugiere que las oportunidades de mejora han sido reconocidas de manera transversal, lo cual otorga legitimidad a la propuesta de crear una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Asimismo, este hallazgo constituye un insumo clave para la toma de decisiones, ya que permite proyectar una base sólida de aceptación y respaldo para futuros procesos de implementación.

Figura 7*Capacidades técnicas*

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de encuesta aplicada (2025).

En respuesta a la pregunta: ¿Existen actualmente suficientes capacidades técnicas y humanas para desarrollar proyectos de forma eficiente?, el 58,3 % de los participantes manifestó que no, mientras que el 41,7 % respondió afirmativamente; estos resultados indican que una mayoría considerable de los encuestados percibe que las capacidades técnicas y humanas disponibles en el Área de Conservación La Amistad Pacífico (ACLA-P) no son suficientes para garantizar una gestión eficiente de los proyectos.

Esta percepción sugiere la existencia de limitaciones en la dotación de personal capacitado y en el desarrollo de habilidades técnicas necesarias para la adecuada planificación, ejecución y control de los proyectos dentro de la organización. Asimismo, la proporción de participantes que considera que sí existen estas capacidades, aunque minoritaria, indica que algunos sectores perciben una base funcional en términos de recursos humanos y técnicos. En conjunto, estos datos reflejan una evaluación diversa y apuntan a una necesidad de revisión y fortalecimiento en este ámbito dentro del ACLA-P.

Figura 8*Recursos suficientes*

Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de encuesta aplicada (2025).

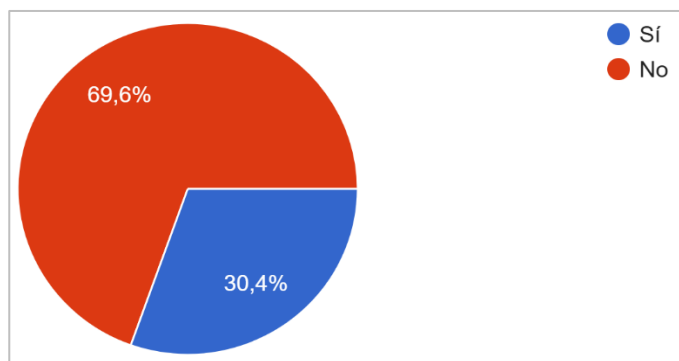
La respuesta a la pregunta ¿Cree usted que la institución cuenta con los recursos necesarios (financieros, tecnológicos, humanos) para fortalecer la gestión de proyectos? refleja una percepción mayoritariamente negativa, donde el 70.8% de los encuestados considera que no se cuentan con los recursos suficientes, mientras que solo un 29.2% opina que sí existen dichos recursos.

Este resultado es indicativo de una preocupación generalizada respecto a la capacidad institucional para impulsar una gestión de proyectos efectiva; la falta de recursos financieros, tecnológicos y humanos puede limitar significativamente el desarrollo, seguimiento y éxito de los proyectos, afectando la productividad y la competitividad de la institución.

Desde una perspectiva financiera, la insuficiencia de presupuesto puede impedir la adquisición de herramientas tecnológicas modernas o la contratación y capacitación de personal especializado en gestión de proyectos. Tecnológicamente, la carencia de sistemas o plataformas adecuadas dificulta la planificación, control y comunicación entre los equipos de trabajo. Finalmente, el déficit en recursos humanos capacitados se traduce en una falta de competencias y experiencia que son esenciales para llevar adelante los proyectos con calidad y eficiencia.

Variable 2: Nivel de madurez en gestión de proyectos**Figura 9**

Procesos de gestión de proyectos



Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de encuesta aplicada (2025).

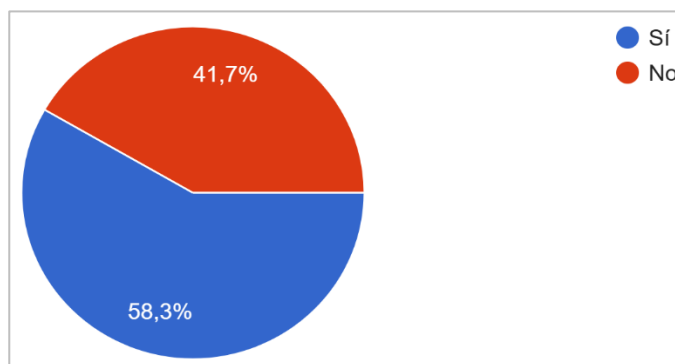
En relación con la pregunta ¿Están formalizados los procesos de gestión de proyectos en su unidad o área?, un 69.6% de los encuestados indicó que no existen procesos formalizados, mientras que solo un 30.4% manifestó contar con procesos establecidos, por lo que el resultado evidencia una brecha significativa en la estructuración interna de las prácticas de gestión de proyectos dentro de la organización. La ausencia de formalización sugiere que muchas unidades operan sin lineamientos claros, metodologías definidas ni procedimientos estandarizados, lo que puede generar inconsistencias en la ejecución de proyectos, duplicidad de esfuerzos, dificultades en la rendición de cuentas y una limitada capacidad de replicar buenas prácticas.

Al mismo tiempo, considerando que el instrumento fue aplicado tanto a funcionarios internos como a aliados estratégicos vinculados con ACLA-P, estos datos reflejan no solo una percepción interna, sino también una impresión externa respecto a las debilidades en la estructura organizacional, es decir, la falta de procesos formales también puede limitar la

transparencia, dificultar el monitoreo y evaluación de resultados, y afectar negativamente la coordinación entre equipos y actores clave.

Figura 10

Buenas prácticas en proyectos



Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de encuesta aplicada (2025).

En respuesta a la interrogante: ¿Se aplican con frecuencia metodologías o buenas prácticas en los proyectos institucionales?, un 58.3% de los encuestados manifestó que sí, mientras que un 41.7% indicó que no. Este resultado refleja una tendencia positiva hacia la incorporación de prácticas metodológicas en la gestión de proyectos, aunque también deja en evidencia que existe una proporción significativa de personas que no perciben una aplicación constante ni generalizada de dichas herramientas.

La presencia de una mayoría relativa que afirma el uso de metodologías sugiere que existen esfuerzos institucionales por profesionalizar y estandarizar los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos. Sin embargo, el hecho de que más del 40% de los participantes no reconozca una aplicación frecuente podría estar relacionado con la falta de uniformidad en su implementación entre distintas unidades, así como con limitaciones en cuanto a capacitación, documentación, seguimiento o cultura organizacional en torno a la gestión de proyectos.

Estos resultados deben analizarse en conjunto con otros hallazgos del diagnóstico, como la baja formalización de procesos y la percepción de falta de recursos técnicos y humanos suficientes, ya que estos factores podrían estar incidiendo directamente en la aplicación discontinua o parcial de buenas prácticas.

En este contexto, se hace necesario fortalecer los procesos de capacitación interna, establecer lineamientos institucionales claros sobre las metodologías a utilizar, y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua, con énfasis en la gestión basada en resultados, la documentación sistemática de procesos, y la incorporación de marcos de trabajo reconocidos internacionalmente.

Con el análisis de las necesidades en la gestión de proyectos en el ACLA-P, se crea una base sólida para definir el tipo de PMO adecuada para su realidad organizacional, en el cual, este proceso permitirá diseñarla alineada estratégicamente con los propósitos institucionales fijados, fortaleciendo la gestión de proyectos, optimizando recursos, y garantizando un modelo sostenible y adaptable que contribuya a la mejora permanente y al cumplimiento eficaz de los fines del Área de Conservación.

4.1.3 Modelo de PMO Requerido y Condiciones de Aplicabilidad en el ACLA-P

La propuesta que se desarrolla en esta sección se fundamenta en el análisis del diagnóstico institucional y en los resultados de la encuesta aplicada a funcionarios internos del ACLA-P, dicha herramienta permitió recopilar insumos valiosos sobre la percepción del personal respecto a la gestión actual de proyectos, identificando funciones, roles y responsabilidades clave para una PMO. Al mismo tiempo, se consideraron las capacidades técnicas, recursos disponibles y el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos, a partir de esta información, se diseña una propuesta de estructura y funcionamiento para una PMO, adaptada a la realidad operativa y estratégica del ACLA-P, con el fin de fortalecer una

cultura institucional orientada a resultados y al cumplimiento eficiente de los objetivos de conservación.

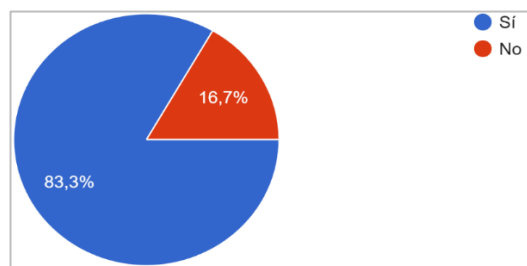
Los resultados de la encuesta de 2025 revelan una percepción mayoritariamente positiva sobre la implementación y sostenibilidad de una PMO en la institución. Se observa un consenso significativo sobre la necesidad de formalizar y fortalecer procesos existentes, lo que subraya el reconocimiento de que una PMO podría optimizar la gestión de proyectos. Además, la mayoría de los encuestados considera que la institución ya cuenta con las herramientas necesarias para respaldar una PMO, lo que sugiere una base sólida para su integración. Finalmente, una alta proporción del personal cree firmemente en la viabilidad a largo plazo de una estructura de PMO, lo que refleja un compromiso potencial con esta iniciativa.

A continuación, se presentan los hallazgos clave de la encuesta realizada en 2025, que exploran diversas percepciones dentro de la organización con respecto a la posible implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Estos resultados arrojan luz sobre la claridad de funciones, roles y responsabilidades, el fortalecimiento de procesos, la disponibilidad de herramientas y la viabilidad de implementar una estructura de PMO sostenible.

Variable 1: Claridad sobre funciones, roles y responsabilidades en una PMO.

Figura 11

Fortalecimiento de procesos

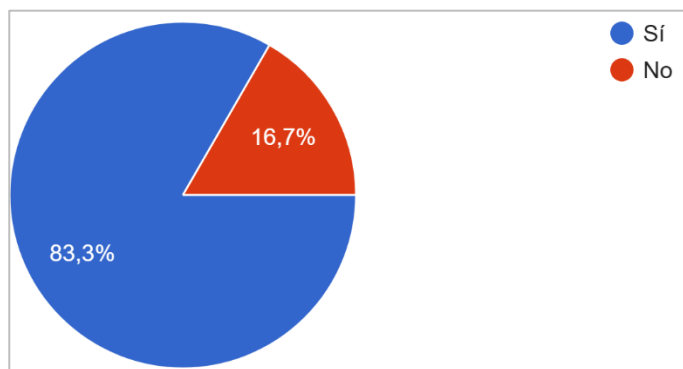


Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de encuesta aplicada (2025).

La posibilidad de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ha generado diversas percepciones dentro de la organización. En el marco del análisis, se planteó la pregunta ¿Existen procesos que podrían ser formalizados o fortalecidos mediante la implementación de una PMO?, a la cual un 87% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que indica un amplio reconocimiento sobre la necesidad de mejorar y estructurar los procesos de gestión de proyectos. Esta mayoría percibe que la PMO podría aportar significativamente a la estandarización de metodologías, el monitoreo efectivo, la optimización de recursos y la alineación con los objetivos estratégicos. Sin embargo, un 13% indicó que no considera necesaria su implementación, lo cual podría deberse a una percepción de suficiencia en los procesos actuales, desconocimiento del papel de la PMO o resistencia al cambio.

Figura 12

Herramientas (tecnológicas, metodológicas, administrativas)



Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de encuesta aplicada (2025).

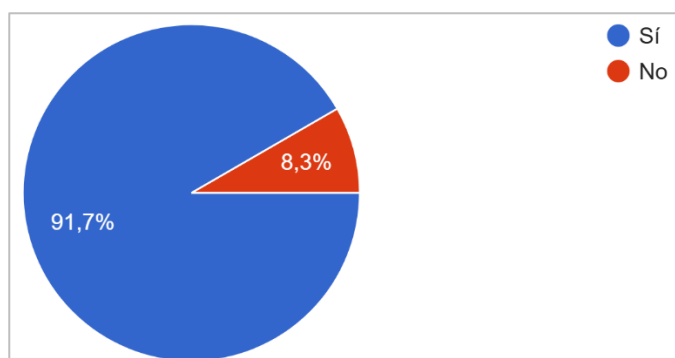
En el desarrollo del estudio se consultó a los participantes si ¿Considera que la institución cuenta con herramientas (tecnológicas, metodológicas, administrativas) que pueden apoyar el funcionamiento de una PMO?, a lo cual un 83,3% respondió afirmativamente,

indicando una percepción positiva respecto a la existencia de condiciones mínimas necesarias para respaldar la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos.

Este resultado sugiere que una parte importante del personal reconoce que la organización dispone de recursos y capacidades como plataformas tecnológicas, marcos metodológicos y estructuras administrativas que podrían facilitar el funcionamiento eficaz de una PMO. No obstante, un 16,7% consideró que no se cuenta con dichas herramientas, lo que refleja posibles brechas en infraestructura, desconocimiento de los recursos existentes o falta de integración entre los sistemas actuales.

Figura 13

Viabilidad implementar una estructura de PMO



Nota: Elaboración propia con información extraída del instrumento de encuesta aplicada (2025).

En relación con la sostenibilidad de una posible Oficina de Gestión de Proyectos, se planteó la pregunta: ¿Cree que es viable implementar una estructura de PMO que se mantenga de forma sostenible en el tiempo?, ante la cual un 91,7% de los encuestados respondió afirmativamente; este resultado refleja un nivel elevado de confianza por parte del personal en cuanto a la capacidad institucional para no solo implementar, sino también mantener operativa una estructura de PMO a largo plazo.

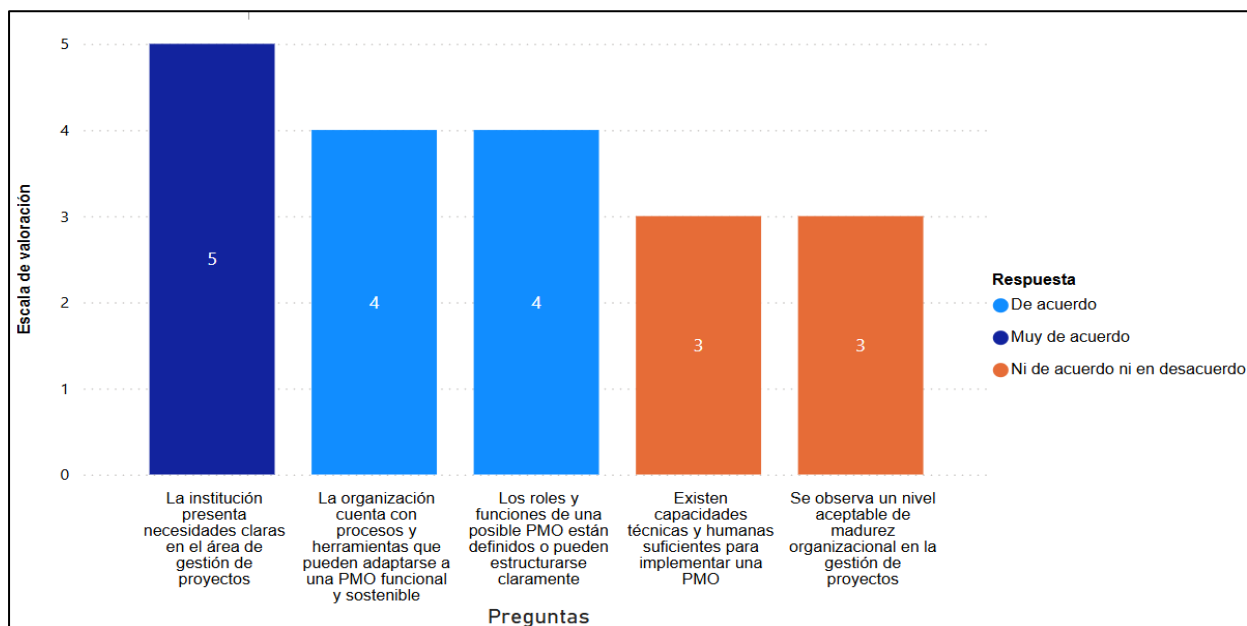
La percepción positiva sugiere que existen condiciones organizacionales, compromiso institucional y recursos potenciales que podrían garantizar su continuidad y evolución en el tiempo. Sin embargo, un 8,3% manifestó dudas sobre dicha viabilidad, lo que podría estar vinculado a experiencias previas, limitaciones presupuestarias, falta de madurez en la gestión de proyectos o incertidumbre respecto al apoyo sostenido de la alta dirección.

Observación

Para comprender aún mejor el contexto y las condiciones actuales para la implementación de una (PMO) en el ACLA-P, se llevó a cabo un proceso de observación sistemática. Se presenta a continuación los hallazgos generales que emergen de este análisis, los cuales son fundamentales para contextualizar la propuesta del modelo de PMO.

Figura 14

Criterios de observación



Nota: Elaboración propia con información extraída de la observación aplicada (2025).

Observación general del estudio

El análisis de los resultados evidencia una percepción institucional mixta en relación con las condiciones actuales para la implementación de una PMO. Si bien se identifican elementos favorables, como la posibilidad de estructurar claramente los roles y funciones de una PMO, así como la existencia de procesos y herramientas que podrían adaptarse a su funcionamiento, también se observa una falta de consenso respecto a la madurez organizacional y la disponibilidad de capacidades técnicas y humanas.

De manera más crítica, se destaca que no se perciben con claridad las necesidades institucionales en el área de gestión de proyectos, lo cual podría representar una barrera significativa para justificar y sostener la creación de una PMO a nivel estratégico.

En conjunto, los resultados sugieren que, aunque existen bases técnicas y organizativas para avanzar en la implementación de una PMO, será necesario fortalecer el reconocimiento institucional sobre su importancia, así como consolidar capacidades internas y procesos de madurez organizacional.

En este contexto, la propuesta que aquí se presenta tiene como propósito establecer un modelo de PMO adaptado a las particularidades del ACLA-P, que no solo contribuya a optimizar la ejecución de proyectos, sino que además promueva una cultura organizacional basada en la eficiencia, evaluación constante y la sostenibilidad estratégica. Esta propuesta busca consolidarse como un instrumento técnico que facilite la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la mejora continua dentro de la gestión institucional.

4.2 Propuesta de PMO para el ACLA-P

Para el contexto específico del ACLA-P, se propone la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos de Apoyo (Supportive PMO). Este modelo es el más adecuado para una organización que no cuenta con una unidad formal de gestión de proyectos y que necesita

avanzar de manera gradual en la estandarización, coordinación y fortalecimiento de capacidades internas.

La PMO de Apoyo se caracteriza por brindar asistencia técnica, metodologías, buenas prácticas, plantillas y capacitación, sin ejercer control directo sobre los proyectos ni imponer metodologías rígidas. Esta flexibilidad es crucial para que la propuesta sea bien recibida por las diferentes unidades del ACLA-P, permitiendo que la oficina funcione como un socio estratégico y no como un ente fiscalizador.

4.2.1 Justificación de la PMO de Apoyo

El análisis integral, basado en las entrevistas y encuestas realizadas a los funcionarios del ACLA-P, concluyó que la organización presenta un nivel de madurez en gestión de proyectos muy limitado, a efectos del análisis es equivalente a un 10%. Este resultado indica que la gestión de proyectos se encuentra en una fase incipiente o de procesos informales, donde la estandarización y la disciplina metodológica son bajas.

Dado que el 100% representa el nivel de madurez deseado, caracterizado por una gestión optimizada, estandarizada y estratégica, la decisión sobre el PMO se convierte en un ejercicio de ponderación estratégica que prioriza la viabilidad y la sostenibilidad sobre el control inmediato.

La elección de la PMO de Soporte (Supportive PMO) como punto de partida es la estrategia más robusta para transitar del 10% de madurez actual al 100% deseado, ya que se alinea con los modelos evolutivos de madurez en gestión de proyectos y cumple los siguientes postulados.

Necesidad de Acompañamiento y Baja Fricción

La PMO de Soporte, con su baja autoridad y función consultativa (Tabla 1), es idónea para entornos de baja madurez. Según la literatura, en las primeras etapas del desarrollo de

una PMO, la estructura debe enfocarse en "la evangelización y la capacitación" antes que en la fiscalización (Kerzner, 2019).

Ponderación del 10%: Con solo un 10% de madurez, introducir una PMO de Control o Directiva (que imponen metodologías y auditan) generaría una alta resistencia potencial (Tabla 1), lo cual es el principal factor de fracaso en la implementación de las PMO (Dai & Wells, 2004).

Defensa del Soporte: La PMO de Soporte es un "centro de excelencia" que proporciona las plantillas, formularios y capacitación (Tabla 1) que los funcionarios del ACLA-P necesitan para dar sus primeros pasos de formalización, mejorando la consistencia sin forzar el cambio.

La PMO de Soporte como Plataforma Evolutiva

La literatura sobre modelos de madurez (como el OPM3 del PMI) establece que la madurez es un proceso escalonado. No es viable saltar de un 10% (proceso informal) a un 100% (proceso optimizado) sin pasar por las etapas intermedias de estandarización.

"El modelo de Soporte actúa como el nivel inicial de madurez. Una vez que la organización adopta y usa las plantillas y metodologías proporcionadas (lo cual requiere un compromiso voluntario), puede evolucionar naturalmente hacia un modelo de Control, donde el cumplimiento ya puede estar asegurado." (Instituto de Gestión de Proyectos - PMI, 2021).

La PMO de Soporte tiene la ventaja de ser fácil de implementar (Tabla 6) y permite que la organización asimile las nuevas prácticas. Solo cuando los funcionarios utilicen de forma consistente las plantillas y los estándares proporcionados, la organización podrá avanzar a la siguiente etapa de madurez (el modelo de Control), que asegura el cumplimiento y avanza hacia el objetivo del 100%.

Satisfacción de Necesidades (Coaching Metodológico)

El análisis de las entrevistas confirma que la necesidad percibida es de apoyo técnico y herramientas (Tabla 11, Ítem 2, 7). La PMO de Soporte satisface esta necesidad al enfocarse en:

- Brindar acompañamiento técnico.
- Gestionar el repositorio de lecciones aprendidas.
- Fortalecer capacidades de los funcionarios.

4.2.1 Centrada en el marco PMO Value Ring

La propuesta se adapta a la filosofía del PMI PMO Value Ring, que postula que no existe un modelo único de PMO, sino que su valor se deriva de la capacidad para adaptar sus funciones y servicios a las necesidades específicas de la organización. El modelo de Apoyo propuesto es precisamente una manifestación de esta adaptabilidad, ya que prioriza las funciones que generan mayor valor en la etapa inicial de madurez del ACLA-P (como capacitación y estandarización de procesos). La propuesta es flexible y considera la evolución futura hacia un modelo que incorpore más elementos de control o de centros de excelencia, una vez que la base de apoyo esté consolidada y la cultura organizacional sea más receptiva.

Enfoque Estratégico y Evolución del Modelo

El diseño de esta PMO se alinea con el PMI PMO Value Ring, un marco que enfoca la creación de valor a través de la adaptación y personalización de las funciones de la PMO. En lugar de adoptar un modelo único, se seleccionaron las funciones que generarán el mayor valor para el ACLA-P en su etapa inicial de madurez.

Centro de Excelencia (CoE): Inicialmente, la PMO actuará como un Centro de Excelencia. Su principal función será la de desarrollar y mantener la documentación, metodologías y estándares de gestión de proyectos. Esto incluye la creación de plantillas de planes de proyecto, herramientas de seguimiento y mejores prácticas adaptadas a la realidad de la administración pública del MINAE.

Oficina de Gestión de Valor (VMO): A largo plazo, a medida que la organización gane madurez, se proyecta una evolución hacia una Oficina de Gestión de Valor (VMO). Esta VMO

se enfocará en asegurar que los proyectos seleccionados generen valor estratégico para la organización, alineándolos directamente con los objetivos institucionales del ACLA-P.

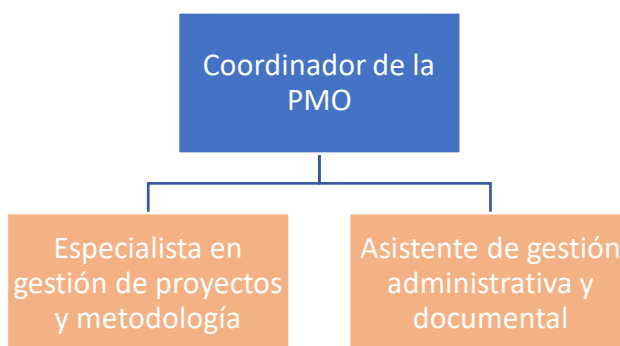
Este enfoque gradual minimiza la resistencia al cambio y asegura que la implementación sea realista y sostenible. La PMO de Apoyo representa una solución estratégica que, al integrar las filosofías del PMI Value Ring, facilita una transición fluida y prepara a la institución para la profesionalización de la gestión de proyectos.

4.3 Estructura de la PMO de Soporte en el ACLA-P

La PMO estará a la supervisión y seguimiento por parte de la Dirección del ACLA-P y para esta se propone la siguiente estructura que se ha diseñado con énfasis en la funcionalidad práctica, la simplicidad y la posibilidad de crecimiento gradual. Esto facilita su implementación sin generar cambios disruptivos en la dinámica actual del ACLA-P. La propuesta busca equilibrar la entrega de valor en la gestión de proyectos con la realidad de los recursos disponibles, iniciando con un equipo compacto y esencial que pueda ampliarse a medida que se consoliden los procesos.

Figura 15

Estructura organizacional de la PMO



Nota: Elaboración propia, (2025).

La PMO del Área de Conservación La Amistad Pacífico (ACLA-P) se propone con una estructura de apoyo (Supportive PMO), caracterizada por un bajo nivel de control y un rol consultivo. Esta elección responde al diagnóstico institucional que identifica la necesidad de fortalecer la capacidad técnica y operativa sin generar una fricción jerárquica o resistencia al cambio.

La PMO se ubicará estratégicamente en el organigrama del ACLA-P, reportando directamente a la Dirección. Esta posición es crucial para que pueda ejercer su función de manera transversal en toda la organización, interactuando con las Direcciones de la Unidad Técnica y la Administrativa Financiera, así como con las unidades funcionales y los jefes de proyecto. Su posición le permitirá influir y estandarizar procesos sin tener autoridad directa sobre la gestión financiera ni la ejecución integral de todos los proyectos.

Las funciones clave de esta PMO serán:

Estandarización de metodologías y procesos: La PMO será responsable de crear y distribuir plantillas, formularios y estándares de gestión de proyectos para asegurar la consistencia en todas las iniciativas.

Capacitación y mentoría: Proveerá formación continua y apoyo técnico a los equipos de proyecto y al personal.

Gestión del conocimiento: Facilitará la documentación y el intercambio de lecciones aprendidas y mejores prácticas para evitar la duplicidad de esfuerzos y la repetición de errores.

Soporte técnico y herramientas: Apoyará en la selección y uso de herramientas tecnológicas, metodológicas y administrativas para la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos.

4.4 Gobernanza y Resistencia al Cambio

La gobernanza de la PMO estará definida por un enfoque que prioriza la colaboración, la comunicación y la gestión del cambio. Se ha identificado que la cultura organizacional y el

liderazgo son factores críticos para el éxito de una PMO, especialmente en el contexto de la administración pública.

Para mitigar la resistencia al cambio, se implementarán las siguientes estrategias:

Liderazgo comprometido: El apoyo de la alta dirección es indispensable para dotar de legitimidad y credibilidad a la PMO, asegurando la asignación de recursos y un compromiso sostenido.

Transición gradual: La implementación será por fases, permitiendo una transición ordenada y funcional sin interrumpir la dinámica institucional existente.

Comunicación y apropiación: Se promoverán procesos de comunicación transparentes para que el personal comprenda el valor de la PMO y se genere una apropiación interna de sus funciones y beneficios.

Roles y responsabilidades claras: La definición precisa de los roles de la PMO y su relación con los equipos de proyecto es fundamental para evitar conflictos jerárquicos y operativos. La PMO tendrá un rol de asesoría y no de imposición.

La gobernanza de la PMO se sustentará en la toma de decisiones informadas, la rendición de cuentas y el alineamiento estratégico de los proyectos con la misión institucional del ACLA-P, que busca ser un referente en conservación y desarrollo sostenible. La PMO actuará como un catalizador para la profesionalización de la gestión, optimizando el uso de recursos limitados y mejorando la credibilidad ante donantes y colaboradores.

Para comenzar, la PMO se organiza en tres roles fundamentales, cada uno con responsabilidades específicas que garantizan una operación eficiente, coordinada y alineada con los objetivos institucionales. Esta estructura apoya el modelo de PMO de tipo apoyo, donde se potencia el trabajo colaborativo y el soporte a las áreas operativas.

Tabla 13.*Funciones de los miembros de la PMO*

Identificación	Rol	Responsabilidades
Coordinador General de la PMO	Pilar estratégico de la oficina. Su función principal es liderar el diseño y la implementación del modelo de gestión de proyectos, además de mantener una comunicación constante con la Dirección del ACLA-P y otros actores clave, tanto internos como externos.	<p>Establecer y actualizar las metodologías y herramientas que guiarán la gestión de proyectos.</p> <p>Facilitar la comunicación efectiva con las unidades operativas para asegurar la integración de los proyectos.</p> <p>Garantizar que los proyectos estén alineados con los planes estratégicos del ACLA-P.</p> <p>Evaluar periódicamente el desempeño y cumplimiento de objetivos de la PMO.</p> <p>Gestionar relaciones con socios, instituciones y aliados técnicos vinculados a los proyectos.</p>
Especialista en gestión de proyectos y metodología	Este profesional brinda acompañamiento técnico directo a los equipos de proyecto, asegurando la correcta aplicación de metodologías, el seguimiento de indicadores y la adecuada documentación de los procesos. Funciona como el puente entre la teoría y la práctica de la gestión de proyectos.	<p>Apoyar en la formulación y coherencia de proyectos, alineando objetivos, indicadores y presupuestos.</p> <p>Desarrollar herramientas que faciliten la planificación, monitoreo y evaluación.</p> <p>Recopilar y analizar datos sobre el progreso y desempeño de los proyectos.</p> <p>Colaborar en la elaboración de informes técnicos y reportes institucionales.</p> <p>Promover la mejora continua identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas.</p>
Asistente de gestión administrativa y documental	Este rol transversal se encarga del soporte documental, logístico y administrativo de la PMO. Es fundamental para garantizar la organización, trazabilidad y resguardo de la información.	<p>Administrar archivos físicos y digitales, manteniendo actualizados los expedientes técnicos, formularios y comunicaciones.</p> <p>Coordinar la logística de capacitaciones, reuniones y visitas de campo.</p> <p>Actualizar bases de datos relacionadas con la cartera de proyectos, cronogramas y recursos.</p> <p>Brindar soporte administrativo para la planificación interna y colaborar con otras unidades en procesos compartidos.</p> <p>Apoyar en la recopilación de información necesaria para auditorías, evaluaciones y rendición de cuentas.</p>

Nota: Elaboración propia, 2025. Muestra las funciones de los miembros de la PMO.

Esta propuesta está basada en un enfoque colaborativo, donde cada rol, aunque definido, contribuye al fortalecimiento integral de la gestión de proyectos en ACLA-P. La PMO se concibe como una entidad facilitadora y confiable, integrada de manera fluida al ecosistema institucional, complementando en lugar de competir con otras áreas.

Finalmente, se ha previsto que la estructura sea escalable, permitiendo incorporar nuevos perfiles especializados (como analistas de riesgos, evaluadores o personal de apoyo regional) conforme crezca la cartera de proyectos o se identifiquen nuevas demandas, sin perder el enfoque funcional que caracteriza al modelo de apoyo.

Herramientas de apoyo

4.5 Herramientas de apoyo

Para garantizar una gestión eficaz desde la PMO de apoyo en el ACLA-P, se proponen las siguientes herramientas, agrupadas por su funcionalidad principal:

Tabla 14.

Herramientas de apoyo

Categoría	Herramientas
Planificación y diseño de proyectos	Plantillas para perfiles de proyecto y fichas técnicas. Matriz de marco lógico para estructuración de objetivos, actividades, productos e indicadores. Cronogramas Gantt para planificación por fases y responsables. Formatos de planificación presupuestaria por recursos y rubros.
Seguimiento y control	Tableros de control con indicadores clave de avance físico y financiero. Registro de alertas tempranas ante desviaciones o atrasos. Bitácora de ejecución y registro de lecciones aprendidas. Plantillas para informes de seguimiento mensual o trimestral.
Documentación y trazabilidad	Repositorio digital estructurado por proyecto. Codificación estándar para documentación administrativa y técnica. Formatos para actas, minutas y acuerdos. Registro actualizado de comunicaciones y correspondencia oficial.
Coordinación interinstitucional	Agenda colaborativa y cronogramas compartidos.

	Directorio de actores clave según proyecto o tema. Canales digitales de comunicación (correo, plataformas colaborativas). Formatos para relatorías y seguimiento de reuniones.
Cierre y evaluación de proyectos	Formato de informe técnico y financiero final. Lista de verificación para el cierre administrativo. Encuestas de satisfacción para partes interesadas. Modelo de informe de aportes a los objetivos del ACLA-P.

Nota: Elaboración propia, 2025, muestra las herramientas de apoyo.

4.6 Plan de implementación y mejora continua de la PMO

Se expone una propuesta de mejora orientada a fortalecer la gestión de proyectos dentro del ACLA-P, mediante la implementación de una PMO. Esta iniciativa surge como respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional, el cual evidenció debilidades en la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos, así como una limitada articulación entre las iniciativas operativas y los lineamientos estratégicos de la organización.

El análisis realizado en capítulos anteriores permitió reconocer que, si bien existen esfuerzos individuales y sectoriales por desarrollar proyectos con impacto positivo en la conservación y el desarrollo sostenible, estos carecen de una estructura formal que garantice su continuidad, eficiencia y alineación con los objetivos institucionales. Además, se detectaron oportunidades de mejora en aspectos como la sistematización de procesos, la medición del desempeño y la gestión del cambio organizacional.

4.6.1 Fundamento conceptual de la propuesta

La propuesta de mejora planteada en este trabajo se sustenta en un conjunto de principios y enfoques metodológicos que guían su diseño y aseguran su pertinencia técnica e institucional. En primer lugar, se adopta el enfoque de gestión por proyectos, el cual permite estructurar el trabajo institucional en iniciativas temporales, con objetivos definidos, plazos establecidos y resultados concretos. Este enfoque facilita el control, seguimiento y evaluación de las acciones, y es especialmente útil en entornos donde se busca incrementar la eficiencia y la rendición de cuentas.

Un principio clave considerado en el diseño de la propuesta es el alineamiento estratégico, entendido como la capacidad de articular los proyectos institucionales con los objetivos misionales del ACLA-P y las políticas nacionales de conservación. Este principio busca asegurar que cada proyecto no solo sea viable técnicamente, sino también coherente con las prioridades organizacionales y los compromisos institucionales de largo plazo.

Por otra parte, se incorpora el enfoque de gestión del cambio organizacional, considerando que la implementación de una PMO no se limita a una modificación estructural, sino que implica una transformación cultural, funcional y procedimental dentro de la institución. En este sentido, se contempla la necesidad de preparar al personal, generar apropiación interna y mitigar resistencias a través de procesos de comunicación, formación y acompañamiento.

Finalmente, el diseño de la propuesta también toma en cuenta el principio de sostenibilidad institucional, buscando que la PMO no sea una medida temporal, sino una estructura funcional capaz de mantenerse en el tiempo, adaptarse a nuevos contextos y generar valor a largo plazo. Este principio orienta la planificación hacia la consolidación de capacidades técnicas y humanas que garanticen su continuidad operativa.

En conjunto, estos principios y enfoques aportan solidez conceptual a la propuesta y aseguran que su implementación contribuya de forma efectiva al fortalecimiento institucional del ACLA-P, promoviendo una gestión más ordenada, estratégica y orientada a resultados.

4.6.2 Plan de implementación

La propuesta se desarrollará a través de seis fases progresivas, que permitirán una implementación ordenada y funcional de la PMO en el ACLA-P. Cada fase responde a un momento clave del proceso, desde el diagnóstico inicial hasta la consolidación operativa y mejora continua. Este enfoque por etapas facilita el seguimiento, la evaluación de resultados y la toma

de decisiones informadas. Además, garantiza una transición gradual sin interrumpir la dinámica institucional existente.

Tabla 15.

Fases de implementación

Fase	Objetivo	Actividades principales	Producto esperado
Fase 1: Diagnóstico inicial	Identificar fortalezas, debilidades y brechas en la gestión actual de proyectos.	Revisión documental Entrevistas con actores clave Aplicación de encuestas Análisis FODA	Informe diagnóstico con hallazgos y recomendaciones preliminares.
Fase 2: Desarrollo técnico	Diseñar el modelo de PMO, sus procesos, herramientas y estructura operativa.	Elaboración del manual de funciones Diseño de protocolos, plantillas y procesos internos. Definir roles y funciones de los colaboradores.	Documento técnico de la PMO validado por la Dirección Regional.
Fase 3: Capacitación	Formar al personal institucional en gestión de proyectos y uso de herramientas PMO.	Talleres presenciales o virtuales Elaboración de guías prácticas Sesiones de acompañamiento técnico	Personal capacitado y con conocimientos básicos en gestión de proyectos.
Fase 4: Ejecución piloto	Aplicar el modelo de PMO en uno o varios proyectos representativos.	Implementación de herramientas Seguimiento a indicadores Evaluación de resultados	Informe de lecciones aprendidas para ajuste del modelo.
Fase 5: Ajustes finales	Mejorar el modelo de PMO con base en la experiencia piloto.	Revisión de procesos Actualización de documentos Ajustes en recursos o estructura	Versión definitiva de la propuesta lista para institucionalización.

Fase	Objetivo	Actividades principales	Producto esperado
Fase 6: Implementación definitiva	Integrar oficialmente la PMO en la estructura organizativa del ACLA-P.	Asignación de recursos Nombramiento del equipo Puesta en marcha del funcionamiento regular	PMO formalmente operativa dentro del marco institucional.

Nota: Elaboración propia, 2025, se muestran las fases de implementación.

4.6.2.1 Recursos necesarios (humanos, tecnológicos, financieros)

Para la implementación efectiva de la PMO se requerirán recursos humanos con experiencia en gestión de proyectos, apoyo técnico y coordinación institucional. En cuanto a los recursos tecnológicos, será necesario contar con equipo de cómputo, conectividad estable y licencias básicas. A nivel financiero, se deberá asegurar un presupuesto que cubra salarios, capacitación, equipamiento y logística. Estos recursos son esenciales para garantizar el funcionamiento continuo y eficiente de la oficina.

Tabla 16.

Recursos necesarios

Tipo de recurso	Detalle
Recursos humanos	Coordinador/a de la PMO (perfil técnico en gestión de proyectos). Asistente técnico o analista de planificación. Apoyo institucional de especialistas según necesidad (SIG, evaluación, finanzas, etc.). Personal operativo capacitado en gestión por proyectos.
Recursos tecnológicos	Software de gestión de proyectos (posibilidad de herramientas gratuitas). Plataforma de seguimiento institucional (coordinada con sistemas del SINAC). Equipos básicos: computadoras, conectividad estable, almacenamiento digital compartido.
Recursos financieros	Fondos para capacitación inicial y diseño del modelo. Presupuesto para adquirir o adaptar herramientas tecnológicas. Recursos logísticos para ejecución del piloto y validación de procesos. Financiamiento de personal técnico (contratación temporal o reasignación interna).

Nota: Elaboración propia, 2025, se presenta los recursos necesarios.

4.6.2.2 Presupuesto estimado

A continuación, se presenta un estimado de los costos para poner en marcha y mantener la PMO en ACLA-P durante dos años. El presupuesto contempla la contratación de personal, apoyo externo, capacitaciones, equipamiento y gastos de logística. Con esta información, la Dirección podrá analizar la inversión necesaria para que la oficina funcione correctamente.

Tabla 17.

Costos estimados

Partida Presupuestaria	Detalle del gasto	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario (CRC)	Subtotal (CRC)
1. Servicios profesionales	Consultor externo especializado	Mes	6	¢1,000,000	¢6,000,000
	Asistente técnico para apoyo operativo	Mes	12	¢450,000	¢5,400,000
	Especialistas en SIG, finanzas o evaluación (servicios puntuales)	Servicio	3	¢400,000	¢1,200,000
2. Capacitación y desarrollo	Ejecución de talleres (logística, refrigerios, facilitación)	Taller	4	¢500,000	¢2,000,000
	Diseño y reproducción de materiales impresos y digitales	Lote	1	¢300,000	¢300,000
3. Equipamiento tecnológico	Laptop institucional para el equipo técnico	Unidad	3	¢280,000	¢840,000

Partida Presupuestaria	Detalle del gasto	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario (CRC)	Subtotal (CRC)
	Conectividad y almacenamiento digital (licencias, configuración)	Paquete	2	¢200,000	¢400,000
4. Transporte y logística	Viáticos, transporte y materiales de campo para implementación piloto	Gira	8	¢200,000	¢1,600,000
Total estimado					¢19,740,000

Nota: Elaboración propia (2025), se muestran los costos estimados.

Estos recursos podrán ser gestionados gradualmente según la fase de implementación y la disponibilidad presupuestaria institucional.

4.6.2.3 Cronograma

A continuación, se presenta un cronograma tentativo para la implementación de la propuesta, considerando una duración estimada de 24 meses, distribuida en fases secuenciales a saber:

Diagnóstico inicial: Durante los primeros tres meses, se llevará a cabo un diagnóstico integral que permita identificar las principales fortalezas y debilidades en la gestión actual de proyectos dentro del ACLA-P. Esta etapa contempla un análisis detallado que incluye la revisión de procesos vigentes, entrevistas con los colaboradores y partes interesadas, así como un estudio del entorno institucional. El propósito fundamental es obtener una comprensión clara y profunda de la situación real, con el fin de establecer una base sólida para el diseño de una PMO que responda a las necesidades específicas del área.

Diseño técnico de la PMO: Con la información recabada durante el diagnóstico, en el segundo trimestre se procederá a diseñar el modelo técnico de la PMO. Este diseño abarcará

la definición clara de la estructura organizativa, la asignación de roles y responsabilidades, y la selección de las herramientas y metodologías de planificación y control que se utilizarán.

Además, se desarrollarán los formatos y protocolos necesarios para garantizar una adecuada coordinación interna. Todo este trabajo se orientará a que la PMO esté alineada con los objetivos estratégicos del ACLA-P, asegurando además su viabilidad y sostenibilidad operativa.

Capacitación y sensibilización: En paralelo al diseño técnico, se iniciará un programa de capacitación dirigido al personal involucrado en la gestión de proyectos, tanto en el ámbito técnico como administrativo. El objetivo es fortalecer sus capacidades en aspectos claves como la planificación, el monitoreo y el control de proyectos. Asimismo, se desarrollarán actividades de sensibilización orientadas a fomentar una cultura organizacional abierta a la adopción de la PMO, generando compromiso y apropiación institucional. Este esfuerzo conjunto busca asegurar que la implementación del nuevo modelo cuente con el respaldo y la preparación del equipo humano.

Ejecución piloto: Durante este período, la PMO será puesta a prueba mediante su aplicación piloto en uno o varios proyectos seleccionados estratégicamente dentro del ACLA-P. Esta fase es clave para validar en condiciones reales la funcionalidad de los procesos, las herramientas y las metodologías definidas previamente. Se realizará un seguimiento cuidadoso del desempeño, documentando tanto los éxitos como las dificultades encontradas. Esta información será fundamental para obtener lecciones aprendidas y recoger la retroalimentación del equipo técnico, que servirá para perfeccionar el modelo antes de su implementación definitiva.

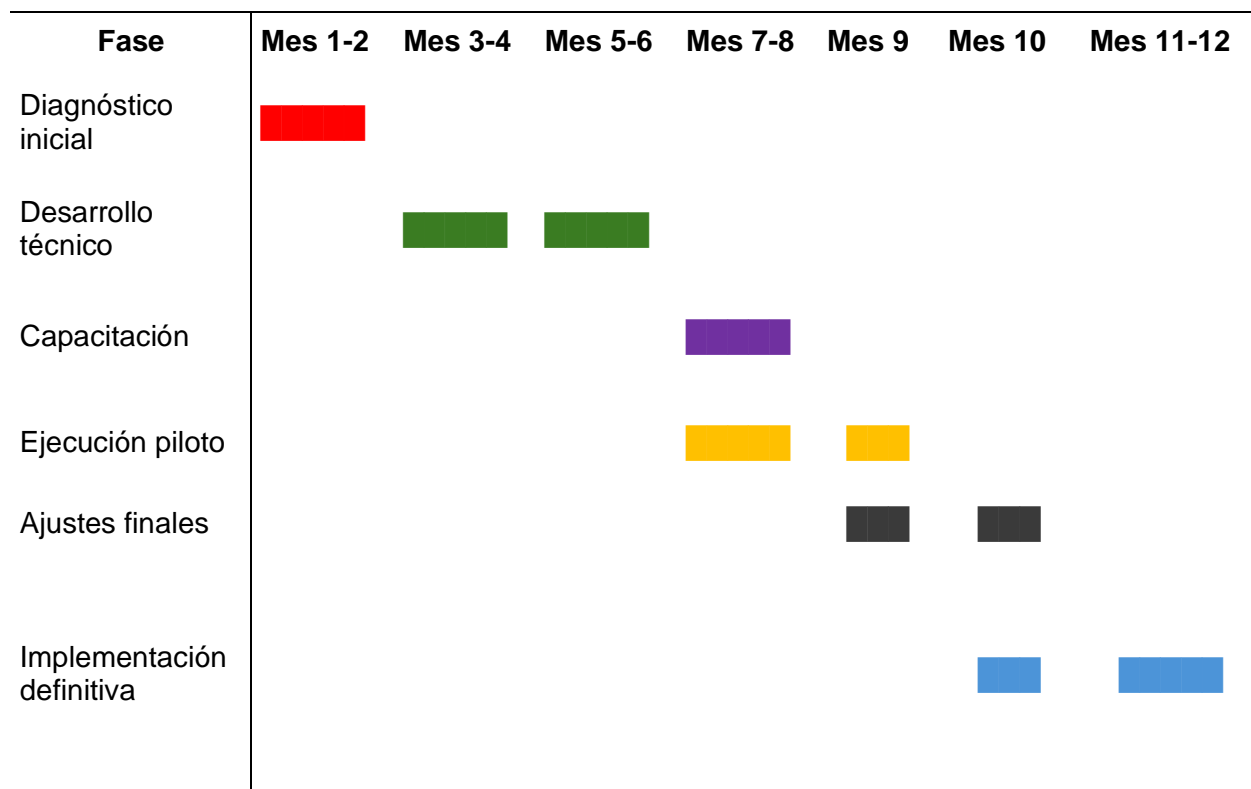
Ajustes finales: A partir de los resultados obtenidos durante la ejecución piloto, se realizarán los ajustes necesarios para optimizar el modelo de PMO. Esto implicará corregir las debilidades detectadas, mejorar o redefinir procesos y herramientas, y consolidar los lineamientos que regirán su operación formal. Además, se actualizarán los documentos

normativos relacionados, y se establecerán protocolos estandarizados que aseguren la coherencia y eficiencia del funcionamiento de la Oficina de Gestión de Proyectos en el futuro.

Implementación definitiva: En el segundo año, la PMO será adoptada oficialmente y de manera integral en la gestión de todos los proyectos del ACLA-P. Se institucionalizará la estructura y las herramientas validadas, incorporándolas como parte esencial del ciclo de vida de los proyectos. Esta etapa representa el inicio del funcionamiento estable de la PMO como una unidad de apoyo clave para la planificación, ejecución y seguimiento, contribuyendo a la mejora continua de la gestión institucional.

Consolidación operativa: Tras su implementación, se dará prioridad a la consolidación del modelo operativo. Se reforzará la coordinación entre las áreas involucradas, se garantizará la aplicación uniforme de los estándares definidos y se instaurarán mecanismos permanentes de monitoreo y evaluación del desempeño. La intención es alcanzar un funcionamiento eficiente y consistente, asegurando que la PMO aporte resultados medibles y mantenga la trazabilidad institucional en todas las actividades relacionadas con los proyectos.

Mejora continua: Finalmente, en la etapa final del plan de dos años, se promoverá la mejora continua del modelo de PMO. Se realizarán evaluaciones periódicas para medir su efectividad y se harán ajustes metodológicos que respondan a cambios internos o externos. Además, se impulsarán actividades formativas complementarias para mantener actualizadas las competencias del equipo. Este enfoque busca fomentar un aprendizaje organizacional constante, basado en la retroalimentación y el análisis del impacto de los proyectos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del ACLA-P, garantizando así la evolución sostenible del modelo.

Figura 16*Cronograma*

Nota: Elaboración propia (2025).

Este cronograma es flexible y podrá adaptarse según la capacidad operativa del ACLA-P, así como las condiciones internas y externas que influyan en el proceso.

4.6.3 Evaluación del desempeño de la PMO

La evaluación del desempeño de la PMO del ACLA-P es un componente esencial para garantizar su efectividad, sostenibilidad y alineamiento estratégico. Esta evaluación permite verificar si los objetivos institucionales están siendo alcanzados mediante los proyectos ejecutados y si los recursos se están utilizando de forma eficiente y transparente. Para ello, se plantea un sistema de evaluación basado en indicadores clave de desempeño (KPIs),

herramientas de seguimiento accesibles y una frecuencia definida con responsables institucionales claros.

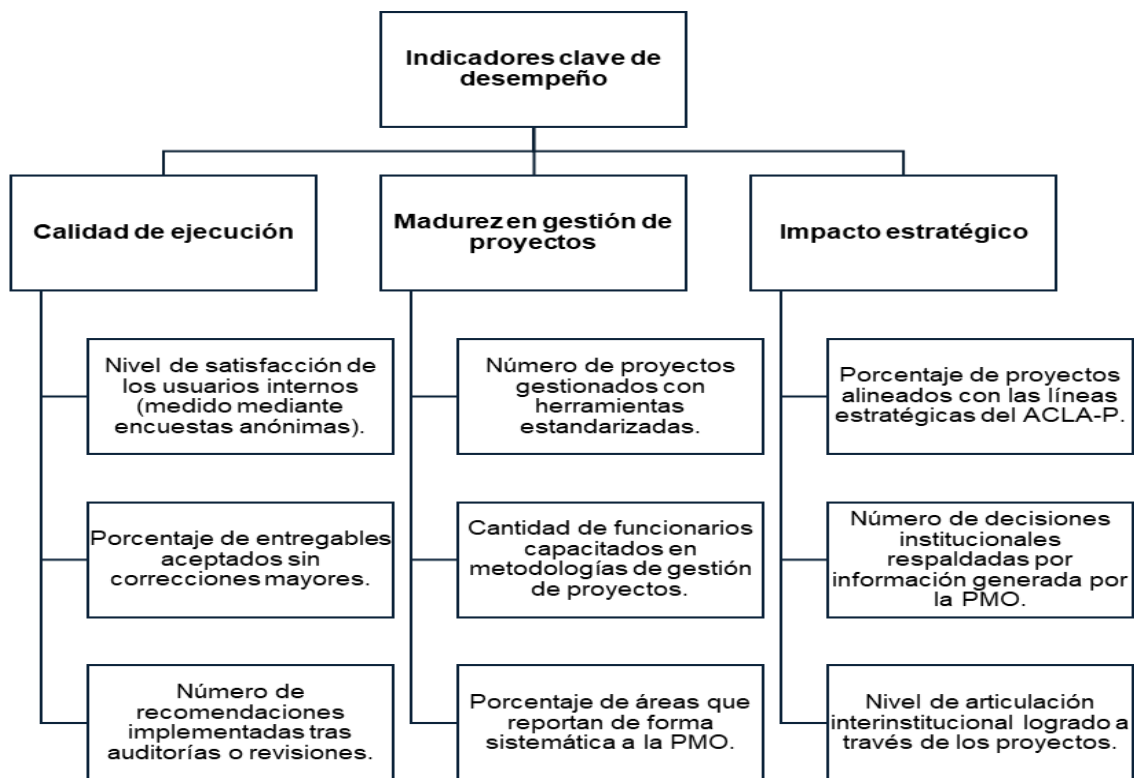
4.6.3.1 Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los indicadores propuestos miden tanto la gestión operativa como el valor estratégico de la PMO, y se organizan en cuatro dimensiones:

- Eficiencia operativa
- Porcentaje de proyectos finalizados en el plazo estipulado.
- Porcentaje de proyectos ejecutados dentro del presupuesto aprobado.
- Porcentaje de cumplimiento de actividades programadas por trimestre.

Figura 17

Indicadores de desempeño



Nota: Elaboración propia (2025). Se muestran los indicadores de desempeño.

4.6.3.2 Descripción de la propuesta de mejora continua

La propuesta de mejora continua busca fortalecer la PMO mediante evaluaciones periódicas y ajustes oportunos. Se promoverá la capacitación constante del equipo y la actualización de procesos según las necesidades. Además, se implementarán mecanismos para recoger retroalimentación y aprender de la experiencia. Así, se garantiza la adaptación y evolución del modelo en el tiempo.

4.6.3.3 Herramientas y métodos de seguimiento

El seguimiento efectivo del desempeño de la PMO requiere de instrumentos accesibles, confiables y adaptables a la realidad operativa del ACLA-P. En este sentido, se propone una estrategia de seguimiento basada en herramientas de bajo costo o gratuitas, respaldadas por métodos participativos y sistemáticos que favorezcan la transparencia, la retroalimentación y la mejora continua.

El enfoque adoptado combina la recopilación periódica de datos con el análisis estructurado de información, permitiendo valorar tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos del funcionamiento de la PMO. Las herramientas seleccionadas deben ser de fácil implementación por el personal institucional, sin requerimientos tecnológicos avanzados, y alineadas con los procesos de planificación ya existentes dentro del ACLA-P y del SINAC.

Las principales herramientas propuestas son las siguientes:

Matriz de seguimiento de proyectos: Es una herramienta centralizada en formato de hoja de cálculo, que permite registrar y actualizar el avance de cada proyecto bajo supervisión de la PMO. Contiene campos para cronogramas, responsables, presupuestos, cumplimiento de hitos, y observaciones técnicas. Su función principal es ofrecer una visión consolidada del portafolio de proyectos en curso.

Registro de indicadores de desempeño: Se trata de una base de datos interna que documenta el comportamiento de los KPIs definidos para la PMO. Su actualización mensual o trimestral permite identificar tendencias, alertas tempranas y logros significativos. Este registro puede ser administrado mediante herramientas libres como LibreOffice Calc o Google Sheets.

Bitácoras de gestión técnica: Cada miembro del equipo de la PMO debe llevar una bitácora de gestión, donde se registre la asistencia técnica brindada, los procesos acompañados, decisiones relevantes y dificultades encontradas. Este recurso, de naturaleza cualitativa, enriquece el análisis posterior e identifica oportunidades de ajuste en tiempo real.

Fichas de retroalimentación: Instrumento de evaluación rápida que será aplicado periódicamente a las áreas usuarias de los servicios de la PMO. Estas fichas, que pueden implementarse digitalmente o en papel, permitirán recabar opiniones sobre la calidad del acompañamiento recibido, utilidad de las herramientas implementadas y percepción sobre el valor agregado institucional de la PMO.

Reuniones de revisión técnica: Se programarán sesiones periódicas (mensuales y trimestrales) entre el equipo de la PMO, la Dirección Regional y representantes de las áreas operativas para revisar el estado de avance, validar resultados, discutir ajustes necesarios y asegurar la alineación con los objetivos institucionales. Estas reuniones también funcionan como espacios de aprendizaje compartido y fortalecimiento de capacidades.

Informes técnicos integrados: Documentos estructurados elaborados por la coordinación de la PMO, que integran los hallazgos del seguimiento, los resultados de los indicadores, las alertas detectadas y las recomendaciones estratégicas. Estos informes se emiten con periodicidad definida y son insumos clave para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

Los métodos de seguimiento deben combinar la observación directa, la revisión documental, el análisis comparativo y la participación de los distintos actores institucionales. Así, se construye un sistema de monitoreo que no solo mide el desempeño de la PMO, sino que

contribuye activamente al fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a la evaluación, el aprendizaje continuo y la toma de decisiones fundamentadas.

4.6.3.4 Frecuencia y responsables

La evaluación del desempeño se estructura bajo un enfoque de mejora continua, considerando los siguientes momentos y actores clave:

Monitoreo mensual

- Actividades: seguimiento de cronogramas, revisión del uso de herramientas, actualización de tableros.
- Responsable: equipo operativo de la PMO.
- Producto: resumen ejecutivo interno.

Evaluación trimestral

- Actividades: consolidación de indicadores, análisis de avance, identificación de cuellos de botella.
- Responsable: Coordinador/a de la PMO, con acompañamiento del área de planificación.
- Producto: informe trimestral institucional con recomendaciones de mejora.

Evaluación anual

- Actividades: evaluación integral del desempeño de la PMO en relación con los objetivos institucionales, análisis de impacto estratégico y presentación de resultados a instancias superiores.
- Responsable: Coordinador/a de la PMO, validado por la Dirección Regional y el Comité Técnico del ACLA-P.
- Producto: informe anual de gestión, base para la toma de decisiones, rendición de cuentas y planificación del año siguiente.

Este sistema busca no solo dar seguimiento técnico, sino también fomentar la transparencia, la toma de decisiones basada en evidencia y la consolidación de una cultura institucional orientada a resultados y mejora continua.

4.6.4 Estrategia de gestión del cambio organizacional

La incorporación de una PMO en el ACLA-P supone una transformación institucional que va más allá de la introducción de nuevos procesos o estructuras; implica un cambio cultural en la forma de planificar, ejecutar y evaluar las iniciativas. Por ello, resulta indispensable acompañar su implementación con una estrategia de gestión del cambio orientada a facilitar la adopción del nuevo modelo, reducir la resistencia interna y fortalecer el compromiso del personal.

Esta estrategia se estructura en tres líneas de acción fundamentales: facilitación del cambio, comunicación interna efectiva y formación continua, las cuales deben ejecutarse de forma transversal, progresiva y adaptada a la realidad institucional.

4.6.4.1 Acciones para facilitar la adopción del cambio

Para lograr una transición efectiva, es necesario crear condiciones que favorezcan la apropiación del modelo por parte del equipo humano. Se proponen las siguientes medidas:

- **Involucramiento temprano del personal:** Integrar a los funcionarios desde las etapas iniciales, promoviendo su participación en el diseño, prueba y ajuste de herramientas y procedimientos.
- **Identificación de facilitadores del cambio:** Seleccionar líderes internos con credibilidad y conocimiento institucional, que actúen como promotores activos del nuevo enfoque dentro sus unidades.
- **Aplicación gradual del modelo:** Introducir los cambios por etapas, permitiendo ajustes en función de la experiencia y la retroalimentación obtenida.
- **Visibilizarían de avances concretos:** Comunicar de manera clara los logros obtenidos, reconociendo públicamente las contribuciones del personal y los beneficios observables del nuevo enfoque.

Estas acciones buscan generar confianza en el proceso, reduciendo la incertidumbre y reforzando la disposición al cambio mediante ejemplos prácticos y resultados visibles.

4.6.4.2 Comunicación interna

Una estrategia de cambio efectiva requiere una comunicación clara, oportuna y sostenida, que facilite la comprensión del proceso, disipe dudas y mantenga al personal informado. En este sentido, se plantean las siguientes iniciativas:

- **Difusión periódica de información clave:** A través de boletines, circulares internas y recursos visuales que expliquen los objetivos del cambio, sus implicaciones y beneficios.
- **Espacios participativos de intercambio:** Reuniones informativas, sesiones de consulta o conversatorios donde se fomente la escucha activa, la retroalimentación y la construcción colectiva del proceso.
- **Transparencia en la toma de decisiones:** Explicar el porqué de las medidas adoptadas, las razones detrás de los ajustes y las metas esperadas, para reforzar la legitimidad del modelo.
- **Vinculación con los valores institucionales:** Alinear los mensajes clave del cambio con los principios éticos, ambientales y de servicio público que guían el accionar del ACLA-P.

Una comunicación interna bien diseñada no solo transmite información, sino que moviliza voluntades, construye confianza y refuerza el sentido de pertenencia.

4.6.4.3 Capacitación y sensibilización del personal

El éxito de la transición también depende del fortalecimiento de capacidades y del nivel de comprensión que el personal tenga respecto a los nuevos procesos. Para ello, se establecen las siguientes líneas de acción:

- **Capacitación técnica funcional:** Diseño de módulos formativos orientados al uso de herramientas, metodologías y criterios operativos asociados al nuevo modelo de gestión.

- **Procesos de sensibilización institucional:** Charlas, dinámicas participativas y espacios reflexivos sobre el valor del cambio, sus aportes al desempeño organizacional y su impacto a mediano plazo.
- **Materiales de apoyo y guías prácticas:** Desarrollo de recursos impresos y digitales que sirvan como referencia cotidiana en la aplicación de las nuevas directrices.
- **Asistencia técnica continua:** Acompañamiento cercano a los equipos de trabajo durante la fase de implementación, mediante sesiones de apoyo o tutorías internas.

Estas acciones deben ser ejecutadas con enfoque inclusivo, adaptado a las competencias del personal, y orientadas a fomentar un ambiente colaborativo, flexible y comprometido con la mejora institucional.

4.6.4.4 Alineamiento estratégico sostenible

La propuesta planteada encuentra su valor no solo en la optimización técnica de procesos, sino también en su capacidad para integrarse plenamente con la visión institucional del ACLA-P, fortaleciendo tanto su estructura organizacional como su contribución a la conservación ambiental a largo plazo. Este alineamiento estratégico se expresa en dos dimensiones interrelacionadas: la coherencia con los objetivos institucionales y los aportes concretos a la sostenibilidad integral del modelo de gestión.

4.6.4.5 Alineamiento con los objetivos institucionales

La propuesta se construye a partir del análisis de necesidades reales detectadas en el funcionamiento del ACLA-P y responde directamente a las prioridades establecidas en su planificación estratégica. Entre los aspectos más relevantes de este alineamiento se destacan:

- Fortalecimiento de la capacidad institucional para ejecutar proyectos estratégicos, mediante el establecimiento de mecanismos formales que mejoren la planificación, el seguimiento y la evaluación de resultados.

- Apoyo a la misión de conservación y desarrollo sostenible, al garantizar que las iniciativas ejecutadas respondan a criterios técnicos, sociales y ambientales, en concordancia con los lineamientos del SINAC.
- Consolidación de procesos de gobernanza interna, gracias a una estructura de gestión que promueve la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en evidencia.
- Mejora del desempeño organizacional, a través de la estandarización de metodologías y la promoción de una cultura orientada a resultados.

Esta integración no implica una superposición, sino una sinergia funcional: el modelo propuesto actúa como facilitador del cumplimiento de metas institucionales, sin alterar la naturaleza operativa ni los principios fundacionales del ACLA-P.

4.6.4.6 Aportes a la sostenibilidad organizacional y ambiental

La sostenibilidad, entendida en sentido amplio, atraviesa toda la lógica de la propuesta. No se trata de una solución puntual o temporal, sino de una estructura pensada para adaptarse, evolucionar y permanecer en el tiempo, generando valor de forma constante tanto a nivel interno como externo. En esta línea, se identifican los siguientes aportes:

Sostenibilidad organizacional:

- Promueve la consolidación de capacidades técnicas internas, disminuyendo la dependencia de consultorías externas y favoreciendo el desarrollo profesional del personal.
- Introduce una estructura que permite la evaluación continua del desempeño institucional, generando retroalimentación útil para la mejora constante.
- Establece procedimientos formales que fortalecen la memoria organizacional, reduciendo la vulnerabilidad frente a rotación de personal o pérdida de conocimiento técnico.

- Estimula una cultura institucional basada en la eficiencia, la planificación y el aprendizaje organizacional.

Sostenibilidad ambiental:

- Garantiza que los proyectos desarrollados respondan a criterios de conservación, mitigación de impactos y uso responsable de los recursos naturales.
- Facilita la priorización de iniciativas que generen beneficios ecológicos medibles, contribuyendo a la protección efectiva de los ecosistemas bajo responsabilidad del ACLA-P.
- Favorece la integración de criterios ambientales en todas las etapas del ciclo de vida del proyecto, desde la formulación hasta la evaluación final.
- Fortalece los mecanismos de articulación con actores externos para el desarrollo de proyectos de conservación de mayor escala y alcance.

En conjunto, la propuesta contribuye a que el ACLA-P no solo mejore su desempeño institucional, sino que lo haga de forma coherente con sus valores fundacionales, proyectando una gestión ambientalmente responsable, organizacionalmente robusta y estratégicamente alineada con sus desafíos actuales y futuros.

4.6.5 Matriz de riesgos

Todo proceso de transformación institucional conlleva riesgos inherentes que, si no se gestionan adecuadamente, pueden comprometer los resultados esperados o retrasar su implementación. Por ello, se propone una matriz de riesgos orientada a identificar y anticipar posibles escenarios adversos vinculados a la creación y puesta en marcha de la PMO en el ACLA-P, abordando aspectos técnicos, financieros y organizacionales.

La finalidad de esta matriz es facilitar la toma de decisiones proactiva y establecer mecanismos de control y mitigación que aseguren la continuidad del proceso, minimizando impactos negativos y fortaleciendo la resiliencia institucional frente a imprevistos.

Tabla 18.

Matriz de riesgos

Categoría	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategias de mitigación
Técnico	Dificultades del personal técnico para utilizar correctamente las herramientas	Media	Alta	Capacitación continua, acompañamiento técnico personalizado, manuales de uso simplificados.
Técnico	Fallos en la implementación de herramientas digitales de gestión	Baja	Media	Uso de plataformas probadas, pilotos previos, soporte técnico interno o con aliados del SINAC.
Financiero	Insuficiencia presupuestaria para sostenimiento de la estructura propuesta	Alta	Alta	Gestión escalonada del modelo, priorización de fases clave, búsqueda de apoyo externo o alianzas.
Financiero	Retrasos en la asignación de recursos institucionales	Media	Alta	Inclusión del modelo en el POI institucional, coordinación estrecha con planificación y finanzas.
Organizacional	Resistencia al cambio por parte del personal	Alta	Alta	Estrategia de comunicación interna clara, participación activa y reconocimiento a agentes de cambio.
Organizacional	Débil articulación entre la PMO y otras áreas técnicas del ACLA-P	Media	Media	Definición clara de roles y procesos, reuniones periódicas de coordinación y retroalimentación.
Organizacional	Alta rotación de personal clave para el proceso	Media	Alta	Documentación exhaustiva del modelo, fortalecimiento de capacidades transversales en el equipo.
Organizacional	Falta de seguimiento continuo por parte	Baja	Alta	Reportes periódicos, integración de resultados

Categoría	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategias de mitigación
	de instancias directivas			en espacios de decisión y rendición de cuentas.

Nota: Elaboración propia (2025). Se describen los riesgos.

4.6.5.1 Análisis y enfoque de mitigación

El análisis de riesgos considera que las amenazas organizacionales y financieras son las más sensibles para el éxito del modelo, por lo que requieren atención prioritaria. La estrategia general de mitigación está basada en tres principios fundamentales:

- **Prevención anticipada:** establecer condiciones que reduzcan la probabilidad de ocurrencia mediante planificación rigurosa, socialización oportuna y compromiso institucional.
- **Adaptación progresiva:** permitir ajustes flexibles en el diseño y ejecución del modelo, aprendiendo de los resultados y retroalimentación en cada fase.
- **Gestión participativa:** involucrar a diversos actores del ACLA-P en la identificación y control de riesgos, fortaleciendo la corresponsabilidad y la vigilancia institucional.

La matriz debe actualizarse de forma periódica, especialmente al cierre de cada fase del plan de implementación, y debe ser parte de los insumos revisados en las evaluaciones trimestrales y anuales.

4.6.6 Resultados esperados

La implementación progresiva de la PMO en el ACLA-P proyecta una serie de impactos institucionales positivos que trascienden lo operativo y contribuyen al fortalecimiento estructural, técnico y estratégico de la organización. Los resultados esperados se expresan tanto en términos de transformación organizacional como de consolidación de una cultura de gestión eficiente, alineada con los principios de sostenibilidad y mejora continua.

4.6.6.1 Impactos proyectados

Se espera que, como resultado de la propuesta, se generen los siguientes impactos:

- Mayor capacidad institucional para gestionar iniciativas complejas, gracias a la adopción de metodologías estandarizadas, herramientas de planificación y mecanismos de control efectivos.
- Reducción de la dispersión en la ejecución de proyectos, mediante la articulación de esfuerzos, la eliminación de duplicidades y el fortalecimiento del enfoque estratégico en la asignación de recursos.
- Fortalecimiento de la toma de decisiones basada en evidencia, producto de la consolidación de información sistematizada, indicadores de desempeño y reportes periódicos sobre el estado de los proyectos.
- Estímulo a la transparencia y la rendición de cuentas, como consecuencia de la trazabilidad institucional promovida por la PMO en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos.
- Consolidación de un entorno organizacional más colaborativo, orientado a resultados y con mayor sentido de pertenencia y corresponsabilidad por parte del personal.

4.6.6.2 Beneficios institucionales por horizonte temporal

A partir de estos impactos, se proyectan beneficios concretos en tres escalas de tiempo:

Corto plazo (primer año de implementación):

- Elaboración de un diagnóstico integral sobre la situación actual de la gestión de proyectos, identificando brechas, oportunidades y áreas de mejora.
- Validación del modelo técnico y operativo de la PMO, ajustado a la realidad institucional del ACLA-P.
- Capacitación inicial del personal clave en metodologías de gestión por proyectos, fortaleciendo capacidades básicas de ejecución.

- Ejecución de un plan piloto con resultados concretos y medibles, que sirvan como referencia para la consolidación del modelo.
- Establecimiento de líneas base y sistemas de registro para la medición del desempeño institucional.
- Inicio de la estructuración de un portafolio de proyectos priorizados, con enfoque estratégico, para facilitar futuras gestiones de cooperación o financiamiento externo.

Mediano plazo (2 a 3 años):

- Consolidación de la PMO como una unidad operativa funcional y articuladora dentro de la estructura institucional.
- Uso sistemático de herramientas estandarizadas para la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos.
- Incremento comprobable en la cantidad de proyectos que se ejecutan dentro de los plazos y presupuestos establecidos.
- Mejoras sostenidas en la calidad técnica y documental de los productos entregados por los equipos de proyecto.
- Fortalecimiento de la alineación entre las iniciativas ejecutadas y los objetivos estratégicos en conservación del ACLA-P.
- Presentación de un portafolio estructurado de proyectos estratégicos, con enfoque en resultados, como herramienta para atraer financiamiento y generar alianzas técnico-financieras.

Largo plazo (4 años en adelante):

- Integración completa de la PMO en la cultura organizacional, funcionando como un eje técnico de apoyo a la toma de decisiones y a la priorización institucional.

- Reforzamiento de la gobernanza institucional mediante prácticas de planificación basada en evidencia y gestión orientada a resultados.
- Reconocimiento del ACLA-P como un referente a nivel nacional en la implementación eficiente y transparente de proyectos de conservación.
- Mayor visibilidad y efectividad de los resultados institucionales ante instancias cooperantes, auditoras y beneficiarios clave.
- Evolución constante de las capacidades técnicas internas, permitiendo una menor dependencia de consultorías externas y generando sostenibilidad operativa.
- Disponibilidad permanente de un portafolio dinámico de proyectos, alineado con prioridades regionales y con potencial de ser presentado ante donantes nacionales e internacionales.

4.6.7 Alcances

La propuesta de implementación de la PMO en el ACLA-P abarca un conjunto específico de acciones, responsabilidades y objetivos que delimitan su ámbito de aplicación y permiten establecer expectativas claras sobre sus resultados y limitaciones. En primer lugar, el alcance incluye el diseño, desarrollo e implementación de un modelo funcional de gestión de proyectos que atienda las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional, así como la creación de mecanismos para el monitoreo y evaluación del desempeño. Este modelo estará orientado a fortalecer la capacidad técnica y operativa del ACLA-P para planificar, ejecutar y supervisar proyectos estratégicos, con un enfoque en la eficiencia, transparencia y alineamiento estratégico.

Asimismo, el alcance comprende la capacitación del personal involucrado y la promoción de una cultura organizacional que facilite la adopción del nuevo modelo, incluyendo estrategias de gestión del cambio que aseguren una transición gradual y sostenible. Se incluyen actividades de sensibilización, formación continua y acompañamiento técnico. Por otro

lado, la propuesta no contempla la ejecución directa de todos los proyectos institucionales ni la gestión financiera integral de los mismos, sino que se limita a establecer un marco metodológico y operativo para su supervisión y coordinación. Tampoco se incluyen modificaciones estructurales profundas en otras áreas del ACLA-P fuera de las relacionadas con la gestión de proyectos.

Finalmente, el alcance reconoce la necesidad de una articulación con otros sistemas y políticas institucionales, así como la posibilidad de escalamiento y ajustes futuros conforme a la evolución de las condiciones internas y externas. La propuesta establece bases sólidas para el desarrollo progresivo y adaptable de la PMO dentro del ACLA-P, asegurando su relevancia y continuidad en el tiempo.

5 Conclusiones

- 5.1.** El diagnóstico realizado a los colaboradores del ACLA-P visualizó un manejo intermedio de las prácticas asociadas a la gestión de proyectos, gracias al análisis de sus fortalezas y debilidades, donde también se determinó que el conocimiento se asocia a unos pocos. Es necesario que la organización contemple la propuesta de un plan de capacitación, indispensable para el fortalecimiento de sus competencias en conjunto con herramientas que fortalezcan la estructura organizativa.
- 5.2.** La decisión de implementar un Modelo de PMO de Soporte se justifica como la única vía viable para una organización con bajo nivel de madurez en gestión de proyectos. La ponderación demostró que cualquier intento de establecer una PMO de Control o Directiva, que ejerza mayor autoridad y fiscalización, resultaría en una alta resistencia al cambio y un riesgo inminente de fracaso. Por lo tanto, el modelo de Soporte, al enfocarse en la consulta, el coaching y la provisión de plantillas, reduce la fricción administrativa y establece el cemento metodológico necesario para que los

funcionarios adopten voluntariamente las buenas prácticas, asegurando la supervivencia inicial de la PMO.

- 5.3.** Se realizó la propuesta del tipo de PMO necesario para implementar en el ACLA-P, siendo este la de Control; en conclusión, se generó gracias al análisis de los resultados del instrumento aplicado, colocándolo en una zona estratégica dentro de la estructura organizacional.
- 5.4.** Se determinó la propuesta de la estructura organizacional dentro de la nueva PMO, que de igual forma estableció los alcances internos dentro de las unidades funcionales, estableciendo roles y perfiles necesarios para completar la oficina de proyectos deseada.
- 5.5.** Se presentó la propuesta del plan de costos necesario para poder dar paso a la implementación de la PMO dentro de la estructura del ACLA-P, con el objetivo de que sea contemplada dentro del presupuesto anual otorgado a la institución o con donantes, siendo esto un beneficio para la institución al bajar los pagos por subcontratar a terceros, beneficiando claramente a la organización a la hora de necesitar mejoría en el trasiego de información.
- 5.6.** Se estableció la importancia de generar un plan de calidad para garantizar la implementación de la propuesta del proyecto de la PMO, donde se establecieron los interesados y sus roles siendo indispensable dentro de las buenas prácticas de calidad total.
- 5.7.** Se generó la propuesta de los posibles riesgos asociados a la implementación de la PMO para ACLA-P; de igual forma se determinó cuales acciones, herramientas, técnicas y estrategias se deben implementar para disminuir los posibles impactos en el proyecto. Se logró así, generar posibles planes de contingencia para controlar y dar seguimiento a los riesgos.

- 5.8.** Se concluyo que los riesgos están determinados por variables técnicas, financieras y organizacionales. Las principales amenazas incluyen la adaptación tecnológica del personal, la insuficiencia presupuestaria y la resistencia al cambio. La gestión proactiva de estos riesgos, mediante capacitación continua, optimización de recursos y una sólida estrategia de comunicación interna, es fundamental. Solo así se puede garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la PMO en el ACLA-P.
- 5.9.** El presente estudio reconoce la trascendencia de una evaluación exhaustiva y cuantitativa de la cultura organizacional para el éxito de cualquier iniciativa de cambio. No obstante, el objetivo de esta investigación no fue realizar un diagnóstico completo de la cultura institucional, sino una evaluación precisa del nivel de madurez y preparación de la organización específicamente para la gestión de proyectos y la implementación de una PMO. Con este propósito, los instrumentos de recolección de datos se diseñaron para identificar y evaluar elementos culturales directamente vinculados a la adopción de una Oficina de Gestión de Proyectos, tales como la claridad de roles, la existencia de procesos formales y la percepción de las capacidades institucionales. De este modo, se buscó establecer un fundamento sólido para el diseño propuesto, sin caer en la generalidad de un análisis cultural completo. Un análisis más profundo de la cultura organizacional podría ser objeto de futuras investigaciones, basándose en los hallazgos iniciales de este trabajo."

6. Recomendaciones

- 6.1.** Para potenciar la PMO del ACLA-P, es crucial implementar un plan de fortalecimiento que integre la actualización de competencias y la adopción de herramientas modernas, debe considerar plataformas líderes en el mercado como Asana, Jira, Monday.com, Smartsheet o Microsoft Project for the web, que ofrecen capacidades avanzadas de colaboración y gestión en tiempo real. Complementariamente, se

necesita un programa de capacitación continua que aborde tanto el manejo de estas nuevas herramientas como las últimas tendencias en administración de proyectos, incluyendo metodologías ágiles y análisis de datos. Este enfoque integral, basado en el análisis constante de las necesidades del personal, garantizará que la PMO esté equipada para afrontar los desafíos futuros y maximizar el éxito de sus iniciativas.

- 6.2.** El vital que el ACLA-P oriente sus proyectos en las buenas prácticas de administración de proyectos, razón por la cual se sugiere que utilicen la guía del PMBOK, con el objetivo de mejorar los indicadores de éxito a la hora de ejecutar los planes anuales.
- 6.3.** Tal y como se ha analizado y justificado se recomienda a la organización tomar la propuesta del tipo de PMO de apoyo, de igual forma se recomienda al ACLA-P mantener la estructura de trabajo lo más vertical posible, dado que generan ahorro en costos y tiempos de comunicación entre las unidades funcionales.
- 6.4.** Se recomienda seguir la propuesta de los roles y perfiles descritos, los cuales son realizados con el objetivo que los recursos sean multi-tareas, orientados a las necesidades de la institución.
- 6.5.** Se recomienda al ACLA-P y a la Dirección Administrativa realizar la inversión inicial contemplada en el plan de costos, la cual debe incluir las adquisiciones de herramientas tecnológicas y el recurso humano esencial. Es fundamental que se incorpore en los presupuestos anuales la planilla del nuevo personal de la PMO de apoyo y los costos recurrentes de las herramientas, para asegurar la continuidad operativa y el desarrollo efectivo de todas las etapas del modelo. Esto garantizará que la PMO pueda cumplir su función de soporte sin interrupciones financieras.
- 6.6.** Se recomienda a las áreas técnicas del ACLA-P, apoyadas por la PMO, aplicar técnicas de calidad asociadas a estándares como ISO 9001 en la gestión de sus proyectos. Si bien una certificación completa podría requerir un estudio más profundo,

la adopción de sus principios de calidad mejorará la percepción de los interesados y la eficiencia en la ejecución de los proyectos al estandarizar procesos y asegurar un enfoque en la satisfacción del cliente. La PMO de apoyo puede facilitar la capacitación y el acompañamiento en la implementación de estas prácticas.

- 6.7.** Se recomienda al área de Comunicación y a la PMO de apoyo desarrollar e implementar herramientas y canales efectivos que logren acercar a todas las partes interesadas de los proyectos. Estos canales deben permitir una comunicación fluida, transparente y oportuna, asegurando que la información clave fluya correctamente en forma y tiempo. Una comunicación eficiente fomentará la colaboración y el compromiso de todos los involucrados en los proyectos del ACLA-P.
- 6.8.** Se recomienda a todas las áreas involucradas en proyectos, con el soporte constante de la PMO de apoyo, mantener un seguimiento y control riguroso de los riesgos durante todo el ciclo de vida de cada proyecto. Desde la planificación hasta el cierre, la identificación, análisis y mitigación de riesgos deben ser una práctica continua. Esto aumentará significativamente la probabilidad de éxito y la satisfacción de los interesados, al minimizar imprevistos y optimizar los resultados.
- 6.9.** Se recomienda a la Dirección del ACLA-P y a las jefaturas de las áreas ejecutoras poner especial atención y asignar una mayor cantidad de recursos a las variables identificadas como de mayor riesgo durante la fase de implementación del modelo de PMO y en los proyectos específicos. Este enfoque estratégico en los puntos críticos, identificado con el apoyo de la PMO, tiene el objetivo de maximizar el índice de éxito al mitigar proactivamente los factores que podrían comprometer los resultados.
- 6.10.** Se recomienda al ACLA-P mantener y seguir la estructura de las etapas de implementación de la PMO de apoyo. Es crucial adherirse a los planes de reclutamiento, las prioridades establecidas y el cronograma base para garantizar un despliegue exitoso del modelo. Esta disciplina en la ejecución optimizará la

integración del nuevo personal y asegurará que la PMO se establezca de manera eficiente, brindando el soporte necesario a los proyectos del ACLA-P.

7. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

El presente PFG dimensiona dos paradigmas de desarrollo que son cruciales para el futuro de la gestión ambiental y social: el desarrollo sostenible y el desarrollo regenerativo. Si bien el concepto de desarrollo sostenible es ampliamente conocido como un modelo de crecimiento y progreso que busca satisfacer las necesidades actuales utilizando de manera racional los recursos disponibles, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades, el desarrollo regenerativo lleva esta visión a un nivel superior. Este último enfoque no solo se conforma con minimizar los impactos negativos de las actividades humanas, sino que busca activamente restaurar, revitalizar y regenerar los sistemas naturales y sociales, dejando un legado positivo y mejorando el estado inicial del entorno (GPM Global, s.f.). Ambos pilares son fundamentales para el análisis y la validación de la propuesta de PMO en el ACLA-P.

La integración de estas filosofías en la estructura de una PMO no es meramente conceptual; es una estrategia proactiva para transformar la forma en que el ACLA-P concibe, planifica y ejecuta sus iniciativas, pasando de una gestión reactiva a una proactiva y enriquecedora para sus ecosistemas y comunidades.

La propuesta de implementar una PMO en el ACLA-P está intrínsecamente vinculada con la materialización de los principios del desarrollo regenerativo y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas. Esta conexión no es una mera coincidencia; es una alineación estratégica que permite evaluar no solo los impactos positivos, sino también los potenciales riesgos asociados a las diversas dimensiones de sostenibilidad que la PMO generará en el contexto de las complejas operaciones del ACLA-P. Dado que la misión central del ACLA-P está orientada a la conservación de la biodiversidad y la gestión sostenible de los recursos naturales, se identifica una relación directa e ineludible

con el ODS 15, "Vida de ecosistemas terrestres". La PMO, al mejorar la planificación y ejecución de proyectos, impactará directamente en la efectividad de las acciones de protección de bosques, humedales y especies, así como en la promoción de prácticas de uso sostenible de la tierra.

Más allá de este ODS principal, la mejora en la gestión de proyectos a través de la PMO impactará indirectamente, pero de manera significativa, en otros ODS cruciales para la labor del SINAC y el bienestar de las comunidades circundantes. Por ejemplo, una gestión de proyectos más eficiente facilitará iniciativas relacionadas con la gestión integrada del agua, lo que repercute positivamente en el ODS 6, "Agua limpia y saneamiento". De igual forma, al optimizar la asignación de recursos y priorizar proyectos con alto impacto ambiental, la PMO fortalecerá la capacidad del ACLA-P para contribuir a la mitigación y adaptación al cambio climático, alineándose con el ODS 13, "Acción por el clima". Finalmente, la mejora en la transparencia y la rendición de cuentas que la PMO aportará, no solo a nivel interno sino también hacia donantes y colaboradores, robustecerá las alianzas estratégicas necesarias para la conservación, reflejándose en el ODS 17, "Alianzas para lograr los objetivos". La PMO, por ende, se convierte en un catalizador que potencia la capacidad del ACLA-P para contribuir de manera sistémica a la agenda global de desarrollo sostenible.

La creación de la PMO representa una solución estructural a la problemática actual de gestión fragmentada y recursos limitados que enfrenta el ACLA-P. Al establecer marcos de trabajo, metodologías estandarizadas y herramientas para la gestión de proyectos, la PMO reforzará intrínsecamente la sostenibilidad institucional del ACLA-P. Esta no es solo una medida para aumentar la eficiencia operativa; es una inversión en la resiliencia y la capacidad de adaptación a largo plazo de la institución. Al dotarla de procesos estandarizados y una supervisión centralizada, la PMO optimizará la asignación de fondos y el uso del personal, mitigando los sobrecostos y retrasos recurrentes que han caracterizado la gestión de proyectos. Esto, a su vez, permitirá una mayor transparencia y una rendición de cuentas más

efectiva, elementos esenciales para la atracción y gestión de fondos externos. En un escenario de limitación de recursos estatales, la PMO posiciona al ACLA-P como un socio confiable y eficiente para donantes y colaboradores, lo que es crucial para la expansión y el sostenimiento de sus vitales iniciativas de conservación.

Para validar y dar rigor a esta propuesta transformadora, se realiza un análisis del Estándar P5™ para la Gestión de Proyectos en Sostenibilidad, desarrollado por Green Project Management (GPM Global). Este marco no se limita a una evaluación superficial; profundiza en la sostenibilidad de un proyecto o de una organización a través de la interconexión de cinco dimensiones clave: Producto, Procesos, Personas, Planeta y Prosperidad. La aplicación del Estándar P5 identifica las áreas de mejora tanto en los procesos organizacionales actuales del ACLA-P como en el diseño específico de la PMO propuesta. El objetivo es reducir los impactos negativos y maximizar los beneficios positivos en todas las esferas de la actuación de la institución. Este enfoque integral es vital porque considera no solo los resultados tangibles de la implementación de la PMO, como la eficiencia operativa, sino también las implicaciones ambientales, sociales y económicas que esta tiene en el contexto operativo y estratégico del ACLA-P. Al adoptar el P5 se asegura que la PMO no solo resuelve los problemas de gestión, sino que también contribuye activamente a la visión más amplia de un desarrollo regenerativo para la región.

7.1. Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, son un llamado universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Su historia se remonta a la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en septiembre de 2015, donde 193 Estados Miembros adoptaron esta ambiciosa agenda, que entró en vigor el 1 de enero de 2016. Los ODS sucedieron a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y se construyeron sobre sus éxitos, ampliando la visión del desarrollo para incluir desafíos como el

cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible, la paz y la justicia.

Cada uno de los 17 ODS posee una finalidad específica y metas detalladas que buscan abordar los desafíos globales. El diseño y los procedimientos para la implementación de una PMO para el ACLA-P implica la aplicación continua de metodologías estandarizadas, la optimización de recursos, la centralización de la información y la alineación estratégica de los proyectos con la misión del ACLA-P.

A continuación, se detalla la relación de la propuesta de la PMO con cada uno de los ODS:

ODS 1: Fin de la Pobreza

Si bien la PMO no ataca directamente la pobreza extrema, gestión de proyectos del ACLA-P indirectamente contribuye a la reducción de la pobreza en las comunidades locales. Los proyectos mejor gestionados de conservación y desarrollo sostenible generaran más oportunidades de empleo, ingresos y acceso a recursos naturales para las poblaciones vulnerables que viven dentro y en las zonas de amortiguamiento de las ASP del ACLA-P. Una PMO eficiente facilita la ejecución de proyectos que fomenten el ecoturismo sostenible, la producción agrícola amigable con el ambiente y el uso racional de los recursos, creando un ciclo virtuoso de desarrollo económico y social. La PMO, al asegurar que los proyectos sean exitosos y bien fiscalizados, también facilita la atracción de fondos que puedan destinarse a iniciativas de desarrollo comunitario que alivien la pobreza.

ODS 2: Hambre Cero

La PMO, al optimizar la gestión de proyectos en el ACLA-P, indirectamente apoya la seguridad alimentaria. Una gestión de proyectos más eficiente permite una mejor implementación de iniciativas relacionadas con la agricultura sostenible, la protección de suelos, la conservación de fuentes de agua para riego y la promoción de prácticas agroforestales que mejoren la producción de alimentos de manera sostenible para las

comunidades locales. Los proyectos para la protección de la biodiversidad agrícola y el fomento de cadenas de valor sostenibles para productos locales también se verán beneficiados por una PMO robusta.

ODS 3: Salud y Bienestar

La relación es indirecta pero significativa. La mejora en la gestión de proyectos del ACLA-P gracias a la PMO conducirá a:

Mejor calidad del agua: Proyectos de conservación de cuencas hidrográficas y protección de nacientes, gestionados eficientemente, aseguran acceso a agua limpia, un factor crucial para la salud.

Reducción de enfermedades transmitidas por vectores: Una gestión eficaz de las áreas protegidas y sus zonas de amortiguamiento controlara la proliferación de vectores de enfermedades.

Espacios saludables para la recreación: ASP bien gestionadas ofrecen espacios para la recreación al aire libre, contribuyendo a la salud física y mental de los visitantes y las comunidades cercanas.

Proyectos de educación ambiental: Que fomenten hábitos de vida saludables y la prevención de enfermedades relacionadas con el ambiente.

ODS 4: Educación de Calidad

La PMO fortalece la capacidad del ACLA-P para ejecutar sus proyectos de educación ambiental de manera más efectiva. Al mejorar la planificación, el seguimiento y la evaluación de estas iniciativas, la PMO asegurará que los programas educativos (dirigidos a escuelas, comunidades y visitantes) sean de mayor calidad, más pertinentes y lleguen a un público más amplio. Además, la propia implementación y operación de la PMO fomenta una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo de capacidades dentro del ACLA-P en materia de gestión de proyectos, lo que representa una forma de educación técnica y profesional para su personal.

ODS 5: Igualdad de Género

La PMO, per se, no tiene una relación directa con la igualdad de género. Sin embargo, en su operación y mantenimiento la PMO incorpora políticas y directrices que promueven la participación equitativa de hombres y mujeres en los equipos de proyecto, en la toma de decisiones y en el acceso a las oportunidades de capacitación. Al estandarizar procesos y meritocracia en la gestión de proyectos ayuda a eliminar sesgos de género que existan en la asignación de roles o recursos. Además, la PMO facilita la implementación de proyectos específicos del ACLA-P que busquen empoderar a mujeres rurales o indígenas en el ámbito de la conservación y el desarrollo sostenible.

ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento

La PMO es fundamental para el manejo eficiente de los proyectos de conservación de cuencas hidrográficas, protección de nacientes y restauración de ecosistemas acuáticos dentro del ACLA-P. Al optimizar la planificación y ejecución de estos proyectos, la PMO asegura que los esfuerzos del ACLA-P contribuyan de manera más efectiva a la calidad y disponibilidad de agua potable para las comunidades y los ecosistemas. Esto incluye proyectos de reforestación en zonas de recarga hídrica y la promoción de prácticas agrícolas sostenibles que eviten la contaminación del agua.

ODS 7: Energía Asequible y No Contaminante

La relación de la PMO con este ODS es indirecta, la PMO promueve la optimización energética en las operaciones de la institución (por ejemplo, edificios y vehículos) y en los proyectos que se realizan. Al mejorar la gestión de recursos, la PMO facilita la adopción de tecnologías más limpias y eficientes en los proyectos de desarrollo comunitario que el ACLA-P apoya y en sus propias instalaciones con la instalación de paneles solares en instalaciones administrativas y en puestos de guardaparques. También se gestionan proyectos de educación para promover el uso racional de la energía.

ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

La PMO contribuye significativamente al trabajo decente y al crecimiento económico sostenible dentro del ACLA-P y en su área de influencia. La PMO mejora la estabilidad laboral al organizar los proyectos de forma más eficiente, lo que reduce el estrés del personal y la sobrecarga de trabajo debido a la mala planificación. Al profesionalizar la gestión de proyectos, se promueve el desarrollo de habilidades en el personal, mejorando su empleabilidad y oportunidades de crecimiento dentro de la institución.

Así mismo, la PMO facilita la gestión de proyectos que fomentan el ecoturismo y actividades sostenibles que generan empleo local y fortalecen las economías comunitarias de forma responsable y respetuosa con el medio ambiente, asegurando que estos proyectos sean sostenibles y brinden condiciones laborales justas. Al atraer más financiamiento por su eficiencia, la PMO fomenta la creación de más proyectos y, por ende, más oportunidades de trabajo.

ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura

La relación con este ODS es principalmente a nivel de infraestructura interna del ACLA-P y la promoción de la innovación en la gestión. La PMO es una innovación en la infraestructura de gestión del ACLA-P. Su diseño implica el análisis de herramientas tecnológicas y metodologías de gestión de proyectos que modernizarán los procesos administrativos. Se promueve la innovación en los proyectos de conservación fomentando el uso de nuevas tecnologías para el monitoreo de la biodiversidad, la gestión de la información geográfica, o la construcción de infraestructuras menores (senderos, centros de visitantes) de forma sostenible y resiliente, siempre que estas estén alineadas con la misión de conservación.

ODS 10: Reducción de las Desigualdades

La PMO, en su diseño y operación fortalece la capacidad del ACLA-P para implementar proyectos que beneficien equitativamente a las comunidades más vulnerables dentro de su

área de influencia, incluyendo poblaciones indígenas y campesinas. Al mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, la PMO asegura que los recursos de los proyectos lleguen a quienes más los necesitan, reduciendo la posibilidad de que las iniciativas beneficien desproporcionadamente a ciertos grupos. También trabaja para que los proyectos sean diseñados con un enfoque inclusivo, garantizando la participación de diversos actores y el acceso a los beneficios de la conservación para todos.

ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles

Aunque el ACLA-P se enfoca en áreas rurales y de conservación, la PMO contribuye a este ODS al mejorar la gestión de proyectos que interactúan con las comunidades rurales y asentamientos cercanos a las ASP. Esto incluye iniciativas de desarrollo sostenible local, planificación del uso del suelo en zonas de amortiguamiento, fomento del turismo comunitario y fortalecimiento de la resiliencia de estas comunidades ante desastres naturales o impactos del cambio climático, integrando la conservación con el bienestar local.

ODS 12: Producción y Consumo Responsables

La PMO, al centralizar y estandarizar la planificación, ejecución y monitoreo, reducirá el desperdicio de recursos (financieros, materiales, humanos) fomentando un consumo más eficiente. Además, prioriza y gestiona proyectos que promueven prácticas de producción sostenible en el sector agrícola y turístico de la región, y que fomenten la compra de productos locales y sostenibles.

ODS 13: Acción por el Clima

Este ODS es central para la labor del ACLA-P y la PMO es un habilitador clave dado que facilita una gestión más eficiente de proyectos de reforestación, conservación de bosques (sumideros de carbono), protección de ecosistemas importantes para la adaptación y mitigación del cambio climático. Una PMO robusta permite al ACLA-P acceder a fondos climáticos internacionales, al demostrar una gestión transparente y efectiva de los recursos. La operación

de la PMO garantizará que los proyectos financiados para acción climática cumplan sus objetivos y reporten sus resultados de manera confiable.

ODS 14: Vida Submarina

La gestión directa del ACLA-P no considera ecosistemas marinos de ahí que este ODS no aplica directamente, sin embargo, una buena gestión de proyectos para la conservación de los ecosistemas y las ASP se traduce en un manejo efectivo de la cuenca media del río Térraba, razón por la cual evitaría la erosión hacia manglares y humedales de Sierpe en la zona Sur.

ODS 15: Vida de Ecosistemas Terrestres

La misión principal del ACLA-P es la conservación y gestión de la biodiversidad en ecosistemas terrestres. La PMO es el habilitador fundamental para que los en esta área sean ejecutados con la máxima eficiencia y efectividad. El diseño de la PMO está específicamente orientado a mejorar la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos de reforestación, protección de ASP, manejo de vida silvestre, control de incendios forestales y lucha contra la tala ilegal.

ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

La PMO contribuye significativamente a este ODS al fortalecer la institucionalidad, al estandarizar los procesos de gestión de proyectos, mejora la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos, un pilar de las instituciones sólidas. Esto es vital para la credibilidad ante el Estado, aliados estratégicos, los donantes y las comunidades. La PMO establece mecanismos para una mejor comunicación y participación de las comunidades y partes interesadas en los proyectos, fomentando un ambiente de justicia y equidad en la toma de decisiones.

ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos

Este ODS es altamente relevante. La PMO es una herramienta clave para fortalecer la capacidad del ACLA-P de establecer y gestionar alianzas con donantes internacionales,

organizaciones no gubernamentales, comunidades locales, instituciones académicas y el sector privado. Una PMO transparente y eficiente es un imán para nuevos socios y financiadores, ya que demuestra la capacidad de la institución para gestionar proyectos de manera profesional y rendir cuentas. La PMO facilita la comunicación, el intercambio de información y la coordinación entre los diversos actores involucrados en los proyectos del ACLA-P, asegurando que las alianzas sean productivas y mutuamente beneficiosas y permite reportar de manera más efectiva los resultados de sus proyectos a los socios y donantes, construyendo confianza y fomentando la continuidad de las colaboraciones.

7.2. Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El Estándar P5, desarrollado por GPM Global, representa una metodología de análisis robusta y exhaustiva que permite evaluar el impacto de los proyectos desde una perspectiva integral de sostenibilidad. Este marco de trabajo, reconocido globalmente, considera la interacción de los proyectos con su entorno y busca alinear los resultados de las iniciativas con los principios del desarrollo sostenible y regenerativo (GPM Global, n.d.). La premisa central del Estándar P5 radica en la comprensión de que los proyectos no operan en un vacío, sino que tienen implicaciones multifacéticas que deben ser gestionadas de manera proactiva para maximizar los beneficios y minimizar los impactos adversos.

El enfoque del Estándar P5 se articula en torno a cinco dimensiones fundamentales, conocidas como las "5 P's", que proporcionan una estructura para el análisis holístico del impacto de un proyecto:

Producto: Esta dimensión se enfoca en el resultado final del proyecto, es decir, el bien o servicio que se entrega. El análisis aquí busca comprender cómo el producto en sí mismo contribuye al bienestar social, ambiental y económico a lo largo de su ciclo de vida. Se evalúa su sostenibilidad intrínseca, su eficiencia en el uso de recursos, su durabilidad, la minimización de residuos, y su adhesión a estándares éticos y ambientales en su concepción, producción, uso y disposición final (GPM Global, n.d.). Un producto sostenible no solo satisface una

necesidad, sino que lo hace de una manera que respeta los límites planetarios y promueve la equidad social.

Procesos: Esta dimensión se refiere a las actividades, metodologías y flujos de trabajo empleados durante la planificación, ejecución y control del proyecto. El análisis se centra en la eficiencia y la eficacia de estos procesos, asegurando que las prácticas adoptadas estén alineadas con los principios de sostenibilidad. Esto implica la optimización del consumo de energía y recursos, la reducción de emisiones y residuos durante la operación del proyecto, la implementación de prácticas laborales justas y seguras, y la promoción de la transparencia en la toma de decisiones (GPM Global, n.d.). La gestión de procesos sostenible no solo mejora el desempeño del proyecto, sino que también establece un precedente para futuras iniciativas.

Personas: La dimensión de Personas evalúa el impacto del proyecto en todas las partes interesadas humanas, incluyendo los miembros del equipo del proyecto, los beneficiarios directos e indirectos, las comunidades locales, los proveedores y otros actores sociales. Se analiza si el proyecto mejora la calidad de vida, promueve la equidad, la inclusión social, la diversidad, la salud y seguridad laboral, y el respeto por los derechos humanos (GPM Global, n.d.). Un proyecto con un impacto positivo en las personas busca empoderar a los individuos, fomentar la participación y asegurar que nadie se quede atrás en el camino hacia el desarrollo.

Planeta: Esta dimensión se centra en el impacto ambiental del proyecto. Se mide la huella ecológica general, abarcando aspectos como la emisión de gases de efecto invernadero, el consumo de agua y energía, la generación de residuos sólidos y líquidos, el impacto en la biodiversidad y los ecosistemas, y la contaminación del aire, suelo y agua (GPM Global, n.d.). El objetivo es minimizar los impactos negativos y, siempre que sea posible, generar impactos regenerativos que mejoren el estado natural del planeta.

Prosperidad: La dimensión de Prosperidad analiza el impacto económico del proyecto, trascendiendo la mera rentabilidad financiera. Considera cómo el proyecto contribuye al desarrollo económico sostenible, la creación de valor a largo plazo, la estabilidad financiera, la

generación de empleo digno, el fortalecimiento de las economías locales y regionales, y la inversión en capital natural y social (GPM Global, n.d.). Un proyecto que promueve la prosperidad sostenible busca crear valor compartido para todas las partes interesadas, más allá de los beneficios económicos inmediatos para los inversores.

El análisis de impacto con el Estándar P5, por lo tanto, no es un mero ejercicio de cumplimiento normativo, sino una herramienta estratégica que permite a las organizaciones comprender y gestionar la interacción de sus proyectos con los sistemas naturales y sociales, impulsando una toma de decisiones más consciente y responsable.

El Estándar P5 emplea un sistema de puntuación estructurado que permite cuantificar el impacto de los proyectos en cada una de las cinco dimensiones, facilitando una comparación objetiva del estado del proyecto antes de la implementación de mejoras y después de estas. Este sistema de puntuación es crucial para visualizar los beneficios tangibles y las áreas en las que el proyecto ha avanzado en términos de sostenibilidad (GPM Global, 2021). Los criterios clave para la asignación de estas puntuaciones son los siguientes:

Relevancia: Este criterio evalúa la importancia y pertinencia del impacto en relación con los objetivos generales del proyecto y los principios de sostenibilidad. Se considera qué tan central o significativo es el impacto para la consecución de los resultados deseados. Por ejemplo, en un proyecto centrado en la conservación, el impacto en la dimensión "Planeta" tendría una alta relevancia. La ponderación de la relevancia ayuda a priorizar los impactos más críticos y estratégicos para el proyecto y la organización (GPM Global, 2021).

Magnitud: La magnitud se refiere a la intensidad o el grado del impacto, ya sea este positivo o negativo. Este criterio busca cuantificar la extensión del cambio generado por el proyecto, considerando aspectos como el alcance geográfico, el número de personas afectadas o la escala de los recursos involucrados. Un impacto de gran magnitud ya sea beneficioso o perjudicial, tendrá una puntuación acorde a su escala (GPM Global, 2021).

Duración: Este criterio analiza la persistencia del impacto a lo largo del tiempo. Se distingue entre impactos temporales y aquellos que tienen efectos permanentes o de larga duración. Un impacto duradero, especialmente en dimensiones como "Prosperidad" o "Planeta", es generalmente más deseable y, por lo tanto, recibe una puntuación superior. La sostenibilidad se asocia inherentemente con la capacidad de mantener los beneficios a largo plazo (GPM Global, 2021).

Probabilidad: La probabilidad evalúa la posibilidad de que el impacto ocurra, basándose en las condiciones actuales del proyecto, las estrategias implementadas y los riesgos asociados. Este criterio permite una evaluación prospectiva, estimando la certeza con la que se espera que se manifieste un impacto específico. Una mayor probabilidad de un impacto positivo deseado, o una menor probabilidad de un impacto negativo, influirá positivamente en la puntuación (GPM Global, 2021).

Mitigación: Este criterio es fundamental para los impactos negativos, ya que evalúa la capacidad del proyecto para reducir, compensar o eliminar dichos impactos mediante la implementación de medidas específicas. Se consideran estrategias como el uso eficiente de recursos, la adopción de prácticas regenerativas, la reducción de residuos o la aplicación de tecnologías limpias. La efectividad de las medidas de mitigación impacta directamente en la puntuación final del impacto negativo (GPM Global, 2021).

Las puntuaciones del "antes" establecen una línea base, reflejando el estado inicial del proyecto sin la aplicación plena de estrategias de sostenibilidad. Estas puntuaciones a menudo revelan los desafíos y las áreas con mayores oportunidades de mejora. Por otro lado, las puntuaciones del "después" son el resultado de la implementación de acciones y estrategias diseñadas para mejorar el desempeño del proyecto en las cinco dimensiones P5. La comparación entre las puntuaciones de "antes" y "después" no solo cuantifica el progreso, sino que, también valida la efectividad de las intervenciones de sostenibilidad, proporcionando una base empírica para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

En las figuras 6, 7 y 8 se presenta el análisis del P5 para la propuesta de la PMO para el
ACLA-P

Figura 18

Análisis de Impacto P5. Impacto a las personas

Impacto a las Personas										
Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
Empleo y Dotación de Personal	Empleo y dotación de personal es el proceso de obtener el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Incluye identificar las habilidades requeridas para completar con éxito el proyecto, reclutar personas potenciales (interna o externamente), gestionar su tiempo y desempeño, capacitarlos cuando sea necesario y compensarlos en consecuencia.	Vida Útil	Yes	No existe personal capacitado para gestionar la PMO, limitando la capacidad operativa.	Afecta la sostenibilidad a largo plazo, al reducir la calidad y continuidad de los proyectos.	2	Implementar estrategias de capacitación y de retención orientados a largo plazo.	5	3	Se fortalece la estabilidad y continuidad de los proyectos al fortalecer la estructura de personal capacitado.
		Mantenimiento	Yes	Carencia de programas regulares de formación para actualizar las competencias del personal.	Se limita la capacidad del personal para mantenerse relevante y adaptado a nuevas metodologías y cambios institucionales.	2	Diseñar programas de capacitación continua para asegurar el desarrollo profesional.	4	2	Mejora la eficiencia operativa y prepara al personal para futuras necesidades organizativas.
		Eficacia	Yes	Colaboradores no cuenta con las herramientas necesarias para implementar metodologías efectivas para administración de proyectos	Reduce la efectividad de la PMO y el impacto de los proyectos en la institución y en las comunidades beneficiaria.	3	Proveer formación específica en metodologías adaptadas al contexto de la institución.	5	2	Incrementa la efectividad y la capacidad de la PMO para alcanzar sus objetivos organizacionales.
		Eficiencia	Yes	No se da una asignación de recursos humanos capacitados en los proyectos prioritarios.	Potencialmente se genera sobrecarga en algunos equipos y uso ineficiente del talento disponible.	1	Desarrollar un sistema de asignación de recursos basado en habilidades y necesidades específicas en los proyectos.	3	2	Asegura una distribución más equitativa y eficiente del personal, optimizando el impacto de los recursos disponibles.
		Imparcialidad	Yes	Dada la normativa de contratación no siempre aseguran igualdad de oportunidades.	Puede generar percepciones de discriminación o desigualdad dentro de la institución	2	Implementar políticas inclusivas de selección y promoción basadas en méritos claros y objetivos.	5	3	Promueve un entorno más justo y equitativo, fomentando la confianza interna y externa en la organización.
		Relaciones Laborales / Empresariales	Relaciones laborales/empresariales en el contexto del proyecto significa generar confianza, comprensión y cooperación entre el proyecto y otros directores, el personal de la organización y los miembros del equipo de proyecto. Implica respetar las opiniones de los demás, resolver conflictos de manera proactiva, comunicarse con claridad y	Vida Útil	Yes	Ausencia de políticas de seguridad y salud actualizadas para los colaboradores y beneficiarios en los espacios de proyecto.	Riesgos de salud y seguridad pueden causar interrupciones en los proyectos y afectar la continuidad operativa.	3	Implementar políticas adaptables de seguridad laboral y capacitaciones regulares según riesgos emergentes.	4

Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
Salud y seguridad del proyecto	<p>asegurar que todos conozcan sus roles y responsabilidades</p> <p>Salud y seguridad del proyecto es la práctica de crear condiciones de trabajo seguras para el personal involucrado en el proyecto. Implica la implementación de medidas como la evaluación de peligros, la gestión de riesgos, la capacitación, el cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo</p>	Mantenimiento	Yes	Falta de revisiones periódicas y actualización de protocolos de salud y seguridad.	Protocolos desactualizados pueden aumentar riesgos laborales y de operación en los proyectos ambientales.	3	Diseñar un programa de monitoreo continuo y actualizar protocolos de seguridad según cambios identificados.	4	1	Mejora el ambiente laboral y aumenta la satisfacción del personal, impactando positivamente los resultados institucionales.
		Eficacia	Yes	Inconsistencias en la aplicación de medidas de seguridad entre los colaboradores de diferentes áreas.	Reduce la confianza y la percepción positiva de los beneficiarios hacia la institución.	3	Capacitar a los equipos en la aplicación uniforme de medidas de seguridad.	4	1	Fortalece la efectividad y habilidad de la PMO para el logro de sus metas institucionales
		Eficiencia	Yes	Tiempos de respuesta ante incidentes pueden ser extensos debido a la falta de preparación.	Incidentes no resueltos eficientemente afectan el desarrollo de los proyectos y la atención a los beneficiarios.	3	Crear un protocolo eficiente de respuestas ante emergencias que asegure acciones rápidas y coordinadas.	4	1	Aumenta la eficiencia institucional al reducir barreras de comunicación y mejorar la colaboración interna.
		Imparcialidad	Yes	Algunos colaboradores perciben desigualdad en la implementación de medidas de seguridad.	Crea desconfianza interna y afecta el ambiente laboral en los equipos de trabajo.	3	Implementar auditorías regulares para garantizar la aplicación uniforme y equitativa de las políticas de seguridad.	5	2	Se da una cultura laboral equitativa que fortalece la moral y confianza interna.
		Vida Útil	Yes	Ausencia de políticas de seguridad y salud actualizadas para los colaboradores y beneficiarios en los espacios de proyecto.	Riesgos de salud y seguridad pueden causar interrupciones en los proyectos y afectar la continuidad operativa.	2	Implementar políticas adaptables de seguridad laboral y capacitaciones regulares según riesgos emergentes.	4	2	Se reducen riesgos a largo plazo y fortalece el entorno seguro para colaboradores y beneficiarios.
		Mantenimiento	Yes	Falta de revisiones periódicas y actualización de protocolos de salud y seguridad.	Protocolos desactualizados pueden aumentar riesgos laborales y de operación en los proyectos sociales.	2	Diseñar un programa de monitoreo continuo y actualizar protocolos de seguridad según cambios identificados.	3	1	Fortalecer la sostenibilidad operativa mediante acciones preventivas constantes.

Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
		Eficacia	Yes	Inconsistencias en la aplicación de medidas de seguridad entre los colaboradores de diferentes áreas.	Reduce la confianza y la percepción positiva de los beneficiarios hacia la institución.	3	Capacitar a los equipos en la aplicación uniforme de medidas de seguridad.	4	1	Se incrementa la percepción de confianza y cumplimiento en los proyectos.
		Eficiencia	Yes	Los tiempos de respuesta ante incidentes pueden ser extensos debido a la falta de preparación.	Incidentes no resueltos eficientemente afectan el desarrollo de los proyectos y la atención a los beneficiarios.	3	Crear un protocolo eficiente de respuestas ante emergencias que asegure acciones rápidas y coordinadas.	5	2	Se logra mejorar la capacidad de respuesta, reduciendo interrupciones en los proyectos sociales.
		Imparcialidad	Yes	Algunos colaboradores perciben desigualdad en la implementación de medidas de seguridad.	Crea desconfianza interna y afecta el ambiente laboral en los equipos de trabajo.	1	Implementar auditorías regulares para garantizar la aplicación uniforme y equitativa de las políticas de seguridad.	3	2	Se promueve un ambiente justo donde todos los colaboradores confían en la aplicación equitativa de las medidas de seguridad.
Capacitación y Calificación	La capacitación y calificación es el proceso de asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para completar su trabajo de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación	Vida Útil	Yes	Las capacitaciones actuales no están diseñadas para garantizar beneficios sostenibles a largo plazo.	Reduce el impacto de la inversión en formación, ya que las habilidades adquiridas pueden volverse obsoletas.	2	Desarrollar programas formativos enfocados en habilidades transversales y sostenibles a lo largo del tiempo.	3	1	Garantiza que las competencias adquiridas sean relevantes a lo largo de la vida laboral de los colaboradores.
		Mantenimiento	Yes	Falta de monitoreo constante sobre la efectividad de las capacitaciones y actualizaciones según las necesidades actuales.	Sin revisiones, los programas se vuelven menos efectivos, perdiendo su relevancia en los proyectos sociales.	2	Implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua de los programas de capacitación.	4	2	Mejora la adaptabilidad y actualización constante de los programas, asegurando su pertinencia frente a cambios organizacionales.
		Eficacia	Yes	La formación no está alineada con los objetivos de los proyectos ni con las necesidades específicas del personal.	Reduce la capacidad de los colaboradores para implementar metodologías ágiles de manera efectiva.	1	Realizar capacitaciones prácticas enfocadas en objetivos específicos de los proyectos y necesidades del personal.	5	4	Incrementa la efectividad de los proyectos al alinear la formación con las metas organizacionales y contextos específicos.

Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
		Eficiencia	Yes	Los programas no están optimizados para el tiempo ni los recursos disponibles de la institución.	Genera desperdicio de recursos y tiempo, afectando el presupuesto y los resultados de los proyectos.	3	Reestructurar los contenidos y los horarios de las capacitaciones para maximizar el uso de recursos y tiempos disponibles.	5	2	Incrementa la eficiencia de los programas, asegurando un uso responsable del tiempo y los recursos de la institución.
		Imparcialidad	Yes	No todos los colaboradores tienen acceso igualitario a las oportunidades de formación profesional.	Fomenta desigualdades internas, limitando el desarrollo equitativo de habilidades dentro del equipo.	2	Garantizar acceso equitativo a todos los programas de capacitación mediante políticas inclusivas y supervisión.	4	2	Promueve una cultura organizacional equitativa, brindando oportunidades de desarrollo para todos los colaboradores.
Aprendizaje organizacional	Aprendizaje organizacional es una forma de gestión del conocimiento en la que se alienta a los componentes y a los empleados de la organización a capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptar y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.	Vida Útil	Yes	No hay un sistema que registre y aproveche las lecciones aprendidas en los proyectos previos.	La falta de aprendizaje organizacional afecta la capacidad de innovación y sostenibilidad a largo plazo.	2	Crear un sistema de gestión del conocimiento que registre las lecciones aprendidas.	3	1	Fomenta la mejora continua y asegura que futuros proyectos se beneficien de la experiencia previa.
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de revisiones periódicas para actualizar y validar las lecciones aprendidas en función de nuevos contextos.	Las lecciones aprendidas pueden quedar obsoletas si no se actualizan, limitando su utilidad en nuevos proyectos.	2	Establecer revisiones regulares de las lecciones aprendidas para mantener su relevancia.	3	1	Mejora la sostenibilidad operativa mediante el aprendizaje continuo adaptado a los cambios organizacionales.
		Eficacia	Yes	Falta de aplicación práctica de las lecciones aprendidas en la gestión diaria de proyectos.	Reduce la efectividad en la resolución de problemas recurrentes.	3	Integrar el uso de lecciones aprendidas como parte de los procesos de toma de decisiones en la PMO.	4	1	Incrementa la efectividad de los proyectos al aprovechar experiencias previas para evitar errores y optimizar procesos.
		Eficiencia	Yes	La información valiosa sobre proyectos previos no se utiliza plenamente, generando redundancias y pérdidas de tiempo.	Limita la capacidad de optimizar recursos y tiempo en proyectos futuros.	3	Digitalizar las lecciones aprendidas en un sistema accesible para todos los colaboradores.	4	1	Incrementa la eficiencia organizacional al reducir la duplicación de esfuerzos.

Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
		Imparcialidad	Yes	Algunas áreas o equipos pueden quedar excluidos del acceso a las lecciones aprendidas.	Genera desigualdad en la oportunidad de mejorar procesos y resultados en diferentes equipos.	3	Asegurar acceso equitativo a la base de conocimiento de lecciones aprendidas para todos los colaboradores.	5	2	Fomenta la igualdad de oportunidades en la gestión del conocimiento, beneficiando a toda la organización.
Igualdad de oportunidades Desarrollo de competencias locales	Igualdad de oportunidades es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos, oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente del género, la raza, la edad u otras características. Busca eliminar cualquier tipo de discriminación en el lugar de trabajo y asegurar que todos los miembros del equipo reciban un trato justo y tengan las mismas oportunidades de participar de manera adecuada.	Vida Útil	Yes	Las políticas existentes no garantizan igualdad a largo plazo para todos los colaboradores y beneficiarios.	Sin igualdad, la institución no puede alcanzar su pleno potencial de sostenibilidad social.	2	Revisar y actualizar las políticas inclusivas periódicamente.	4	2	Fortalece la equidad organizacional, promoviendo un entorno más inclusivo y justo.
		Mantenimiento	Yes	Falta de seguimiento constante para asegurar que las políticas inclusivas se implementen correctamente.	Las políticas mal aplicadas generan percepciones de exclusión o discriminación.	2	Monitorear y evaluar regularmente el impacto de las políticas de igualdad implementadas.	3	1	Mejora la percepción interna y externa sobre el compromiso de la institución con la igualdad.
		Eficacia	Yes	Las políticas inclusivas no se traducen en acciones concretas dentro de la organización.	Reduce el impacto social positivo de la institución.	2	Implementar capacitaciones para traducir las políticas de igualdad en prácticas operativas.	3	1	Incrementa la efectividad de las iniciativas inclusivas, fortaleciendo el impacto social de la institución.
		Eficiencia	Yes	Recursos organizativos no se asignan equitativamente, generando brechas en los resultados de los proyectos.	Aumenta desigualdades en los servicios ofrecidos y afecta la calidad de los mismos.	2	Reasignar recursos organizativos para garantizar que beneficien equitativamente a todos los involucrados.	3	1	Mejora la distribución de recursos, asegurando resultados más justos y equitativos.
		Imparcialidad	Yes	Algunos beneficiarios perciben discriminación en el acceso a los servicios ofrecidos por la institución.	Disminuye la confianza en la institución y afecta su credibilidad en la comunidad.	4	Promover transparencia en la selección de beneficiarios y en la implementación de políticas inclusivas.	5	1	Refuerza la confianza en la institución, incrementando su impacto positivo en la comunidad.
		Vida Útil	Yes	Falta de programas permanentes para fortalecer habilidades de las beneficiarias a futuro.	Reduce la posibilidad de impacto duradero y sostenible en la comunidad local.	3	Diseñar programas educativos orientados al desarrollo de competencias autosostenibles.	5	2	Asegura que las beneficiarias desarrollen habilidades que mejoren su calidad de vida de manera duradera.

Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
	organización del proyecto y las organizaciones locales o las personas locales.	Mantenimiento	Yes	Los programas actuales no consideran seguimiento en los progresos de las beneficiarias.	Limita la efectividad de los programas educativos a largo plazo.	3	Implementar sistemas de seguimiento para medir el progreso de competencias de las beneficiarias.	4	1	Asegura que los programas se mantengan relevantes y efectivos para la comunidad.
		Eficacia	Yes	Las capacitaciones no están adaptados a las necesidades específicas de la población local.	Reduce la utilidad práctica de las competencias adquiridas por las beneficiarias.	2	Diseñar talleres enfocados en las necesidades específicas de las beneficiarias.	4	2	Incrementa la aplicabilidad de las habilidades adquiridas, generando un mayor impacto social.
		Eficiencia	Yes	Falta de optimización en el uso de recursos para los programas educativos.	Genera desperdicio de tiempo y recursos.	2	Reestructurar los programas para maximizar el aprovechamiento de recursos disponibles.	3	1	Garantiza el uso eficiente de recursos en beneficio de más participantes.
		Imparcialidad	Yes	Las beneficiarias tienen acceso desigual a los programas de capacitación.	Incrementa las brechas de habilidades en la comunidad y reduce el alcance del impacto social.	2	Garantizar acceso equitativo a los programas de capacitación para todas las beneficiarias.	3	1	Promueve la igualdad de oportunidades en el acceso a programas educativos y de desarrollo personal.
Armonía entre Trabajo. Vida y Salud Mental	Armonía trabajo-vida y salud mental se refiere a la capacidad de las personas para lograr un equilibrio entre sus objetivos profesionales y los compromisos dentro de sus vidas personales. Esto implica tomar descansos regulares del trabajo, desarrollar hábitos de trabajo saludables y participar en actividades que brinden una sensación de alegría y satisfacción.	Vida Útil	Yes	Falta de políticas que promuevan un equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores.	Incrementa los niveles de estrés y afecta la sostenibilidad laboral a largo plazo.	3	Crear políticas de balance vida-trabajo como horarios flexibles y programas de bienestar.	4	1	Mejora la calidad de vida de los colaboradores, incrementando su motivación y productividad.
		Mantenimiento	Yes	No se da seguimiento continuo al bienestar emocional de los colaboradores y beneficiarias.	Disminuye la capacidad de los equipos para mantener su desempeño en el tiempo.	2	Implementar monitoreos regulares del bienestar emocional con apoyo psicológico disponible.	4	2	Refuerza la sostenibilidad emocional y operativa de la institución.
		Eficacia	Yes	Falta de medidas concretas que integren prácticas de bienestar emocional y balance vida-trabajo en la cultura organizacional.	Reduce la capacidad del personal para desempeñarse óptimamente, afectando los resultados de los proyectos.	2	Implementar políticas claras, como programas de apoyo emocional y horarios adaptados a las necesidades del personal.	4	2	Incrementa el bienestar general de los colaboradores, lo que mejora significativamente la productividad y la calidad de los proyectos.

Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
		Eficiencia	Yes	Las políticas actuales no optimizan el uso del tiempo ni los recursos, afectando la productividad de los equipos.	Disminuye la capacidad de los equipos para alcanzar los objetivos del proyecto de manera eficiente.	2	Desarrollar programas y horarios flexibles que maximicen el tiempo y los recursos de los colaboradores.	3	1	Incrementa la productividad, permitiendo que los equipos logren un mejor balance mientras cumplen sus metas.
		Imparcialidad	Yes	Algunos colaboradores perciben un acceso desigual a las políticas de balance vida-trabajo, como horarios flexibles.	Genera tensiones entre equipos y afecta el compromiso organizacional en general, disminuyendo la productividad.	2	Diseñar políticas inclusivas que aseguren el acceso igualitario a beneficios como apoyo psicológico y flexibilidad horaria.	5	3	Promueve un entorno más justo y equitativo donde todos los colaboradores se sienten valorados y apoyados.

Componente	Descripción					(Antes)		(Después)		
		Eficiencia	Yes	Falta de coordinación con organismos públicos genera duplicidad de esfuerzos.	Desperdicia recursos y tiempo valioso, reduciendo la capacidad de impacto.	2	Establecer procesos de colaboración con entidades públicas para evitar redundancias.	3	1	Optimiza el uso de recursos compartidos, aumentando la eficiencia organizacional.
		Imparcialidad	Yes	Falta de equidad en la distribución de beneficios entre los grupos afectados por las políticas públicas.	Crea tensiones sociales y afecta la aceptación de los proyectos.	1	Garantizar distribución equitativa de beneficios en línea con las políticas públicas.	4	3	Fomenta la inclusión social y mejora la percepción de justicia en las actividades implementadas.
Protección para los pueblos indígenas y tribales	Protección para los pueblos indígenas y tribales incluye las medidas tomadas para garantizar los derechos y el bienestar de las poblaciones afectadas a lo largo del proyecto. Esto incluye la protección de su cultura, derechos de uso de la tierra, idioma, religión y otras formas de reconocimiento.	Vida Útil	Yes	Falta de conocimientos sobre legislación indígena	El entendimiento entre las partes puede verse afectado	2	Generar procesos continuos con los territorios indígenas	4	2	Asegura entender la cosmovisión indígena
		Mantenimiento	Yes	No existen objetivos claros para el relacionamiento con los pueblos indígenas	Los mecanismos de coordinación no son los mejores reduciendo la capacidad de ponerse de acuerdo	2	Establecer hojas de ruta para trabajo conjunto	4	2	Asegurar agendas de trabajo con los Territorios Indígenas
		Eficacia	Yes	Las Estrategias internas no reflejan prioridades de trabajo con territorios indígenas	Reduce la efectividad de proyectos ambientales en las comunidades indígenas	3	Establecer estrategias objetivas y claras para trabajo con los indígenas	5	2	Se establecen estrategias claras de trabajo
		Eficiencia	Yes	Falta de coordinación con las ADIs Indígenas	El aprovechamiento de los diferentes foros de coordinación no es el deseado	1	Establecer coordinación constante y respaldada en acuerdos	4	3	Coordinación constante con los territorios indígenas
		Imparcialidad	Yes	Falta de oportunidad en relacionado con otros sectores sociales	Desaprovechamiento de posibilidades de financiamiento	2	Presentar proyectos que beneficien los territorios indígenas	4	2	Proyectos de desarrollo sostenible en el territorio indígena
Salud y seguridad del cliente	Salud y seguridad del cliente incluye las medidas tomadas para asegurar el bienestar físico y mental de los usuarios finales de los productos del proyecto. Esto incluye proporcionar información sobre los riesgos y peligros, el manejo adecuado del cliente durante el proyecto y el cumplimiento de las normas, protocolos, leyes y regulaciones de seguridad pertinentes.	Vida Útil	Yes	Falta de políticas que promuevan la salud y seguridad integral del cliente en los servicios ofrecidos.	Reduce la sostenibilidad del impacto positivo de los proyectos en el bienestar general de los clientes.	1	Implementar estándares de seguridad y salud en los procesos y servicios de la institución.	2	1	Garantiza un impacto positivo a largo plazo en la salud y seguridad de los clientes.
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de revisiones constantes para asegurar la calidad y seguridad de los servicios brindados.	Disminuye la percepción positiva de los servicios ofrecidos y puede generar riesgos significativos.	1	Establecer mecanismos de control de calidad y auditorías periódicas de salud y seguridad.	2	1	Mejora la percepción de calidad y seguridad por parte de los clientes, fortaleciendo la reputación institucional.

Objetivo	Descripción					(Antes)		(Después)		
		Eficacia	Yes	Políticas de salud y seguridad mal implementadas generan inconsistencias en los servicios prestados.	Reducen la confianza y afectarán negativamente la relación con los clientes.	2	Capacitar al personal para garantizar la implementación efectiva de medidas de salud y seguridad.	3	1	Mejora la eficacia de las políticas de salud y seguridad, fortaleciendo la confianza de los clientes.
		Eficiencia	Yes	Procesos mal diseñados generan tiempos y costos elevados en la prestación de servicios seguros.	Dificultan la sostenibilidad financiera de la organización.	3	Optimizar procesos para garantizar servicios seguros y accesibles en menor tiempo y costo.	4	1	Incrementa la eficiencia organizacional, asegurando sostenibilidad y calidad en los servicios.
		Imparcialidad	Yes	Algunos clientes perciben trato desigual en el acceso a servicios seguros y de calidad.	Impacta negativamente la equidad en la relación entre la organización y sus beneficiarios.	2	Garantizar acceso equitativo a servicios seguros y de calidad para todos los clientes.	3	1	Mejora la percepción de justicia e inclusión en los servicios ofrecidos por la institución.
Etiquetado de productos y servicios	Etiquetado de productos y servicios incluye procedimientos utilizados para asegurar que los bienes y servicios se etiqueten con precisión de acuerdo con los estándares legales y éticos. Esto incluye la divulgación adecuada de los posibles riesgos, peligros y efectos secundarios asociados con el uso de productos y servicios, así como el suministro de información adecuada sobre los orígenes de estos productos y servicios.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Privacidad y protección de datos del cliente	Privacidad y protección de datos del cliente abarca las medidas tomadas para salvaguardar los datos del cliente, como información personal o detalles financieros. Incluye proporcionar instalaciones de almacenamiento seguras y tecnologías de encriptación, implementar controles de acceso y procedimientos de autenticación apropiados, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.	Vida Útil	Yes	Falta de medidas permanentes para garantizar la privacidad y seguridad de los datos personales de los clientes.	Afecta la sostenibilidad y confianza de los clientes en la institución.	2	Establecer políticas sólidas que aseguren la protección de datos a largo plazo.	3	1	Incrementa la confianza del cliente, asegurando relaciones duraderas y sostenibles con la organización.
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de revisiones regulares para garantizar la efectividad de las políticas de privacidad y seguridad de datos.	Incrementa riesgos de violaciones de datos y daño a la reputación organizativa.	2	Implementar auditorías periódicas para evaluar el cumplimiento y actualizar las medidas de seguridad.	3	1	Reduce riesgos asociados con el manejo de datos y mejora la percepción de responsabilidad organizacional.
		Eficacia	Yes	Las políticas existentes no logran prevenir adecuadamente incidentes de vulneración de datos personales.	Genera desconfianza entre los clientes y puede causar sanciones legales.	2	Diseñar protocolos claros para prevenir y gestionar eficientemente riesgos relacionados con la privacidad.	3	1	Incrementa la efectividad organizacional en la protección de datos personales de los clientes.

Categoría	Sociedad y Clientes	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
		Eficiencia	Yes	Procesos deficientes para la gestión de privacidad aumentan costos y generan ineficiencias operativas.	Disminuye la capacidad de la organización para responder oportunamente y mantener la confianza del cliente.	2	Optimizar los procesos internos de gestión de datos para maximizar el uso de recursos y tiempos.	3	1	Incrementa la eficiencia operativa, garantizando la protección integral de los datos en menor tiempo y costo.
		Imparcialidad	Yes	Algunos clientes perciben desigualdad en la protección de sus datos personales.	Afecta la percepción de justicia y la confianza en la organización.	2	Garantizar que las políticas de privacidad sean equitativas y accesibles para todos los clientes.	3	1	Fortalece la percepción de equidad y confianza en el manejo de datos personales, mejorando la reputación.

tema	Descripción					(Antes)		(Después)		
Acoso y discriminación	Acoso y discriminación implica las medidas adoptadas para asegurar un entorno laboral seguro, respetuoso y no discriminatorio. Esto incluye el desarrollo de políticas que protejan a los empleados del trato injusto, la creación de un entorno inclusivo, la implementación de procedimientos de denuncia efectivos para casos de comportamiento inapropiado y la capacitación suficiente para la gerencia sobre cómo manejar tales problemas.	Vida Útil	Yes	Falta de políticas duraderas que prevengan el acoso y la discriminación en el entorno laboral.	Limita la sostenibilidad de un ambiente laboral seguro y positivo.	3	Implementar políticas sólidas que prevengan el acoso y fomenten el respeto mutuo.	4	1	Garantiza un entorno de trabajo sano, mejorando el desempeño laboral a largo plazo.
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de revisiones regulares en la implementación y efectividad de las políticas contra el acoso.	Reduce la capacidad de la institución para adaptarse y reforzar sus medidas frente a nuevas problemáticas.	3	Establecer un programa de monitoreo y evaluación regular sobre las políticas existentes.	4	1	Fortalece la capacidad de respuesta de la institución, asegurando un ambiente laboral sano y actualizado.
		Eficacia	Yes	Las políticas actuales no logran prevenir o responder eficazmente a casos de acoso o discriminación.	Impacta negativamente en la seguridad emocional y el bienestar de los colaboradores.	3	Proveer capacitación constante sobre prevención de acoso y fomentar protocolos de denuncia claros.	5	2	Mejora la confianza en los mecanismos institucionales y reduce casos de acoso o discriminación.
			Yes	Falta de coordinación en los procesos relacionados con denuncias de acoso genera costos y tiempos elevados.	Dificulta la resolución de los casos y disminuye la eficiencia en los equipos.	3	Diseñar sistemas optimizados para garantizar respuestas rápidas y efectivas a las denuncias.	5	2	Incrementa la eficiencia de los sistemas de gestión de denuncias, fortaleciendo la confianza del personal.
		Imparcialidad	Yes	Algunos colaboradores perciben desigualdad en la forma en que se gestionan los casos de acoso y discriminación.	Reduce la percepción de equidad en el entorno laboral y afecta la confianza en la organización.	3	Garantizar un enfoque equitativo y transparente en la gestión de casos relacionados con acoso y discriminación.	4	1	Refuerza la percepción de justicia y equidad, fortaleciendo el compromiso de los equipos.
Trabajo apropiado a la edad	Trabajo apropiado a la edad significa garantizar que los niños no se encuentren en situaciones peligrosas o de explotación y, al mismo tiempo, permitirles desarrollar habilidades laborales esenciales. Se utiliza para describir el trabajo adecuado para el nivel de habilidad y madurez de una persona.	Vida Útil	Yes	Falta de políticas sólidas que regulen el trabajo adecuado para cada grupo etario, especialmente para menores de edad.	Afecta la sostenibilidad ética y la percepción organizacional a largo plazo.	3	Establecer normativas que aseguren condiciones laborales adecuadas para cada grupo etario.	4	1	Fortalece el compromiso ético y asegura la sostenibilidad social en el ámbito laboral.
		Mantenimiento	Yes	No hay revisión constante de contratos y condiciones laborales para garantizar la adecuación según edad.	Incrementa riesgos de incumplimientos legales y reputacionales.	3	Implementar un programa de auditorías regulares para supervisar las condiciones laborales.	4	1	Reduce riesgos legales y mejora la percepción de responsabilidad organizacional.

Comportamiento Ético		Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles	Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles incluye prácticas para obtener bienes, materias primas y servicios que toman en cuenta los impactos ambientales, económicos y sociales. Significa contratar recursos de manera ética. Requiere establecer acuerdos que respeten estándares ambientales, sociales y de derechos humanos.	Vida Útil	Yes	Las adquisiciones actuales no priorizan la sostenibilidad en la selección de proveedores y contratos.	Reduce la sostenibilidad ambiental y social a largo plazo.	2	Incorporar criterios de sostenibilidad en todos los procesos de adquisiciones y contratos.	3	1	Asegura que los contratos sean responsables y contribuyan al bienestar social y ambiental.
		Mantenimiento	Yes	Falta de revisión continua para garantizar que los contratos cumplen con estándares de sostenibilidad.	Impacta la capacidad de monitorear el impacto ambiental y social de las adquisiciones.	2	Implementar evaluaciones regulares de los proveedores y contratos.	3	1	Mejora la responsabilidad organizativa y garantiza el cumplimiento de prácticas sostenibles.
		Eficacia	Yes	Los procesos actuales no aseguran el impacto positivo esperado de las adquisiciones en la comunidad.	Reduce la efectividad de los proyectos sociales vinculados a adquisiciones responsables.	3	Capacitar a los equipos en selección de proveedores sostenibles y responsables.	4	1	Incrementa el impacto positivo de las adquisiciones, maximizando sus beneficios sociales y ambientales.
			Yes	Las adquisiciones y contratos no optimizan el uso de recursos, generando costos innecesarios.	Reduce la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos con los recursos disponibles.	3	Reestructurar los procesos de adquisiciones para garantizar uso eficiente de recursos.	4	1	Mejora la eficiencia organizacional y optimiza los costos en adquisiciones.
		Imparcialidad	Yes	Algunos proveedores perciben desigualdad en los criterios de selección y en el acceso a oportunidades.	Impacta la percepción de equidad en los procesos organizativos.	3	Garantizar transparencia y equidad en los procesos de selección de proveedores.	4	1	Fortalece la percepción de justicia y promueve relaciones equitativas con los proveedores.
			Yes	Falta de políticas sólidas que aseguren la prevención de corrupción en todos los niveles organizativos.	Afecta la sostenibilidad ética y la credibilidad de la institución.	3	Implementar políticas duraderas que prohíban la corrupción en todas las operaciones y relaciones.	4	1	Refuerza los valores éticos y asegura la credibilidad de la institución a largo plazo.
Anticorrupción	Anticorrupción es la práctica de rechazar tanto las ofertas como las solicitudes de obsequios, pagos u otras formas de beneficios para influir en las actividades, los productos o los resultados del proyecto. Implica asegurar que el proyecto esté libre de prácticas no éticas como soborno, lavado de dinero, fraude y malversación.	Mantenimiento	Yes	Ausencia de mecanismos de revisión constante para mejorar y actualizar las políticas contra corrupción.	Incrementa riesgos legales y éticos que pueden afectar la reputación institucional.	4	Establecer auditorías y evaluaciones periódicas para garantizar la efectividad de las políticas anticorrupción.	5	1	Mejora la adaptabilidad organizativa frente a posibles desafíos relacionados con corrupción.

Comportamiento Ético		Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Competencia justa	Competencia justa es la práctica de garantizar que todas las partes que deseen proporcionar productos o servicios al proyecto tengan las mismas oportunidades de competir y ganar. Requiere tomar medidas para asegurar que ninguna parte individual tenga una ventaja injusta debido al tamaño, la riqueza, la influencia o cualquier otro factor. Esto incluye hacer cumplir las leyes y regulaciones contra el comportamiento anticompetitivo, como la fijación de precios y la manipulación del mercado. Además, la competencia justa requiere la creación de procesos transparentes para licitaciones y adjudicaciones de contratos para garantizar oportunidades justas para empresas de todos los tamaños y tipos.	Eficacia	Yes	Las medidas actuales no aseguran una respuesta efectiva ante posibles casos de corrupción.	Reduce la confianza interna y externa en los sistemas organizativos.	3	Proveer capacitación a colaboradores para prevenir y responder ante casos de corrupción.	4	1	Incrementa la efectividad de las políticas anticorrupción, fortaleciendo la confianza interna y externa.
		Eficiencia	Yes	Los procesos de detección y resolución de corrupción son lentos y costosos.	Disminuyen la capacidad operativa y generan costos innecesarios.	3	Optimizar los sistemas para garantizar procesos rápidos y efectivos en la gestión anticorrupción.	4	1	Incrementa la eficiencia organizacional, reduciendo costos relacionados con corrupción.
		Imparcialidad	Yes	Algunos colaboradores perciben desigualdad en la aplicación de las políticas contra corrupción.	Impacta la percepción de equidad y justicia dentro de la organización.	3	Garantizar una implementación equitativa y transparente de las políticas anticorrupción.	4	1	Fortalece la percepción de justicia organizativa, promoviendo cohesión y confianza interna.
		Vida Útil	Yes	Falta de políticas duraderas que fomenten una competencia justa en todas las operaciones.	Impacta negativamente la percepción de justicia y ética organizacional.	4	Implementar políticas claras para promover competencia justa y ética en todas las áreas.	5	1	Mejora la sostenibilidad ética y social de la organización.
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de revisiones regulares para asegurar que las políticas de competencia justa sean efectivas.	Reduce la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas regulaciones y desafíos.	3	Diseñar sistemas de monitoreo para evaluar periódicamente la implementación de competencia justa.	4	1	Fortalece la percepción de responsabilidad y compromiso organizacional.
		Eficacia	Yes	Las políticas actuales no garantizan una competencia justa entre los actores involucrados en los procesos.	Genera conflictos y desconfianza entre colaboradores y partes interesadas.	4	Capacitar al equipo en buenas prácticas de competencia justa y ética.	5	1	Mejora la efectividad organizacional al garantizar igualdad y transparencia en todos los procesos.
		Eficiencia	Yes	Falta de procesos eficientes que aseguren la igualdad y justicia en las operaciones organizativas.	Dificultan la capacidad de implementar prácticas justas de manera oportuna.	4	Optimizar los procesos relacionados con competencia justa para mejorar tiempos y resultados.	5	1	Incrementa la eficiencia organizacional, fortaleciendo los valores éticos en todas las áreas.

Comportamiento Ético		Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
		Imparcialidad	Yes	Algunos actores perciben desigualdad en la aplicación de políticas de competencia justa.	Impacta negativamente la percepción de equidad y justicia organizacional.	2	Garantizar la implementación equitativa y transparente de las políticas de competencia justa.	3	1	Refuerza la confianza interna y externa en la cultura organizacional ética y justa.
Tecnología responsable	Tecnología responsable es la práctica de tener en cuenta las implicancias éticas, legales y sociales al ejecutar proyectos que involucran tecnologías nuevas o emergentes. Esto incluye el desarrollo y la adhesión a marcos y políticas relacionados con la privacidad de datos, los derechos de propiedad intelectual, el impacto ambiental, la diversidad y la inclusión. La tecnología responsable también requiere garantizar que la tecnología se utilice de manera segura y responsable.	Vida Útil	Yes	Las tecnologías utilizadas no están diseñadas para garantizar su impacto positivo a largo plazo.	Impacta la sostenibilidad social y ambiental, afectando la percepción positiva de la institución.	2	Desarrollar e implementar tecnologías que aseguren beneficios sostenibles para usuarios y comunidades.	3	1	Fortalece la sostenibilidad tecnológica y la reputación organizacional.
		Mantenimiento	Yes	Falta de monitoreo y actualización constante de las tecnologías utilizadas.	Incrementa riesgos de obsolescencia y afecta la capacidad de adaptarse a nuevos contextos.	3	Establecer mecanismos regulares para evaluar y actualizar las tecnologías implementadas.	4	1	Mejora la adaptabilidad organizacional frente a nuevos desafíos tecnológicos.
		Eficacia	Yes	Las tecnologías actuales no cumplen eficazmente con los objetivos establecidos ni con las necesidades.	Reduce el impacto positivo esperado en los beneficiarios y comunidades.	3	Diseñar procesos para asegurar que las tecnologías sean efectivas y alineadas con los objetivos organizativos.	4	1	Incrementa la eficacia organizacional y social en el uso de tecnologías responsables.
		Eficiencia	Yes	Falta de integración de tecnologías eficientes genera costos innecesarios.	Disminuye la capacidad de la institución para optimizar recursos y tiempos.	2	Optimizar la implementación de tecnologías responsables para reducir costos y maximizar resultados.	3	1	Incrementa la eficiencia institucional, reduciendo costos tecnológicos innecesarios.
		Imparcialidad	Yes	Algunos grupos meta perciben desigualdad en el acceso a las tecnologías desarrolladas.	Impacta negativamente la percepción de equidad institucional	2	Garantizar que las tecnologías sean accesibles y equitativas para todos los usuarios y beneficiarios.	3	1	Mejora la percepción de equidad y justicia en la adopción de tecnologías responsables.
Afirmaciones Ecológicas y de Greenwashing	Afirmaciones Ecológicas son declaraciones realizadas por una organización para indicar que un producto o servicio ha sido diseñado y producido de una manera que se considera ambientalmente responsable. Estas afirmaciones generalmente se relacionan con los esfuerzos de la organización para reducir su impacto ambiental, como el uso de materiales reciclados, fuentes de energía renovables	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	

Comportamiento Ético		Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
	y procesos de producción eficientes. Greenwashing es la práctica de hacer afirmaciones falsas o engañosas para engañar a los consumidores haciéndoles creer que un producto o servicio es más ecológico de lo que realmente es. Esto se puede hacer a través de lenguaje engañoso, exageraciones u omisión de información relevante sobre las verdaderas prácticas ambientales de una organización	Imparcialidad	No						0	

Nota: La figura muestra el análisis de impactos P5 enfocado en entradas para impactos a las personas para el diseño e implementación de una PMO en el ACLA-P.

Figura 19

Análisis de Impacto P5. Impacto al planeta

Impactos al Planeta										
Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Adquisiciones Locales	Adquisición local es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales	Vida Útil	Yes	Los procesos de compras institucionales no priorizan proveedores locales, limitando beneficios a largo plazo para la comunidad.	Reduce el impacto positivo y la sostenibilidad económica y social.	2	Fomentar la adquisición de bienes y servicios a proveedores locales impulsa directamente el desarrollo de las economías de la comunidad	4	2	Impulsar la sostenibilidad y el desarrollo económico dentro de la comunidad
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de revisiones regulares para garantizar que las adquisiciones se ajusten a políticas locales.	Afecta la capacidad de evaluación y ajuste de prácticas de adquisición.	2	Implementar auditorías periódicas para evaluar las adquisiciones locales realizadas.	3	1	Asegura prácticas consistentes y alineadas con objetivos de sostenibilidad local.
		Eficacia	Yes	Las adquisiciones no contribuyen adecuadamente al fortalecimiento de cadenas de valor locales.	Reduce la efectividad de los proyectos en la comunidad beneficiaria.	1	Diseñar políticas de adquisiciones que impulsen cadenas de valor sostenibles en la localidad.	2	1	Incrementa la efectividad de las adquisiciones, maximizando su impacto positivo en la economía local.
		Eficiencia	Yes	Costos innecesarios debido a una planificación deficiente de adquisiciones locales.	Genera ineficiencias económicas y logísticas.	1	Optimizar procesos de adquisición para reducir costos y mejorar resultados.	3	2	Incrementa la eficiencia en el uso de recursos económicos y logísticos.

Categoría	Transporte									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Imparcialidad	Yes	Algunos proveedores perciben desigualdad en el acceso a oportunidades de contratación local.	Genera tensiones sociales y afecta la confianza en los procesos de adquisición.	3	Garantizar igualdad de oportunidades para todos los proveedores locales en los procesos de compra.	4	1	Fomenta equidad y confianza en las prácticas de adquisición, mejorando las relaciones con la comunidad.
Comunicación Digital	Comunicación digital es el uso de herramientas y plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.	Vida Útil	Yes	Estrategias digitales carecen de sostenibilidad y no aseguran un impacto positivo a largo plazo.	Limita la capacidad de mantener sistemas de comunicación efectivos y duraderos.	2	Diseñar estrategias de comunicación digital centradas en mensajes duraderos y sostenibles.	3	1	Mejora la sostenibilidad organizacional y el impacto de los mensajes digitales.
		Mantenimiento	Yes	Falta de actualizaciones regulares en herramientas digitales usadas para comunicación.	Reduce la efectividad y relevancia de los sistemas digitales con el tiempo.	2	Implementar revisiones periódicas para garantizar la pertinencia de las herramientas digitales.	3	1	Asegura que las herramientas sigan siendo útiles y alineadas con las necesidades actuales.
			Yes	Mensajes digitales no cumplen con los objetivos estratégicos planteados.	Afecta la capacidad de llegar efectivamente al público objetivo.	3	Capacitar equipos en técnicas de comunicación digital enfocadas en objetivos específicos.	4	1	Incrementa la efectividad comunicativa, asegurando que los mensajes lleguen al público clave.
		Eficacia	Yes	Recursos empleados en comunicación digital no son utilizados de forma estratégica.	Genera costos innecesarios y limita el alcance de las campañas digitales.	3	Optimizar recursos asignados a comunicación digital para maximizar resultados con menos costos.	4	1	Mejora la eficiencia operativa, asegurando un impacto máximo con recursos mínimos.
		Imparcialidad	Yes	Algunos grupos tienen acceso desigual a los mensajes digitales difundidos.	Genera inequidad en la difusión y recepción de información.	3	Garantizar accesibilidad equitativa a todas las plataformas digitales utilizadas.	4	1	Fortalece la percepción de justicia y equidad en el acceso a la información digital.
			Yes							
Viajes y desplazamientos	Viajes y desplazamientos es el movimiento del personal relacionado con el proyecto entre diferentes locaciones. Los viajes y desplazamientos pueden incluir llegar al sitio del proyecto, asistir a reuniones fuera del sitio, realizar presentaciones fuera del sitio, recopilar datos y brindar apoyo fuera del sitio.	Vida Útil	Yes	Estrategias digitales carecen de sostenibilidad y no aseguran un impacto positivo a largo plazo.	Limita la capacidad de mantener sistemas de comunicación efectivos y duraderos.	3	Diseñar estrategias de comunicación digital centradas en mensajes duraderos y sostenibles.	4	1	Mejora la sostenibilidad organizacional y el impacto de los mensajes digitales.
		Mantenimiento	Yes	Falta de actualizaciones regulares en herramientas digitales usadas para comunicación.	Reduce la efectividad y relevancia de los sistemas digitales con el tiempo.	3	Implementar revisiones periódicas para garantizar la pertinencia de las herramientas digitales.	4	1	Asegura que las herramientas sigan siendo útiles y alineadas con las necesidades actuales.

Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
		Eficacia	Yes	Mensajes digitales no cumplen con los objetivos estratégicos planteados.	Afecta la capacidad de llegar efectivamente al público objetivo.	4	Capacitar equipos en técnicas de comunicación digital enfocadas en objetivos específicos.	5	1	Incrementa la efectividad comunicativa, asegurando que los mensajes lleguen al público clave.
		Eficiencia	Yes	Recursos empleados en comunicación digital no son utilizados de forma estratégica.	Genera costos innecesarios y limita el alcance de las campañas digitales.	3	Optimizar recursos asignados a comunicación digital para maximizar resultados con menos costos.	4	1	Mejora la eficiencia operativa, asegurando un impacto máximo con recursos mínimos.
		Imparcialidad	Yes	Algunos grupos tienen acceso desigual a los mensajes digitales difundidos.	Genera inequidad en la difusión y recepción de información.	4	Garantizar accesibilidad equitativa a todas las plataformas digitales utilizadas.	5	1	Fortalece la percepción de justicia y equidad en el acceso a la información digital.
Logística	Logística es la planificación y ejecución de actividades relacionadas con el transporte de bienes, materias primas y servicios para uso del proyecto. La logística incluye actividades como la programación del transporte, la estimación de costos, la coordinación del personal y asegurarse de que todos los procedimientos necesarios se completen a tiempo.	Vida Útil	Yes	Estrategias digitales carecen de sostenibilidad y no aseguran un impacto positivo a largo plazo.	Limita la capacidad de mantener sistemas de comunicación efectivos y duraderos.	3	Diseñar estrategias de comunicación digital centradas en mensajes duraderos y sostenibles.	4	1	Mejora la sostenibilidad organizacional y el impacto de los mensajes digitales.
		Mantenimiento	Yes	Falta de actualizaciones regulares en herramientas digitales usadas para comunicación.	Reduce la efectividad y relevancia de los sistemas digitales con el tiempo.	2	Implementar revisiones periódicas para garantizar la pertinencia de las herramientas digitales.	3	1	Asegura que las herramientas sigan siendo útiles y alineadas con las necesidades actuales.
		Eficacia	Yes	Mensajes digitales no cumplen con los objetivos estratégicos planteados.	Afecta la capacidad de llegar efectivamente al público objetivo.	3	Capacitar equipos en técnicas de comunicación digital enfocadas en objetivos específicos.	4	1	Incrementa la efectividad comunicativa, asegurando que los mensajes lleguen al público clave.
		Eficiencia	Yes	Recursos empleados en comunicación digital no son utilizados de forma estratégica.	Genera costos innecesarios y limita el alcance de las campañas digitales.	3	Optimizar recursos asignados a comunicación digital para maximizar resultados con menos costos.	4	1	Mejora la eficiencia operativa, asegurando un impacto máximo con recursos mínimos.
		Imparcialidad	Yes	Algunos grupos tienen acceso desigual a los mensajes digitales difundidos.	Genera inequidad en la difusión y recepción de información.	3	Garantizar accesibilidad equitativa a todas las plataformas digitales utilizadas.	4	1	Fortalece la percepción de justicia y equidad en el acceso a la información digital.
Categoría	Energía	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)			Respuesta Propuesta		Cambio	Resultado

Categoría	Transporte									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción				Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)		Nuevo Puntaje del Impacto (Después)		
Consumo de energía	Consumo de energía es la cantidad de energía utilizada por el proyecto a lo largo de su duración. Abarca todos los aspectos del uso de la energía, desde la iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para garantizar el uso eficiente y prolongado de la energía en las operaciones.	Impacta la sostenibilidad a largo plazo al incrementar la dependencia de recursos no renovables.	2	Implementar tecnologías y sistemas de energía eficiente en instalaciones y procesos.	4	2	Promueve el uso sostenible de recursos energéticos, reduciendo la dependencia no renovable.
		Mantenimiento	Yes	Falta de monitoreo continuo para evaluar el desempeño del consumo energético y posibles mejoras.	Genera ineficiencias en el consumo y costos adicionales asociados.	4	Establecer un sistema de monitoreo regular para evaluar y optimizar el consumo energético.	5	1	Mejora la eficiencia energética, reduciendo costos operativos y emisiones asociadas.
		Eficacia	Yes	Los sistemas actuales no cumplen con los objetivos de eficiencia energética propuestos.	Reduce la capacidad de la organización para minimizar su impacto ambiental.	4	Diseñar estrategias específicas para optimizar el consumo de energía según objetivos claros.	5	1	Incrementa la eficacia energética, alineando las operaciones con los objetivos de sostenibilidad.
		Eficiencia	Yes	Procesos energéticos ineficientes incrementan costos y desperdicios en las operaciones.	Impacta negativamente los resultados financieros y ambientales de la organización.	4	Optimizar procesos para reducir pérdidas energéticas y costos asociados.	5	1	Incrementa la eficiencia operativa, mejorando tanto resultados económicos como ambientales.
		Imparcialidad	Yes	Algunos sectores internos perciben un acceso desigual a las iniciativas de ahorro energético.	Genera tensiones y afecta la implementación equitativa de estrategias energéticas.	3	Asegurar que las estrategias de eficiencia energética beneficien equitativamente a todos los sectores.	5	2	Mejora la percepción de equidad en la implementación de estrategias de consumo energético.
		Emisiones de gases de efecto invernadero	Emisiones de gases de efecto invernadero son gases (principalmente dióxido de carbono y metano) liberados a la atmósfera como resultado directo de las actividades asociadas con el proyecto. Esto incluye las emisiones como resultado directo del consumo de energía del proyecto, así como las emisiones del transporte de bienes, materias primas y servicios adquiridos. También incluye las emisiones de GEI causadas por la distribución, operación y disposición del producto del proyecto	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para reducir emisiones de GEI en procesos organizativos a largo plazo.	Impacta negativamente la sostenibilidad ambiental y social de las operaciones.	3	Implementar políticas claras para la reducción progresiva de GEI en todas las actividades.	4
Mantenimiento	Yes			Ausencia de monitoreo regular de las emisiones generadas en procesos y operaciones.	Incrementa el riesgo de emisiones no controladas y dificulta la	3	Establecer sistemas de monitoreo continuo para identificar y controlar fuentes de emisiones.	4	1	Garantiza una gestión adecuada de las emisiones y facilita la implementación de medidas correctivas.

Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
					implementación de mejoras.					
		Eficacia	Yes	Las medidas actuales para reducir GEI no cumplen con los objetivos ambientales planteados.	Reduce la capacidad de la organización para cumplir con estándares de sostenibilidad ambiental.	2	Diseñar estrategias que aseguren la efectividad en la reducción de las emisiones de GEI.	3	1	Incrementa la efectividad organizacional en el cumplimiento de objetivos ambientales.
		Eficiencia	Yes	Procesos ineficientes generan mayores emisiones y costos asociados.	Impacta negativamente los resultados económicos y ambientales.	3	Optimizar procesos para reducir costos y emisiones en actividades operativas.	4	1	Incrementa la eficiencia organizativa, asegurando una disminución de GEI y costos relacionados.
		Imparcialidad	Yes	Algunas áreas perciben desigualdad en la implementación de estrategias para la reducción de emisiones.	Genera tensiones internas y afecta la percepción de equidad en la organización.	3	Garantizar la implementación equitativa y transparente de las estrategias para reducir GEI.	4	1	Mejora la percepción de equidad y justicia en la gestión ambiental organizacional.
Energía renovable	Energía renovable, también llamada energía alternativa, es energía generada a partir de fuentes que se reponen a un ritmo más rápido de lo que se consumen. Estas fuentes incluyen energía solar, eólica, hidráulica y geotérmica. Retorno de energía limpia (Clean energy return -CER) se refiere a la cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que excede la cantidad necesaria. El CER normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.	Vida Útil	Yes	Implementación limitada de tecnologías renovables y limpias en procesos organizativos.	Reduce el impacto ambiental positivo esperado a largo plazo.	4	Aumentar la inversión en tecnologías renovables con vida útil prolongada y bajo impacto ambiental.	5	1	Mejora la sostenibilidad ambiental y reduce la dependencia de fuentes no renovables.
		Mantenimiento	Yes	Falta de planes para el monitoreo y mantenimiento regular de las tecnologías renovables implementadas.	Incrementa riesgos de fallos operativos y reduce la eficiencia energética.	4	Establecer planes de mantenimiento y supervisión periódica de los sistemas renovables y limpios.	5	1	Asegura la funcionalidad a largo plazo de las tecnologías limpias, reduciendo interrupciones.
		Eficacia	Yes	Los sistemas actuales no generan el retorno esperado en términos de reducción de emisiones o costos energéticos.	Impacta la capacidad de la organización para cumplir objetivos energéticos y ambientales.	3	Diseñar estrategias para optimizar la efectividad de las energías renovables en todos los procesos.	5	2	Incrementa la efectividad de las tecnologías en la reducción de emisiones y costos energéticos.
		Eficiencia	Yes	Procesos ineficientes en la generación y retorno de energías renovables generan	Afecta la rentabilidad de las operaciones y desalienta su implementación.	3	Optimizar los sistemas de generación renovable para maximizar resultados y	4	1	Incrementa la eficiencia energética y económica, impulsando mejores resultados organizacionales.

Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
				desperdicios económicos.			minimizar desperdicios.			
		Imparcialidad	Yes	Algunos sectores perciben desigualdad en el acceso o uso de tecnologías limpias implementadas.	Afecta la percepción de equidad organizacional y genera tensiones internas.	4	Garantizar una implementación equitativa y accesible de las energías renovables en toda la organización.	5	1	Mejora la percepción de justicia y fomenta el compromiso colectivo con la sostenibilidad.

Tierra, Aire y Agua		Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Diversidad biológica	Diversidad biológica, también conocida como biodiversidad, se refiere a la variedad de formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las variaciones genéticas de esas especies.	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias claras para proteger y mantener la biodiversidad a largo plazo.	Reduce la capacidad de recuperación de ecosistemas y afecta la sostenibilidad ambiental.	3	Implementar programas de conservación para asegurar la protección de especies y ecosistemas.	4	1	Promueve la sostenibilidad ambiental y preserva la biodiversidad en el tiempo.
		Mantenimiento	Yes	No hay monitoreo continuo para evaluar el impacto de las actividades en la biodiversidad local.	Incrementa el riesgo de pérdida de biodiversidad y degradación ambiental.	4	Establecer sistemas de monitoreo regular para evaluar impactos y adaptar estrategias de conservación.	5	1	Mejora la capacidad de respuesta y conservación en los ecosistemas afectados.
		Eficacia	Yes	Las acciones actuales no garantizan la protección efectiva de la biodiversidad en áreas de operación.	Limita la capacidad de mitigar impactos ambientales y cumplir con compromisos ecológicos.	3	Diseñar estrategias efectivas para proteger hábitats críticos y especies vulnerables.	4	1	Incrementa la efectividad de las acciones de protección y preservación de biodiversidad.
		Eficiencia	Yes	Falta de optimización en el uso de recursos destinados a la conservación de la biodiversidad.	Genera costos innecesarios y desperdicio de recursos que podrían ser mejor utilizados.	4	Optimizar los recursos asignados a proyectos de biodiversidad para maximizar resultados.	5	1	Incrementa la eficiencia en los proyectos de conservación, logrando mayores impactos positivos.
		Imparcialidad	Yes	Algunos grupos perciben desigualdad en las estrategias de conservación implementadas.	Genera tensiones sociales y afecta la colaboración en iniciativas de biodiversidad.	2	Garantizar que las estrategias de biodiversidad incluyan a todas las comunidades y sectores.	4	2	Mejora la percepción de equidad y fomenta la colaboración en la conservación ambiental.
		Calidad del aire y el agua	Calidad del aire y el agua implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para mantener la calidad del aire y el agua a largo plazo.	Incrementa riesgos de contaminación y deterioro ambiental progresivo.	2	Desarrollar políticas de protección para prevenir la contaminación en fuentes de agua y aire.	3
Mantenimiento	Yes	Ausencia de monitoreo continuo de calidad ambiental en las áreas operativas.		Impide identificar y mitigar oportunamente impactos negativos en el aire y el agua.	2	Implementar un sistema de monitoreo constante que evalúe la calidad del aire y el agua.	3	1	Mejora la capacidad de respuesta y asegura un ambiente más sano y controlado.	
Eficacia	Yes	Las medidas actuales no garantizan una protección efectiva contra la contaminación.		Limita la capacidad de alcanzar objetivos de sostenibilidad ambiental y	3	Diseñar estrategias más efectivas para reducir emisiones y vertidos contaminantes.	4	1	Incrementa la efectividad en la protección del medio ambiente y el bienestar social.	

	Tierra, Aire y Agua									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Imparcialidad	Yes	Algunos sectores comunitarios perciben desigualdades en el acceso a agua debido a actividades organizativas.	Afecta la percepción de equidad y genera tensiones sociales en las comunidades afectadas.	2	Garantizar un balance entre las necesidades de la organización y el acceso equitativo de la comunidad al agua.	3	1	Fortalece la percepción de justicia en la gestión hídrica, mejorando relaciones con las comunidades.
Desplazamiento de agua	Desplazamiento de agua es la práctica de desviar las fuentes de agua que han sido interrumpidas por el proyecto lejos de las áreas que son propensas a inundaciones y contaminación. Los métodos incluyen la construcción de represas, el desvío del flujo de agua, la construcción de humedales artificiales, el paisajismo con jardines infiltrantes (rain gardens) y la instalación de barreras contra inundaciones. El desplazamiento de agua es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para minimizar el impacto del desplazamiento de agua en ecosistemas acuáticos.	Afecta la sostenibilidad de los recursos hídricos y de las comunidades que dependen de ellos.	2	Implementar planes de manejo que reduzcan el desplazamiento de agua y su impacto ecológico.	3	1	Preserva los ecosistemas acuáticos y mejora la disponibilidad de agua para generaciones futuras.
		Mantenimiento	Yes	Falta de monitoreo continuo para evaluar y mitigar el impacto del desplazamiento de agua en las operaciones.	Incrementa riesgos de alteraciones en el flujo natural de agua.	2	Establecer sistemas de monitoreo permanente para identificar alteraciones en el flujo hídrico.	3	1	Asegura que el impacto del desplazamiento de agua sea detectado y corregido oportunamente.
		Eficacia	Yes	Las medidas actuales no logran reducir eficazmente las alteraciones en el flujo y calidad del agua desplazada.	Impacta negativamente los ecosistemas y los recursos disponibles para las comunidades.	3	Diseñar estrategias eficaces para restaurar el equilibrio de los flujos de agua alterados.	5	2	Incrementa la efectividad en la gestión hídrica y reduce la presión sobre los ecosistemas.
		Eficiencia	Yes	Recursos utilizados en proyectos de gestión hídrica no son asignados de manera eficiente.	Genera costos elevados y resultados limitados en la mitigación de impactos.	2	Optimizar recursos asignados a proyectos relacionados con desplazamiento de agua.	4	2	Mejora la eficiencia en la gestión hídrica, asegurando mejores resultados a menor costo.
		Imparcialidad	Yes	Algunas comunidades perciben desigualdad en la implementación de medidas contra el desplazamiento de agua.	Genera tensiones sociales y afecta la cohesión comunitaria.	2	Garantizar una gestión hídrica equitativa y transparente en todas las áreas afectadas.	4	2	Mejora la percepción de justicia en la gestión de desplazamiento de agua, fomentando confianza.
		Erosión y regeneración de suelo	Erosión del suelo es la pérdida de la capa superior del suelo debido a actividades humanas como la construcción en general, la construcción de carreteras o las prácticas agrícolas. Puede verse exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para prevenir la erosión y asegurar la regeneración adecuada de los suelos.	Limita la sostenibilidad agrícola y ecológica a largo plazo.	3	Implementar prácticas de manejo sostenible para prevenir la erosión y restaurar los suelos.	5

	Tierra, Aire y Agua									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
	ecosistemas locales. Al igual que con el desplazamiento del agua, la erosión del suelo es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura. Diseño regenerativo es una práctica que se basa en la comprensión de cómo funcionan los ecosistemas para que el proyecto regenere los recursos en lugar de agotarlos.	Mantenimiento	Yes	Ausencia de monitoreo regular para identificar problemas de erosión en terrenos afectados.	Incrementa riesgos de degradación severa del suelo.	3	Establecer sistemas de monitoreo para evaluar el estado de los suelos y aplicar medidas correctivas.	5	2	Mejora la capacidad de respuesta ante problemas de erosión y asegura la regeneración del suelo.
		Eficacia	Yes	Las medidas actuales no logran mitigar eficazmente la erosión ni fomentar la regeneración de suelos degradados.	Impacta la sostenibilidad de ecosistemas y prácticas agrícolas locales.	3	Diseñar estrategias específicas para mitigar erosión y acelerar la regeneración de suelos.	5	2	Incrementa la efectividad de programas de conservación y recuperación de suelos.
		Eficiencia	Yes	Recursos empleados en la regeneración de suelos no son utilizados de manera óptima.	Genera costos elevados y resultados limitados en la mitigación de problemas de suelo.	2	Optimizar recursos asignados a la restauración de suelos para maximizar impactos positivos.	5	3	Incrementa la eficiencia en el manejo de suelos y asegura un uso responsable de recursos.
		Imparcialidad	Yes	Algunas comunidades perciben desigualdad en el acceso a programas de regeneración de suelos.	Genera tensiones sociales y afecta la confianza en las iniciativas de restauración del suelo.	3	Garantizar la equidad en la implementación de programas de regeneración en áreas afectadas.	4	1	Mejora la percepción de justicia y fomenta la colaboración comunitaria en proyectos agrícolas.
		Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para mitigar los impactos a largo plazo de la contaminación acústica en áreas operativas.	Reduce la calidad de vida en comunidades cercanas y afecta la sostenibilidad ambiental.	3	Desarrollar programas de control de ruido para prevenir impactos acústicos prolongados.	5	2	Mejora la calidad de vida y reduce los impactos negativos en áreas afectadas por ruido.
Contaminación acústica	Contaminación acústica es la creación de sonidos excesivos, desagradables o perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como voladuras (blasting), tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación de maquinaria o equipo.	Mantenimiento	Yes	Ausencia de monitoreo continuo para evaluar los niveles de contaminación acústica y aplicar medidas correctivas.	Incrementa riesgos de exposición prolongada a niveles de ruido perjudiciales.	3	Implementar sistemas de monitoreo regular para medir y mitigar la contaminación acústica.	4	1	Garantiza una gestión adecuada del ruido y mejora el ambiente acústico en las áreas afectadas.
		Eficacia	Yes	Las medidas actuales no logran reducir eficazmente los niveles de contaminación acústica generados.	Afecta la salud y el bienestar de las comunidades cercanas a áreas operativas ruidosas.	2	Diseñar estrategias más efectivas para reducir y controlar los niveles de ruido en operaciones.	4	2	Incrementa la efectividad en la gestión de contaminación acústica, beneficiando a la comunidad.

	Tierra, Aire y Agua									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Reciclado y Reuso	<p>Reciclaje implica transformar un elemento de desecho en uno útil. Los artículos que se pueden reciclar van desde botellas de agua de plástico hasta computadoras y generadores eléctricos.</p> <p>Reutilización implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito</p>	Eficiencia	Yes	Recursos utilizados en programas de control acústico no son gestionados de manera eficiente.	Genera costos elevados y limita los resultados obtenidos en proyectos de mitigación.	4	Optimizar los recursos destinados a la mitigación de contaminación acústica.	5	1	Incrementa la eficiencia organizativa y asegura una mejor calidad ambiental.
		Imparcialidad	Yes	Algunos sectores perciben desigualdad en la implementación de medidas contra la contaminación acústica.	Genera tensiones sociales y afecta la cohesión comunitaria en áreas afectadas.	3	Garantizar equidad en la implementación de estrategias de control acústico para todas las áreas.	5	2	Mejora la percepción de justicia y fomenta la colaboración comunitaria en temas ambientales.
		Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para fomentar prácticas consistentes de reciclado y reuso en procesos organizativos.	Impacta negativamente la sostenibilidad ambiental y el aprovechamiento de recursos.	2	Establecer políticas sólidas para promover el reciclado y reuso en todas las operaciones.	3	1	Mejora la sostenibilidad organizacional y reduce la demanda de nuevos recursos.
		Mantenimiento	Yes	Falta de monitoreo continuo para medir y mejorar las tasas de reciclado y reuso.	Dificulta la evaluación de progreso y genera oportunidades perdidas de optimización.	2	Implementar sistemas de monitoreo regular para identificar avances y áreas de mejora.	3	1	Garantiza un reciclado más efectivo y sostenido a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	Las prácticas actuales no logran cumplir objetivos de reciclado y reuso establecidos.	Reduce la capacidad de minimizar desechos y aprovechar recursos disponibles.	3	Diseñar estrategias más efectivas para alcanzar metas concretas de reciclado y reuso.	4	1	Incrementa la efectividad en la gestión de recursos reciclables, beneficiando al medio ambiente.
		Eficiencia	Yes	Recursos dedicados a reciclado y reuso no se utilizan de manera óptima, generando costos innecesarios.	Impacta la rentabilidad de las operaciones relacionadas con la sostenibilidad.	3	Optimizar el uso de recursos en programas de reciclado para maximizar resultados.	4	1	Mejora la eficiencia económica y ambiental de las iniciativas de reciclado.
		Imparcialidad	Yes	Algunos colaboradores perciben desigualdad en la implementación de prácticas de reciclado y reuso.	Genera tensiones internas y afecta la cohesión en las iniciativas de sostenibilidad.	4	Garantizar una implementación equitativa de políticas de reciclado en toda la organización.	5	1	Mejora la percepción de equidad, fomentando un compromiso colectivo con la sostenibilidad.

	Tierra, Aire y Agua									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Eficacia	Yes	Las medidas actuales no logran reducir de manera efectiva las fuentes de contaminación.	Impacta la capacidad de la organización para cumplir con estándares ambientales requeridos.	1	Diseñar estrategias más efectivas para mitigar fuentes de polución y contaminación activas.	3	2	Incrementa la efectividad en la mitigación de impactos ambientales negativos.
		Eficiencia	Yes	Recursos dedicados a la gestión de contaminación no se utilizan de manera eficiente.	Genera costos altos y resultados limitados en la reducción de la polución.	1	Optimizar el uso de recursos para maximizar la reducción de contaminantes con menor costo.	3	2	Mejora la eficiencia económica y operativa en la gestión de contaminación.
		Imparcialidad	Yes	Algunas comunidades perciben desigualdad en la implementación de estrategias para reducir contaminación.	Genera desconfianza y afecta la cohesión social en las áreas afectadas por polución.	1	Garantizar una implementación equitativa de estrategias para reducir impactos en todas las áreas.	3	2	Mejora la percepción de equidad y fomenta el compromiso con la sostenibilidad ambiental.
Generación de residuos	Generación de residuos es la creación de cualquier exceso o materiales o subproductos innecesarios durante el proyecto. Esto incluye todo, desde suministros y materiales sobrantes hasta energía desperdiciada.	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias que prioricen la reducción de generación de residuos en las operaciones.	Aumenta la presión sobre vertederos y recursos naturales.	2	Implementar políticas de minimización de residuos en todas las etapas de los procesos.	4	2	Promueve una reducción significativa en la generación de residuos, beneficiando la sostenibilidad.
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de monitoreo para evaluar la cantidad y tipos de residuos generados regularmente.	Limita la capacidad de optimizar las prácticas de reducción de residuos.	3	Establecer sistemas de monitoreo continuo para evaluar y adaptar estrategias de gestión.	4	1	Mejora la capacidad organizativa de reducción y manejo eficiente de residuos.
		Eficacia	Yes	Las medidas actuales no logran reducir eficazmente la cantidad de residuos generados.	Impacta negativamente la sostenibilidad ambiental de las operaciones.	4	Diseñar estrategias que optimicen procesos y reduzcan residuos desde la fuente.	5	1	Incrementa la efectividad en la gestión ambiental, minimizando la generación de desechos.
		Eficiencia	Yes	Recursos y esfuerzos invertidos en gestión de residuos no son utilizados estratégicamente.	Genera costos elevados y resultados limitados en la reducción de residuos.	3	Optimizar los procesos relacionados con generación de residuos para maximizar resultados.	4	1	Mejora la eficiencia operativa, reduciendo costos y desperdicios en procesos organizativos.

Tierra, Aire y Agua		Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
		Imparcialidad	Yes	Algunos sectores perciben desigualdad en la implementación de estrategias para minimizar residuos.	Genera tensiones sociales y afecta la cohesión organizacional.	2	Garantizar una implementación equitativa de políticas de reducción de residuos en todas las áreas.	3	1	Mejora la percepción de justicia y fomenta el compromiso colectivo con la sostenibilidad.

Nota: La figura muestra el análisis de impactos P5 enfocado en las entradas a los impactos al planeta para el diseño e implementación de una PMO en el ACLA-P.

Figura 20

Análisis de Impacto P5. Impacto a la prosperidad

Impactos a la Prosperidad										
Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Análisis del caso de negocio	Análisis del caso de negocio es el proceso de desarrollar un caso de negocio que justifique el inicio o la continuación del proyecto. Se trata de analizar la lógica que sustenta la financiación del proyecto. Esto requiere identificar los beneficios y dis-beneficios (perjuicios) esperados, los costos e ingresos probables, los requisitos de personal, los principales riesgos, las alternativas de cronograma y los impactos en las partes interesadas asociados con un proyecto propuesto	Vida Útil	Yes	Falta de enfoque a largo plazo en los casos de negocio desarrollados.	Limita la capacidad de las iniciativas para tener un impacto sostenible en el tiempo.	2	Incorporar criterios de sostenibilidad y viabilidad a largo plazo en cada caso de negocio.	4	2	Asegura la relevancia y sostenibilidad de los proyectos a lo largo del tiempo.
		Mantenimiento	Yes	No se revisan ni actualizan regularmente los casos de negocio desarrollados.	Dificulta la adaptabilidad a nuevos contextos o requerimientos del mercado.	1	Establecer un cronograma de revisiones periódicas para los casos de negocio existentes.	3	2	Mejora la capacidad de respuesta y adaptación a cambios en el entorno empresarial.
		Eficacia	Yes	Los casos de negocio no logran cumplir con los objetivos establecidos en los proyectos.	Afecta la toma de decisiones estratégicas y los resultados institucionales.	3	Diseñar estrategias más efectivas para alinear los casos de negocio con los objetivos clave.	4	1	Incrementa la efectividad organizacional en la toma de decisiones basadas en los casos de negocio.
		Eficiencia	Yes	Los recursos empleados en el desarrollo de casos de negocio no se utilizan de forma óptima.	Genera costos elevados y limitados beneficios en los proyectos evaluados.	2	Optimizar los procesos para el desarrollo de casos de negocio que reduzcan desperdicio de recursos.	3	1	Incrementa la eficiencia económica y operacional en la gestión de los casos de negocio.

Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
		Imparcialidad	Yes	Algunos colaboradores perciben desigualdad en la consideración de sus propuestas de negocio.	Genera tensiones internas y afecta la confianza en los procesos organizativos.	1	Garantizar la equidad y transparencia en la evaluación de todos los casos de negocio presentados.	2	1	Mejora la percepción de justicia y fomenta un ambiente colaborativo en la organización.
Análisis financiero	Análisis financiero es el proceso de evaluación del proyecto desde una perspectiva monetaria. Por lo general, se utiliza para analizar si el proyecto requiere financiamiento inicial o adicional.	Vida Útil	Yes	Falta de enfoques financieros que consideren la sostenibilidad a largo plazo.	Aumenta el riesgo financiero y afecta la resiliencia organizacional.	3	Desarrollar análisis financieros que incluyan proyecciones sostenibles y adaptadas a largo plazo.	4	1	Fortalece la estabilidad financiera y asegura la viabilidad de los proyectos en el futuro.
		Mantenimiento	Yes	No se revisan periódicamente los análisis financieros para adaptarlos a cambios en el entorno económico.	Impacta la precisión de las proyecciones financieras y dificulta la toma de decisiones.	2	Establecer un sistema de revisión regular de los análisis financieros realizados.	3	1	Mejora la capacidad organizacional para anticiparse y adaptarse a cambios económicos.
		Eficacia	Yes	Los análisis financieros no logran identificar las áreas clave de mejora en la rentabilidad de los proyectos.	Reduce la capacidad de tomar decisiones estratégicas informadas.	2	Diseñar estrategias para incrementar la precisión y efectividad de los análisis financieros.	3	1	Incrementa la eficacia de la gestión financiera en la optimización de recursos y resultados.
		Eficiencia	Yes	Recursos empleados en análisis financieros no son utilizados de manera estratégica.	Genera costos elevados y limita el impacto de las decisiones basadas en dichos análisis.	3	Optimizar el uso de herramientas y procesos para análisis financieros más eficientes.	4	1	Incrementa la eficiencia en la gestión financiera, mejorando la asignación de recursos.
		Imparcialidad	Yes	Algunos proyectos perciben desigualdad en el acceso a recursos y análisis financieros adecuados.	Genera tensiones internas y afecta la confianza en los procesos de evaluación financiera.	2	Garantizar un acceso equitativo a los recursos y evaluaciones financieras para todos los proyectos.	4	2	Mejora la percepción de justicia en la asignación de recursos y análisis financiero.
Retorno social sobre la inversión	Retorno social de la inversión (SROI) es un marco para medir y rendir cuentas de los productos y resultados de los proyectos al incluir los costos y beneficios sociales y ambientales junto con los económicos tradicionales. Se basa en la idea de que los proyectos crean valor de otras maneras además de los rendimientos financieros. Por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario puede crear valor al mejorar la salud y el bienestar de los residentes, reducir el crimen y aumentar la cohesión social	Vida Útil	Yes	Falta de planificación para asegurar un impacto positivo a largo plazo del retorno social de las inversiones.	Reduce la capacidad de generar beneficios sostenibles para las comunidades involucradas.	2	Implementar estrategias que prioricen el impacto social a largo plazo en todas las inversiones.	3	1	Fortalece la sostenibilidad social y económica en las comunidades beneficiarias.
		Mantenimiento	Yes	No se monitorea regularmente el impacto social generado por las	Dificulta la evaluación y ajuste de las iniciativas para maximizar su retorno social.	2	Establecer sistemas de monitoreo continuo para evaluar los	4	2	Mejora la capacidad de ajuste y asegura mayores beneficios para las comunidades.

Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
				inversiones realizadas.			resultados e impactos sociales.			
		Eficacia	Yes	Las medidas actuales no logran generar los resultados sociales esperados según los objetivos planteados.	Impacta la percepción de efectividad en las comunidades beneficiarias y en los stakeholders clave.	3	Diseñar indicadores claros para medir el impacto social y ajustar estrategias según los resultados.	4	1	Incrementa la efectividad en la generación de impacto social positivo.
		Eficiencia	Yes	Recursos asignados a proyectos con enfoque social no son utilizados de manera estratégica.	Genera costos elevados y reduce el impacto alcanzado en las comunidades.	2	Optimizar los recursos destinados a proyectos sociales para maximizar beneficios con menor costo.	4	2	Incrementa la eficiencia económica y social, asegurando mayores impactos con menores recursos.
		Imparcialidad	Yes	Algunos grupos perciben desigualdad en la distribución de beneficios sociales provenientes de las inversiones.	Genera tensiones sociales y afecta la cohesión comunitaria en las áreas beneficiadas.	1	Garantizar una distribución equitativa de los beneficios sociales en todas las comunidades.	3	2	Mejora la percepción de justicia y fomenta la colaboración y apoyo a las iniciativas.
Modelado y simulación	Modelado es la creación de una representación física, matemática o lógica del proyecto utilizando sus características representativas. Simulación es el uso de un modelo para comprender los efectos potenciales de condiciones y elecciones alternativas dada la incertidumbre en las variables de entrada. Puede ser especialmente útil en el contexto del proyecto donde sus características a menudo interactúan de manera impredecible	Vida Útil	Yes	Los modelos y simulaciones desarrollados no consideran la adaptabilidad y utilidad a largo plazo.	Impacta la capacidad organizacional para anticiparse a escenarios futuros.	3	Crear modelos flexibles y escalables que sean útiles en diferentes contextos temporales.	4	1	Mejora la utilidad y sostenibilidad de los modelos y simulaciones en el tiempo.
		Mantenimiento	Yes	Falta de actualizaciones y revisiones periódicas en los modelos y simulaciones existentes.	Dificulta la precisión de las predicciones y análisis generados.	1	Establecer un sistema de revisión regular de modelos y simulaciones para mantener su relevancia.	4	3	Garantiza que los modelos sigan siendo precisos y útiles en la toma de decisiones.
		Eficacia	Yes	Los modelos actuales no logran captar variables clave para mejorar los resultados de los proyectos.	Limita la capacidad de optimizar procesos y resultados organizativos.	3	Diseñar modelos que consideren variables clave e incrementen la precisión de las simulaciones.	4	1	Incrementa la efectividad de los modelos y simulaciones, optimizando la toma de decisiones.
		Eficiencia	Yes	Recursos y herramientas utilizados en modelado y simulación no son gestionados eficientemente.	Genera costos elevados y resultados limitados en la simulación de escenarios clave.	3	Optimizar el uso de recursos y software para garantizar simulaciones más económicas y útiles.	4	1	Incrementa la eficiencia operativa y asegura modelos más precisos y costo-efectivos.

Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
		Imparcialidad	Yes	Algunos colaboradores perciben desigualdad en el acceso a herramientas de modelado y simulación.	Genera tensiones internas y afecta la cohesión organizacional.	3	Garantizar acceso equitativo a herramientas y recursos para modelado y simulación.	4	1	Mejora la percepción de justicia y fomenta la colaboración en proyectos basados en simulaciones.

Agilidad Empresarial		Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Flexibilidad Opcionalidad	<p>Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados.</p> <p>Opcionalidad significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está restringido por un solo enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de soportar diferentes resultados con diferentes productos sin tener que empezar de nuevo.</p>	Vida Útil	Yes	Falta de opciones flexibles que permitan adaptarse a diferentes escenarios a largo plazo.	Limita la capacidad de ajustarse a cambios inesperados y oportunidades emergentes.	4	Desarrollar estrategias flexibles que puedan adaptarse a diversos contextos futuros.	5	1	Mejora la adaptabilidad organizacional y asegura sostenibilidad frente a cambios futuros.
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de revisiones periódicas para ajustar y optimizar opciones disponibles.	Impacta la capacidad de mantener flexibilidad frente a desafíos continuos.	2	Establecer un sistema de revisión constante para evaluar y adaptar estrategias flexibles.	3	1	Incrementa la capacidad organizativa de respuesta y ajuste ante cambios.
		Eficacia	Yes	Las estrategias actuales no logran ofrecer opciones que beneficien efectivamente las operaciones.	Reduce la capacidad organizacional para aprovechar oportunidades de mejora.	2	Diseñar alternativas más efectivas que optimicen las decisiones y operaciones.	3	1	Incrementa la efectividad en la toma de decisiones estratégicas con opciones adaptables.
		Eficiencia	Yes	Recursos destinados a estrategias opcionales no se utilizan estratégicamente.	Genera costos elevados con resultados limitados en la adaptabilidad organizativa.	1	Optimizar recursos para garantizar que las opciones sean costo-efectivas y adaptables.	3	2	Mejora la eficiencia en la implementación de estrategias opcionales, reduciendo costos.
		Imparcialidad	Yes	Algunos colaboradores perciben desigualdad en el acceso a opciones flexibles dentro de la organización.	Genera tensiones internas y afecta la cohesión organizacional.	1	Garantizar equidad en la implementación de estrategias flexibles para todas las áreas.	2	1	Mejora la percepción de justicia y fomenta un compromiso colectivo con opciones organizativas.
Resiliencia	<p>Resiliencia es la capacidad del proyecto para recuperarse o adaptarse fácilmente a condiciones adversas, como fluctuaciones extremas del mercado, inestabilidad política o económica, desastres naturales o emergencias de salud. La resiliencia no hace que los problemas desaparezcan: significa tener la capacidad de hacerles frente a pesar del estrés inesperado.</p>	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias que fortalezcan la capacidad de recuperación a largo plazo frente a eventos adversos.	Impacta la sostenibilidad operativa y financiera frente a escenarios de crisis.	1	Implementar estrategias orientadas a fortalecer la resiliencia organizativa y operativa.	2	1	Mejora la capacidad organizacional de recuperación y sostenibilidad frente a adversidades.
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de monitoreo regular para identificar áreas vulnerables que requieren mejoras en resiliencia.	Limita la capacidad de respuesta ante escenarios imprevistos.	1	Establecer sistemas de monitoreo continuo para evaluar y optimizar niveles de resiliencia.	2	1	Incrementa la capacidad organizativa para anticiparse y adaptarse a desafíos emergentes.
			Yes	Las medidas actuales no fortalecen suficientemente la capacidad de adaptación organizativa.	Reduce la habilidad organizacional de mitigar impactos negativos ante eventos inesperados.	1	Diseñar estrategias más efectivas para incrementar la capacidad de adaptación y recuperación.	2	1	Incrementa la efectividad en la gestión de riesgos y asegura mayor estabilidad organizativa.

	Agilidad Empresarial									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Eficiencia	Yes	Recursos asignados a programas de resiliencia no se gestionan de manera eficiente.	Genera costos elevados y limita la implementación de medidas proactivas.	2	Optimizar los recursos destinados a la resiliencia para maximizar resultados con menos costos.	4	2	Mejora la eficiencia económica y operativa en programas de resiliencia organizativa.
		Imparcialidad	Yes	Algunos sectores perciben desigualdad en el acceso a programas de resiliencia organizativos.	Genera tensiones internas y afecta la percepción de justicia en la gestión de riesgos.	1	Garantizar una implementación equitativa de estrategias de resiliencia para todas las áreas.	3	2	Mejora la percepción de equidad y fortalece el compromiso con la sostenibilidad organizativa.

	Estimulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Impacto económico local	Impacto económico local incluye los efectos directos e indirectos que el proyecto tiene sobre la economía de su área local. Esto puede incluir la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional.	Vida Útil	Yes	Falta de iniciativas que fortalezcan el impacto económico local a largo plazo.	Limita el desarrollo sostenible de las comunidades y economías locales.	2	Diseñar estrategias de inversión y colaboración con actores locales para fortalecer la economía local.	3	1	Incrementa la efectividad de los programas, optimizando el impacto positivo en las comunidades.
		Mantenimiento	Yes	No se monitorea regularmente el impacto económico generado en las comunidades locales.	Reduce la capacidad de identificar áreas de mejora y maximizar beneficios.	2	Establecer sistemas de seguimiento para evaluar el impacto económico y ajustar estrategias.	3	1	Mejora la eficiencia en la distribución de recursos para beneficio económico local.
		Eficacia	Yes	Las iniciativas actuales no logran cumplir objetivos relacionados con el desarrollo económico local.	Impacta la percepción de efectividad en las comunidades beneficiarias y los stakeholders.	3	Diseñar programas más efectivos para generar beneficios económicos locales tangibles.	4	1	Mejora la percepción de justicia y fortalece el compromiso con el desarrollo regional.
		Eficiencia	Yes	Recursos asignados al impacto económico local no son utilizados estratégicamente.	Genera costos elevados y resultados limitados en el desarrollo económico regional.	3	Optimizar los recursos destinados a fortalecer la economía local para maximizar resultados.	5	2	Promueve la sostenibilidad a largo plazo e incrementa el impacto positivo en áreas relacionadas.
		Imparcialidad	Yes	Algunos actores locales perciben desigualdad en la distribución de beneficios económicos organizativos.	Genera tensiones sociales y afecta las relaciones con la comunidad.	3	Garantizar una distribución equitativa de beneficios económicos en todas las áreas locales.	4	1	Garantiza una mejora continua en el aprovechamiento de beneficios indirectos.
		Beneficios indirectos	Beneficios indirectos son los impactos positivos que van más allá de los resultados inmediatos del proyecto y pueden no ser siempre visibles inmediatamente. Estos beneficios pueden incluir una mejor calidad de vida, una mayor actividad económica en el área local y mejoras ambientales como aire o agua más limpios.	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para maximizar los beneficios indirectos generados a largo plazo por las actividades.	Reduce el impacto positivo potencial sobre comunidades y stakeholders.	2	Desarrollar políticas para identificar y potenciar los beneficios indirectos en todas las operaciones.	5
Mantenimiento	Yes	Ausencia de monitoreo continuo para evaluar los beneficios indirectos generados por las iniciativas.		Limita la capacidad organizacional para ajustarse a necesidades emergentes y optimizar resultados.	2	Implementar sistemas de monitoreo para medir y ajustar los beneficios indirectos en el tiempo.	5	3	Incrementa la eficiencia operativa y asegura resultados más rentables y sostenibles.	
Eficacia	Yes	Las estrategias actuales no logran aprovechar eficazmente los beneficios indirectos generados.		Impacta la percepción organizacional y limita el impacto positivo esperado.	1	Diseñar estrategias específicas para integrar los beneficios indirectos en la planificación estratégica.	5	4	Mejora la percepción de justicia y fomenta una colaboración amplia entre las partes interesadas.	

	Estimulación Económica y del Mercado									
Elemento	Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
		Eficiencia	Yes	Recursos utilizados en la generación de beneficios indirectos no son asignados de manera óptima.	Genera costos adicionales y reduce el alcance de los beneficios indirectos potenciales.	1	Optimizar la gestión de recursos para maximizar los beneficios indirectos en todas las áreas.	5	4	Aumentar la conciencia sobre la participación en los procesos
		Imparcialidad	Yes	Algunos sectores no reciben toda la información que se genera sobre los beneficios directos generados por las actividades.	Genera tensiones sociales y afecta la cohesión entre comunidades y grupos beneficiados.	1	Garantizar que los beneficios indirectos sean distribuidos de manera equitativa y transparente.	4	3	Todos los sectores participan en los proyectos y temas que les interesa
Divulgaciones ESG e informes de sostenibilidad	Divulgaciones ESG son información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. La información del proyecto se utiliza como entrada para las divulgaciones ESG de la(s) organización(es) patrocinadora(s) Informes de sostenibilidad proporciona información sobre las políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como entrada para los informes de sostenibilidad de la(s) organización(es) patrocinadora(s)	Vida Útil	Yes	Falta de estrategias para divulgación	Reduce el impacto positivo potencial sobre comunidades y stakeholders.	1	Garantizar que se cumplan los objetivos de comunicación	2	1	Mejorar las estrategias de comunicación para llegar al público meta de la mejor manera
		Mantenimiento	Yes	Ausencia de monitoreo de las acciones de comunicación para evaluar los beneficios indirectos generados por las iniciativas.	Limita la capacidad organizacional para ajustarse a necesidades emergentes y optimizar resultados.	2	Durante todos los proyectos se desarrollan procesos de comunicación y se monitorean	3	1	Mantener la comunicación a todos los sectores por los medios requeridos según sus necesidades
		Eficacia	Yes	Las estrategias actuales no logran aprovechar eficazmente los beneficios indirectos generados.	Impacta la percepción organizacional y limita el impacto positivo esperado.	1	Aprovechar todos los medios posibles para divulgar	3	2	Llegar a todos el grupo meta para mejores conciencias sobre los procesos que se ejecutan
		Eficiencia	Yes	Recursos utilizados en la divulgación de beneficios no son asignados de manera óptima.	Genera costos adicionales y reduce el alcance de los beneficios indirectos potenciales.	2	Generar los espacios que sean necesario para cumplir con los objetivos de comunicación	3	1	Participación según intereses.
		Imparcialidad	Yes	Algunos sectores no reciben la información con los diseños adecuados	Genera tensiones sociales y afecta la cohesión entre comunidades y grupos beneficiados.	1	Realizar comunicados para comunidades campesinas y en lengua indígena	3	2	Comunicación asertiva para todos los sectores involucrados

Nota: La figura muestra el análisis de impactos P5 enfocado en las entradas a los impactos a la prosperidad para el diseño e implementación de una PMO en el ACLA-P.

Figura 21*Análisis de Impacto P5 – Puntaje*

Impactos a las Personas	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	2,4	4,0	-1,6
Sociedad y Clientes	2,0	3,6	-1,7
Derechos Humanos	3,0	4,2	-1,3
Comportamiento Ético	2,9	3,9	-1,0

Puntaje General de los Impactos a las Personas	3,9		
---	------------	--	--

Impactos al Planeta	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Transporte	2,7	3,8	-1,1
Energía	3,3	4,5	-1,2
Tierra, Aire y Agua	2,8	4,5	-1,7
Consumo	2,7	3,9	-1,3

Puntaje General de los Impactos al Planeta	4,1		
---	------------	--	--

Impactos a la Prosperidad	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Factibilidad del Proyecto	2,2	3,6	-1,4
Agilidad Empresarial	1,6	2,9	-1,3
Estimulación Económica y del Mercado	1,8	3,8	-2

Puntaje General de los Impactos a la Prosperidad	3,4		
---	------------	--	--

Puntaje P5 General del Proyecto	3,8		
--	------------	--	--

Nota: La figura muestra el Análisis de impacto P5 enfocado en el diseño e implementación de una PMO en el ACLA-P.

Al Analizar el impacto P5 se puede indicar que:

El análisis del impacto en la dimensión Personas del proyecto reveló un enfoque integral hacia la mejora de las condiciones laborales y el respeto de los derechos humanos. Los

resultados obtenidos resaltan la importancia de fomentar la inclusión desde las etapas iniciales del proyecto. Para potenciar estos beneficios, se subraya la necesidad de colaborar con profesionales especializados en gestión sostenible e implementar programas de capacitación y seguridad rigurosos. Estas acciones buscan no solo optimizar las condiciones del proyecto, sino también asegurar un entorno de trabajo equitativo y digno para todos los involucrados.

En la dimensión Planeta, los resultados demuestran un claro avance hacia la sostenibilidad en todas las fases del proyecto. Para consolidar esta mejora, se recomienda enfáticamente comunicar las estrategias sostenibles a todo el personal y los aliados estratégicos. Además, es crucial proporcionar programas de capacitación a los proveedores locales, con un enfoque específico en prácticas de sostenibilidad, para reducir significativamente la huella de carbono de los proyectos. Asimismo, se propone desarrollar estrategias de comunicación que sean claras y orientadas a la resolución de problemas, facilitando la implementación de acciones ambientales.

Los hallazgos en la categoría de Prosperidad reflejan una estrategia robusta para la gestión y mitigación de riesgos en el proyecto. Se destaca la implementación de principios de gestión de tecnologías eficientes en el uso de los recursos. Esto permite al proyecto mantener su eficiencia operativa, incluso ante limitaciones de recursos o el aumento de costos. El objetivo es claro: minimizar el desperdicio y maximizar los rendimientos financieros, asegurando la viabilidad económica y la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos sobre todo de la PMO del ACLA-P.

7.3. Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

El Desarrollo Regenerativo representa una evolución del concepto de sostenibilidad. Va más allá de la simple minimización del daño, buscando restaurar, renovar y mejorar los sistemas naturales y sociales hasta un estado más saludable y vibrante del que se encontraron originalmente. No se trata solo de no dañar, sino de dejar un legado positivo, contribuyendo activamente a la vitalidad y la resiliencia de los sistemas. Como señala GPM Global (s.f.), este

enfoque busca generar un impacto neto positivo, asegurando que las acciones humanas aporten valor a los ecosistemas y las comunidades, en lugar de simplemente mitigar los impactos negativos. Es una filosofía que impulsa a las organizaciones a ser agentes de cambio positivo, con el objetivo de cocrear un futuro próspero para todas las formas de vida.

Dimensiones del Desarrollo Regenerativo y su Relevancia

El concepto de desarrollo regenerativo se articula a través de diversas dimensiones interconectadas que abarcan tanto el ámbito ambiental como el social, económico, espiritual, cultural y político. Estas dimensiones guían la evaluación de cómo un proyecto o una organización contribuye a la salud y vitalidad de los sistemas:

Ambiental: Se enfoca en la restauración activa y el enriquecimiento de los ecosistemas. Implica la reforestación, la rehabilitación de cuerpos de agua, la recuperación de suelos fértiles, la protección de la biodiversidad y la regeneración de los ciclos naturales. El objetivo es que los sistemas naturales no solo se mantengan, sino que prosperen y recuperen sus funciones esenciales, generando abundancia.

Social: Va más allá de la equidad y la justicia social, buscando fortalecer el tejido social, la cohesión comunitaria y la vitalidad de las relaciones humanas. Promueve la participación de las comunidades, el respeto por la diversidad, la creación de oportunidades que mejoren la calidad de vida y el bienestar, y la construcción de comunidades resilientes.

Económica: Se centra en la creación de sistemas económicos que sean inherentemente regenerativos y distributivos. Esto implica la promoción de la circularidad, la innovación social, la diversificación de ingresos, la creación de valor compartido y la equidad en la distribución de los beneficios. Busca economías que generen prosperidad sin agotar los recursos naturales y que empoderen a las comunidades.

Espiritual: Reconoce la conexión profunda entre los seres humanos y la naturaleza, y entre sí. Fomenta el sentido de pertenencia, propósito y significado. Promueve espacios de

reflexión, gratitud, mindfulness y el reconocimiento de la interdependencia de toda la vida.

Busca cultivar una ética de cuidado y reverencia por la vida.

Cultural: Busca revitalizar y celebrar las expresiones artísticas, tradiciones y conocimientos locales, especialmente los de las comunidades indígenas y rurales. Promueve el diálogo intercultural, el respeto por la diversidad de visiones del mundo y la integración de la sabiduría ancestral en las prácticas de desarrollo. Se enfoca en la creación de narrativas que inspiren una relación regenerativa con el entorno.

Política: Se orienta a la construcción de sistemas de gobernanza participativos, transparentes y justos, que empoderen a las comunidades y a los ciudadanos para tomar decisiones sobre su propio futuro. Promueve la colaboración intersectorial, el acceso a la información y la rendición de cuentas, asegurando que las políticas públicas apoyen la regeneración de los sistemas socioecológicos.

Importancia de la Validación de la PMO del ACLA-P en el Campo del Desarrollo Regenerativo

La validación de la PMO para el ACLA-P en el campo del Desarrollo Regenerativo es de suma importancia. No basta con que la PMO mejore la eficiencia operativa; su verdadero valor radica en cómo esta eficiencia se traduce en una contribución neta positiva a los sistemas ecológicos y sociales que la institución busca proteger. Una PMO diseñada bajo principios regenerativos asegura que los proyectos no solo cumplan sus metas de conservación, sino que también restauren la salud de los ecosistemas y promuevan el bienestar de las comunidades.

A continuación, se aborda cómo la PMO propuesta para el ACLA-P se relaciona con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo y los límites planetarios, aplicando el análisis del Estándar P5.

Dimensión Ambiental

¿Cómo la PMO está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?

La PMO en el ACLA-P, no es directamente un proyecto de restauración ambiental, es una herramienta de gestión. Sin embargo, está intrínsecamente diseñada para habilitar y potenciar la capacidad del ACLA-P para llevar a cabo proyectos de restauración ambiental de manera más efectiva y eficiente.

Según la dimensión de Procesos del P5, una PMO estandariza y optimiza la planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos de restauración ecológica del ACLA-P. Esto significa que iniciativas como la reforestación en zonas degradadas, la recuperación de cuerpos de agua contaminados o la rehabilitación de suelos erosionados, se ejecutarán con mayor rigor, transparencia y alineación estratégica. Actualmente, la gestión fragmentada y los recursos limitados han llevado a ineficiencias (PMI, 2017). La PMO corregirá estas deficiencias, asegurando que los fondos destinados a restauración ambiental se utilicen de manera óptima, maximizando el impacto positivo en el Planeta (dimensión P5). Por ejemplo, si un proyecto de reforestación se gestiona mejor, se seleccionarán las especies adecuadas, se garantizará la supervivencia de los árboles plantados y se monitoreará su crecimiento, resultando en una recuperación más exitosa del ecosistema dañado. La PMO también facilitará la captura de lecciones aprendidas (dimensión de Procesos), permitiendo que futuros proyectos de restauración sean aún más efectivos al basarse en la experiencia acumulada.

¿Cómo se afectan los límites planetarios la PMO para el ACLA-P?

la PMO, es una estructura organizacional y un conjunto de procedimientos; por lo tanto, no tiene un impacto directo y negativo inherente sobre los límites planetarios. Por el contrario, su objetivo es mitigar los impactos negativos actuales y potenciar los positivos de los proyectos que gestiona el ACLA-P.

Biodiversidad: La PMO, al mejorar la gestión de los proyectos de conservación del ACLA-P, tiene un impacto positivo significativo en la biodiversidad. Proyectos de protección de especies en peligro, restauración de hábitats y control de especies invasoras se ejecutarán con mayor eficacia. Esto se alinea directamente con la dimensión de Planeta del P5, ya que la PMO

optimiza los procesos para la preservación de los servicios ecosistémicos y la riqueza biológica de la región.

Cambio Climático: La PMO permite una mejor gestión de proyectos de mitigación (como la protección de bosques que actúan como sumideros de carbono y la reducción de la deforestación) y adaptación (como la gestión de incendios forestales y la protección de fuentes de agua frente a sequías o inundaciones). Al optimizar la asignación de recursos y la rendición de cuentas, la PMO facilita la atracción de fondos climáticos y la implementación de estrategias para una mayor resiliencia (dimensión de Prosperidad y Planeta del P5). Las acciones evitarán el impacto negativo de una gestión ineficiente que lleva a la pérdida de carbono o la vulnerabilidad ante fenómenos climáticos.

Acidificación de los océanos: Si bien el ACLA-P se enfoca en ecosistemas terrestres, si tiene proyectos relacionados con la gestión de cuencas hidrográficas que desembocan en el Pacífico, la PMO a través de sus proyectos mitiga la escorrentía de contaminantes terrestres que contribuyen a la acidificación. La mejora en la gestión de proyectos relacionados con la calidad del agua (ODS 6) beneficiaría indirectamente este límite planetario (dimensión de Planeta del P5).

Fósforo y Nitrógeno (agroquímicos): La PMO promueve la gestión eficiente de proyectos que buscan la implementación de prácticas agrícolas sostenibles en las zonas de amortiguamiento de las ASP del ACLA-P. Esto incluye iniciativas para reducir el uso de fertilizantes químicos y promover la agricultura orgánica, lo que directamente mitigaría la carga de nitrógeno y fósforo en los ecosistemas acuáticos y terrestres (dimensión de Planeta del P5). La PMO incluirá criterios de evaluación de proyectos que prioricen aquellos con menor huella de agroquímicos.

Agua Dulce: La PMO tiene un impacto positivo directo al mejorar la gestión de proyectos de conservación y restauración de cuencas hidrográficas, humedales y fuentes de agua dulce dentro del ACLA-P. Una gestión más eficiente asegura la disponibilidad y calidad del agua, un

recurso vital. Esto se relaciona con la dimensión de Planeta del P5, ya que se optimizan los procesos para la sostenibilidad hídrica.

Cambio en el uso de la tierra: La PMO contribuye a regular y optimizar los proyectos que involucren cambios en el uso de la tierra dentro del ACLA-P. Al asegurar la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos de conservación y desarrollo sostenible, la PMO evitara la deforestación ilegal, la expansión agrícola no planificada y la degradación del suelo, promoviendo usos de la tierra que sean ambientalmente responsables (dimensión de Planeta del P5). Esto implica una mejor supervisión y evaluación de los proyectos que impactan el territorio.

Ozono: La PMO, no tiene una relación directa o un impacto significativo en la capa de ozono. La PMO no emite sustancias que agotan la capa de ozono ni gestiona proyectos que lo hagan. Por lo tanto, este límite planetario no se ve directamente afectado por la propuesta de la PMO en el ACLA-P.

Dimensión Social

¿Cómo la PMO promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta? – según ODS

La PMO promueve una vida digna para los habitantes del planeta al fortalecer la capacidad del ACLA-P para alcanzar sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible, lo que se traduce en beneficios directos e indirectos para las comunidades locales. Esto se alinea fuertemente con la dimensión de Personas y Prosperidad del P5.

ODS 1: Fin de la Pobreza: La PMO, al mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos, facilita la ejecución de iniciativas que generan oportunidades económicas sostenibles para las comunidades locales, como el ecoturismo, la producción sostenible y la gestión de emprendimientos comunitarios. Esto promueve la creación de empleos, el aumento de ingresos y el fortalecimiento de la capacidad de adaptación de las poblaciones vulnerables. Al atraer

más fondos (dimensión de Prosperidad del P5), la PMO permite al ACLA-P invertir más en proyectos con impacto directo en la reducción de la pobreza.

ODS 2: Hambre Cero: Una PMO robusta permite al ACLA-P gestionar con mayor eficacia proyectos de agricultura sostenible y sistemas alimentarios resilientes. Esto incluye la promoción de prácticas agroecológicas que mejoren la seguridad alimentaria de las comunidades locales y el uso sostenible de los recursos naturales para la producción de alimentos.

ODS 3: Salud y Bienestar: La PMO optimiza la gestión de proyectos relacionados con la conservación de fuentes de agua limpia y la protección de ecosistemas saludables, lo que es fundamental para la salud pública y el bienestar de las comunidades. Proyectos de educación ambiental también promueven hábitos saludables y la prevención de enfermedades relacionadas con el entorno.

ODS 4: Educación de Calidad: La PMO mejora la efectividad de los programas de educación ambiental y capacitación que el ACLA-P ofrece a las comunidades, lo que eleva el nivel de conocimiento y empoderamiento de los habitantes en temas de conservación y desarrollo sostenible. Además, la propia implementación de la PMO implica capacitación y desarrollo de capacidades en el personal del ACLA-P, lo que representa una mejora en la calidad de su "capital humano" (dimensión de Personas del P5).

ODS 5: Igualdad de Género: La PMO incorpora directrices que aseguran la participación equitativa de mujeres y hombres en la planificación y ejecución de proyectos, así como en el acceso a los beneficios de la conservación. Al estandarizar procesos y promover la transparencia, se reducen los sesgos y se fomenta la inclusión.

ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento: Directamente, la PMO mejora la gestión de los proyectos de conservación hídrica del ACLA-P, asegurando el acceso a agua de calidad para las comunidades locales, lo cual es esencial para una vida digna.

ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico: La PMO contribuye a la generación de empleo decente y crecimiento económico sostenible en la región al asegurar que los proyectos de desarrollo comunitario, ecoturismo y manejo de recursos naturales se implementen de manera eficiente, creando oportunidades laborales justas y estables (dimensión de Prosperidad del P5). Al mejorar la gestión de proyectos, se reduce la incertidumbre y se crea un entorno más estable para los trabajadores.

ODS 10: Reducción de las Desigualdades: Al mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de proyectos, la PMO asegura que los beneficios de las iniciativas de conservación y desarrollo lleguen de manera más equitativa a todas las comunidades, incluyendo a las poblaciones más vulnerables, reduciendo así las disparidades.

ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles: La PMO facilita la implementación de proyectos que fortalecen la resiliencia de las comunidades rurales cercanas a las áreas protegidas, a través de la gestión de riesgos, la adaptación al cambio climático y la promoción de prácticas de desarrollo sostenible local. Esto ayuda a construir comunidades más seguras y habitables.

ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas: La PMO fortalece la credibilidad y la transparencia del ACLA-P como institución. Al estandarizar procesos, mejorar la rendición de cuentas y fomentar la participación, la PMO construye una institución más sólida y confiable. Esto fomenta la confianza entre la institución y las comunidades, promoviendo la paz y la cooperación en la gestión de los recursos naturales. Una gestión de proyectos más organizada y transparente también reduce la probabilidad de conflictos por el uso de recursos.

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos: Este ODS es crucial para el proyecto de la PMO. La PMO no solo mejorará la gestión interna del ACLA-P, sino que también facilita la formación y el mantenimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones gubernamentales, ONGs, donantes internacionales, el sector privado y las comunidades locales. Al proporcionar una estructura de gestión de proyectos más sólida y transparente, la PMO aumenta la

confianza de los socios externos, lo que se traducirá en una mayor capacidad para atraer fondos y recursos para la conservación y el desarrollo sostenible. La PMO funciona como un punto central para la comunicación y la colaboración, fortaleciendo el impacto colectivo de las iniciativas del ACLA-P y sus aliados. Esto se alinea directamente con la dimensión de Personas y Prosperidad del P5, ya que la colaboración efectiva es clave para el éxito de los proyectos y la distribución de los beneficios.

Dimensión Económica

¿Cómo la PMO incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?

El diseño de la PMO incorpora la generación de beneficios para las personas menos favorecidas de manera indirecta pero fundamental. Al optimizar la asignación y gestión de recursos, la PMO permite al ACLA-P direccionar fondos de manera más eficiente hacia proyectos con impacto social directo en las comunidades, muchas de las cuales son vulnerables o desfavorecidas. Esto incluye programas de desarrollo comunitario, ecoturismo inclusivo y capacitación en prácticas sostenibles que generen medios de vida. La PMO, al mejorar la transparencia y la rendición de cuentas (dimensión de Procesos del P5), facilita la atracción de inversión social y ambiental de donantes que buscan un impacto tangible en estas poblaciones (dimensión de Prosperidad del P5). La priorización estratégica de proyectos dentro de la PMO considerará aquellos que generen mayor valor social.

¿Cómo la PMO disminuye la brecha económica?

La PMO contribuye a disminuir la brecha económica al mejorar la capacidad del ACLA-P para implementar proyectos que generen oportunidades económicas equitativas. Al asegurar que los proyectos sean más eficientes y exitosos, se fomenta el crecimiento de iniciativas locales como la artesanía sostenible, el turismo rural comunitario y la producción agrícola con valor agregado, que benefician directamente a los pequeños productores y emprendedores. Una mejor gestión de proyectos con criterios de Prosperidad (P5) canaliza recursos hacia

programas de microcréditos o capacitación para grupos vulnerables, permitiéndoles participar más activamente en la economía local y mejorar sus ingresos.

¿Cómo la PMO utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?

La PMO, en sí misma, se centra en la gestión de proyectos dentro de un marco organizacional y no implica directamente el uso de medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales. Sin embargo, al fortalecer la capacidad del ACLA-P para gestionar proyectos de desarrollo comunitario, la PMO indirectamente facilita y documenta el valor de medios de intercambio no monetarios dentro de los proyectos que gestiona el ACLA-P. Esto considera el intercambio de conocimientos, trabajo voluntario, trueque de bienes o servicios dentro de las comunidades como parte de iniciativas de conservación o desarrollo sostenible. La PMO establece métricas para reconocer y valorar estas contribuciones, aunque la transacción final para la institución siga siendo monetaria. Es decir, la PMO no crea estos medios, pero su estructura de gestión lo harán más visibles y cuantificables en los proyectos del ACLA-P.

Dimensión Espiritual

¿Cómo la PMO propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?

La PMO, indirectamente propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza al mejorar la eficiencia y el alcance de los proyectos de conservación y educación ambiental del ACLA-P. Al optimizar la gestión (dimensión de Procesos del P5), la PMO facilita que más personas, tanto locales como visitantes, puedan acceder y participar en actividades que promuevan la conexión con el medio ambiente, como senderismo, observación de aves, voluntariado en reforestación o programas de educación ambiental en ASP. Una PMO exitosa se traduce en más y mejores proyectos que acercan a la gente a la naturaleza, fomentando un aprecio más profundo por ella y fortaleciendo la dimensión de Planeta del P5.

¿Cómo la PMO propicia el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro?

La PMO, al centralizar la gestión y mejorar la comunicación (dimensión de Procesos del P5), crea un entorno donde la colaboración y el intercambio de ideas son más efectivos. Internamente, esto se traduce en una mayor oportunidad para que el personal del ACLA-P trabaje en equipo, comparta conocimientos y experiencias, y resuelva problemas de forma conjunta, fomentando un ambiente de respeto y escucha activa. Externamente, la PMO facilita una interacción más estructurada y equitativa con las comunidades locales y socios estratégicos (dimensión de Personas del P5). Al establecer canales de comunicación claros y procesos de participación (como mesas de diálogo para la planificación de proyectos), la PMO promueve la toma de decisiones informada y colaborativa, donde todas las voces, independientemente de su estatus son escuchadas y valoradas.

¿Cómo la PMO fomenta espacios de descanso y meditación?

La PMO no está diseñada directamente para crear espacios físicos de descanso o meditación. Sin embargo, al mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos y reducir el estrés operativo y la sobrecarga laboral que genera la fragmentación actual (PMI, 2017), la PMO indirectamente contribuye al bienestar y salud mental del personal del ACLA-P (dimensión de Personas del P5). Un ambiente de trabajo más organizado y con procesos claros permite una mejor gestión del tiempo y reduce la sensación de "apagar incendios", lo que libera tiempo y energía para que el personal pueda dedicarse a actividades de autocuidado, incluyendo momentos de descanso y reflexión. Además, al mejorar la planificación de proyectos ecoturísticos, el ACLA-P podría desarrollar, a través de la PMO, iniciativas que ofrezcan esos espacios a los visitantes y a las comunidades.

¿Cómo la PMO propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?

La implementación de una PMO inherentemente promueve la reflexión y el desarrollo de habilidades. La PMO establece un sistema para la captura de lecciones aprendidas y la mejora continua de los procesos (dimensión de Procesos del P5). Esto requiere que el personal revise el desempeño de los proyectos, identifique fortalezas y debilidades, y reflexione sobre cómo mejoran su gestión. La PMO también facilita programas de capacitación y desarrollo profesional (dimensión de Personas del P5) basados en las necesidades identificadas, impulsando el crecimiento de habilidades esenciales en gestión de proyectos, comunicación, liderazgo y resolución de problemas. Este enfoque sistemático hacia el aprendizaje organizacional incentiva la autorreflexión y el desarrollo personal y profesional.

Dimensión Cultural

¿Cómo la PMO fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?

La PMO en sí misma no tiene un impacto directo en las expresiones artísticas o culturales. Sin embargo, al mejorar la gestión general de los proyectos del ACLA-P, la PMO fortalece indirectamente estas expresiones. Una PMO eficiente facilita la implementación de proyectos de ecoturismo cultural que resalten las tradiciones y artes locales, así como la asignación de recursos para programas de educación ambiental que incorporen y valoren el conocimiento tradicional y las expresiones culturales de las comunidades (dimensión de Personas del P5). Al asegurar que los proyectos sean bien gestionados y transparentes, se atraen más fondos que permitan financiar iniciativas de este tipo, contribuyendo a la vitalidad cultural de la región.

¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?

El diseño de la PMO, al buscar la participación de múltiples actores y la mejora continua de procesos (dimensión de Procesos y Personas del P5), potencia involucrar el conocimiento de las personas adultas mayores. La PMO, a través de sus metodologías de gestión de proyectos promueve la inclusión de la sabiduría local y el conocimiento ancestral en la

planificación y ejecución de iniciativas. Por ejemplo, en proyectos de conservación o agricultura sostenible, la PMO establece mecanismos formales para consultar y valorar el conocimiento de los ancianos de las comunidades indígenas y campesinas, quienes poseen una invaluable experiencia y saber sobre el territorio y sus recursos. Esto no solo enriquecería los proyectos, sino que también reconocería el valor de este grupo demográfico, evitando su exclusión.

¿Cómo la PMO protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?

La PMO en su misma como un sistema de gestión, no afecta directamente el entorno visual y auditivo. Sin embargo, al mejorar la planificación y ejecución de los proyectos del ACLA-P (dimensión de Procesos del P5), la PMO protege positivamente estos entornos. Por ejemplo, una mejor gestión de proyectos de infraestructura dentro de las áreas protegidas aseguraría que se minimice el impacto visual (diseños que se integren al paisaje) y el impacto auditivo (control de ruido durante la construcción y operación). Asimismo, al facilitar proyectos de ecoturismo que prioricen la baja huella ambiental, se contribuye a preservar la tranquilidad y belleza natural de los lugares (dimensión de Planeta del P5). La falta de una PMO podría llevar a proyectos mal planificados que sí degraden estos entornos.

¿Cómo la PMO respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?

La PMO, al promover una gestión de proyectos participativa y centrada en los stakeholders (dimensión de Personas del P5), está diseñada para respetar las costumbres propias de las poblaciones. Uno de los beneficios clave de la PMO es mejorar la comunicación y la colaboración con las comunidades locales, lo que implica un diálogo abierto y una escucha activa de sus necesidades, valores y costumbres. La PMO establece procedimientos para asegurar que los proyectos se diseñen y ejecuten de manera culturalmente sensible, adaptándose a las prácticas locales y evitando imponer soluciones externas. Por el contrario, la

ausencia de una PMO lleva a enfoques inconsistentes que sí podrían invadir o ignorar estas costumbres.

Dimensión Política

¿Cómo la PMO beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?

La PMO, beneficia la participación ciudadana activa al estructurar y formalizar los procesos de toma de decisiones y comunicación dentro del ACLA-P y con sus actores externos. Al tener una PMO, se establecen mecanismos claros y transparentes para la consulta y la participación de las comunidades en la planificación y seguimiento de los proyectos que les afectan directamente (dimensión de Personas y Procesos del P5). Esto significa que los ciudadanos no solo serán receptores de los proyectos, sino que tendrán la oportunidad de contribuir con sus ideas y necesidades desde las etapas tempranas, influyendo en el diseño de iniciativas que impacten su futuro y el de sus territorios. La PMO promueve un enfoque de gobernanza colaborativa y la co-creación de soluciones.

¿Cómo la PMO empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?

La PMO empodera a mujeres y jóvenes para posiciones de liderazgo de varias maneras. Primero, al estandarizar los procesos de gestión de proyectos y la asignación de roles y responsabilidades, la PMO implementa políticas de equidad y no discriminación en la selección de personal para roles de liderazgo en proyectos. Segundo, al mejorar la gestión de la capacitación y el desarrollo de habilidades (dimensión de Personas del P5), la PMO prioriza la formación de mujeres y jóvenes en gestión de proyectos, liderazgo, comunicación y toma de decisiones. Finalmente, al facilitar la participación comunitaria en el diseño y ejecución de proyectos, la PMO establece espacios para que mujeres y jóvenes asuman roles activos y demuestren sus capacidades de liderazgo en la gestión de iniciativas locales, generando un efecto multiplicador de empoderamiento.

¿Cómo la PMO involucra o excluye la voz de las personas autóctonas de la zona en la que se desarrolla sin importar su nivel o clase social?

La PMO está intrínsecamente diseñada para involucrar la voz de las personas autóctonas de la zona. Dado el contexto del ACLA-P, que ya trabaja con comunidades indígenas y campesinas, la PMO formaliza e implementa estos mecanismos de participación. Al establecer procesos de comunicación y consulta estandarizados y transparentes (dimensión de Procesos del P5), la PMO asegura que la voz de los pueblos autóctonos sea escuchada desde las etapas de diagnóstico y diseño de los proyectos, sin importar su nivel o clase social. Esto se alinea con la dimensión de Personas del P5 y la filosofía de desarrollo regenerativo, que valora el conocimiento local y la autodeterminación. La PMO garantiza que los proyectos sean culturalmente apropiados y reflejen las necesidades y prioridades de estas poblaciones, evitando cualquier exclusión.

Lista de Referencias

- Adams, W. M. (2017). *Decolonizing nature: Strategies for conservation in a post-colonial era*. Island Press.
- Adams, A. (2017). *Regenerative Leadership: The Art and Practice of Leading Change in a World of Interconnection and Emergence*. Routledge.
- Asana. (2023). *A Deep-Dive Into Project Management Maturity Models* [2023]. <https://asana.com/resources/project-management-maturity-model>
- Azuero, A. (2019). *Metodología de la investigación: Una guía didáctica*. Ediciones Universidad Central del Ecuador.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2017). *Management of Project Management Offices to increase project success: A research agenda*. *International Journal of Project Management*, 35(3), 354-374. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.012>
- Balestrini, M. (1998). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. BL Consultores Asociados.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ra ed.). Pearson Educación.
- Bloch, M., Blumberg, S., & Laartz, J. (2012). *Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value*. *McKinsey on Business Technology*, 2012(Winter), 1-9.
- Castañeda, J. M., Rodríguez, P., & Morales, L. (2018). *Gestión ambiental en áreas protegidas: estrategias para la conservación y el desarrollo sostenible*. Editorial Universitaria.
- Castañeda, F., Chacón, M., & Valverde, J. (2018). *Modelos de gestión para la conservación y el desarrollo sostenible en Áreas Protegidas*. Editorial Tecnológica de Costa Rica.

- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2001). *Portfolio management for new products*. Basic Books.
- Crawford, J. K. (2007). *The strategic project office: A guide to improving organizational performance*. Auerbach Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). *An exploration of project management office functions and their relationships to project performance*. *International Journal of Project Management*, 22(8), 667-674.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson Education.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). *Challenges and success factors for large-scale Agile transformations: A systematic literature review*. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.003>
- Dudley, N. (Ed.). (2012). *Guidelines for applying protected area management categories*. IUCN.
- Dvir, D., & Shenhar, A. J. (2007). *The new dimensions of project management*. *Project Management Journal*, 38(1), 36-47.
- Gómez, A. (2021). *Gestión de Stakeholders en Proyectos Complejos*. Ediciones Técnicas.
- GPM Global. (s.f.). P5 Standard: *Project Management for Sustainable Development*. Recuperado de <https://www.greenprojectmanagement.org/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Prosci.
- Highsmith, J. A. (2010). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley Professional.
- Hobbs, J. B. (2012). *The project management office (PMO): A global analysis*. Project Management Institute.
- Ika, L. A., Naumann, S., & Busch, T. (2019). *The quality of project performance measurement in development organizations*. *International Journal of Project Management*, 37(6), 774-786.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.03.002>
- Instituto de Gestión de Proyectos (PMI). (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (7.ª ed.)*. Instituto de Gestión de Proyectos.
- Instituto Nacional de Biodiversidad. (2019). *Plan estratégico 2019–2024*. INBio.
- IPMA. (2015). *The IPMA competence baseline (ICB® 4)*. International Project Management Association.
- ISO. (2021). *Fundamentals of project management: Principles and practice*. International Organization for Standardization.
- Jones, S., & Smith, J. (2015). *Project management for conservation: Applying best practices*. *Conservation Letters*, 8(3), 157-165.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2019). *Advanced project portfolio management and the PMO: Multiplying results by integrating strategic alignment, risk management, and governance*. J. Ross Publishing.

Kerzner, H. R. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2019). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13.^a ed.). John Wiley & Sons. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13.^a ed.). Wiley.

Kerzner, H. (2025). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (14.^a ed.). Wiley.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). *Project management: The managerial process*. McGraw-Hill Education.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.

Martínez, R. (2023). *Control y Seguimiento de Proyectos: Mejores Prácticas*. Editorial Innovación.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). *Project Management: A Managerial Approach*. Wiley.

MIDEPLAN. (2009). Oficio MIDEPLAN-DM-810-09. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

Ministerio del Ambiente y Energía. (2021). *Informe de biodiversidad y cambio climático en Costa Rica*. MAGE.

Ministerio del Ambiente y Energía. (2021). *Informe Nacional sobre el Estado del Ambiente en Costa Rica*. MINAE.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education.

- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). *Project management success: A meta-analysis of critical success factors*. *International Journal of Project Management*, 30(8), 975-988.
- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2017). *Agile development: Myth or reality?*. *IEEE Software*, 7(5), 3-5.
- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaratnam, S. (2017). *Challenges of migrating to Agile methodologies*. *Communications of the ACM*, 60(2), 42–48.
<https://doi.org/10.1145/2891301>
- Paulk, M. C., Weber, C. V., Curtis, B., & Chrissis, M. B. (1993). *Capability Maturity Model, Version 1.1*. *Software Engineering Institute*, Carnegie Mellon University.
- PM Solutions. (2024). *Complete Guide to Project Management Maturity for Your Organization*.
<https://www.pmsolutions.com/project-management-maturity-guide>
- PMI. (2021). *Guía del PMBOK® séptima edición*. Project Management Institute.
- PMI (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7^a Edición. Project Management Institute.
- Porter, M. E. (2015). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (2015). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Project Management Institute. (2013). *Organizational project management maturity model (OPM3®)* - Third edition. Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7.^a ed.). Project Management Institute.
- Rodríguez, M., & López, S. (2022). *Planificación Estratégica de Proyectos*. Editorial Universitaria.
- Roe, D. (2015). *Protected areas: Are they contributing to sustainable development?*. *Parks*, 21(1), 7-18.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Panapo.
- Sánchez, R., & Núñez, L. (2018). *Gestión de proyectos en organizaciones no gubernamentales de conservación en América Latina*. *Revista Latinoamericana de Gestión y Desarrollo*, 5(2), 78-95.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The scrum guide*. Scrum.org.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). *Does Agile work? — A quantitative analysis of Agile project success*. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.004>
- Sistema Nacional de Áreas de Conservación. (2020). *Plan Estratégico SINAC 2020-2025*. SINAC.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4ta ed.). Limusa.
- Zahra, S., & Klein, P. (2020). *Structural influences on public sector project management*. *Public Management Review*, 22(4), 529-550. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1733449>

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Gravin Villegas Rodríguez

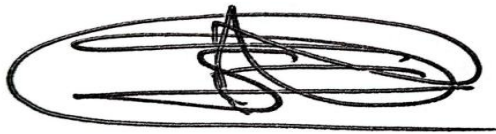
2. Nombre del PFG

Propuesta de diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro del Área de Conservación La Amistad Pacífico.

3. Área temática del sector o actividad

Ambiente

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Mata

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

27 de mayo del 2025

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

20 de abril del 2025	
----------------------	--

9. Pregunta de investigación

¿Cómo se puede diseñar e implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el Área de Conservación La Amistad Pacífico (ACLA-P) que mejore significativamente la gestión de sus proyectos, optimice el uso de recursos y fortalezca su capacidad para alcanzar sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible?

10. Hipótesis de investigación

La implementación de una oficina de gestión de proyectos diseñada específicamente para el contexto del ACLA-P, basada en un análisis de modelos existentes y un diagnóstico de las necesidades y capacidades de la organización, resultará en una mejora significativa en la gestión de sus proyectos, una optimización en el uso de sus recursos y un fortalecimiento de su capacidad para alcanzar sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible.

11. Objetivo general

Proponer el diseño y procedimientos para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) dentro del Área de Conservación La Amistad Pacífico que mejore la gestión de sus proyectos, optimice el uso de recursos y fortalezca su capacidad para alcanzar sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible

12. Objetivos específicos

1. Analizar los modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) existentes, con el fin de identificar sus características, niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional.
2. Diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional.
3. Diseñar la estructura y funcionamiento de la PMO adaptada al contexto organizacional, definiendo sus funciones, procesos clave, herramientas de apoyo, y los roles y responsabilidades necesarios para su operación, con el propósito de establecer un modelo funcional y sostenible que mejore la gestión de proyectos.
4. Proponer un plan de implementación y mejora continua de la PMO, que contemple mecanismos de evaluación del desempeño, gestión del cambio y alineamiento estratégico sostenible, con el fin de justificar su adopción efectiva y evolución en el tiempo.

13. Justificación del PFG

Los recursos que provee el Estado al ACLA-P son limitados, alcanzan únicamente para cubrir los servicios públicos, necesidades básicas, viáticos y combustible, ante este escenario, la necesidad de una estructura que permita canalizar recursos de otras fuentes de financiamiento, tanto nacionales como extranjeras, se vuelve crucial. La propuesta de una PMO busca abordar estas limitaciones, proporcionando un marco de trabajo robusto que asegure la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos del ACLA-P y mejore la eficiencia en su ejecución, facilitando así la atracción y gestión de fondos externos.

La implementación de una PMO puede impactar positivamente en la eficiencia del uso de los recursos. Por ejemplo, un análisis retrospectivo de los últimos cinco años podría revelar que, en promedio, un 15% del presupuesto total asignado a proyectos se ha desviado debido a retrasos, reprocesos o falta de una planificación integral. Al establecer procesos estandarizados de gestión de riesgos, seguimiento y control a través de la PMO, se espera reducir estas desviaciones presupuestarias en al menos un 10% en los próximos tres años, lo que representaría un ahorro significativo y una mejor asignación de los limitados fondos estatales, además de fortalecer la capacidad para justificar y gestionar eficientemente los recursos provenientes de otras fuentes.

Se anticipa una mejora sustancial en la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos, lo que permitirá alcanzar los objetivos con mayor eficacia y dentro de los plazos y presupuestos establecidos, sean estos de origen estatal o externo. Además, la PMO facilitará la comunicación y la colaboración entre los diferentes equipos y partes interesadas, promoviendo una cultura de gestión de proyectos más profesional y transparente, un aspecto fundamental para generar confianza en potenciales financiadores. En última instancia, esta iniciativa fortalecerá la capacidad del ACLA-P para atraer y gestionar recursos de manera más efectiva, consolidando su rol como un actor clave en la conservación y el desarrollo sostenible a nivel regional y nacional, especialmente en un contexto de recursos estatales restringidos.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1.PFG

1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
- 1.1.3 Marco Teórico I Parte
- 1.1.4 Marco Teórico II Parte
- 1.1.5 Marco Metodológico
- 1.1.6 Introducción
- 1.1.7 Documento integrado
- 1.1.8 Revisión Documento integrado
- 1.1.9 Seminario de Graduación aprobado

1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.1 Modelos y tipos de PMOs
- 1.2.2 Necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización

- 1.2.3 Estructura y funcionamiento de la PMO
- 1.2.4 Plan de implementación y mejora continua de la PMO
- 1.2.5 Recomendaciones sobre la integración de Desarrollo Regenerativo
- 1.2.6 Conclusiones
- 1.2.7 Recomendaciones
- 1.2.8 Listas de referencias
- 1.2.9 Anexos
- 1.2.10 Aprobación del tutor para lectura
- 1.3 Revisión de Lectores
 - 1.3.1 Asignación de lectores
 - 1.3.2 Envío de documentación a lectores
 - 1.3.3 Revisión del PFG por parte de los lectores
 - 1.3.4 Mejoras al PFG e informe de revisión
 - 1.3.5 Segunda revisión de lectores
 - 1.3.6 Aprobación de lectores
- 1.4 Evaluación
 - 1.4.1 Calificación del Tribunal
 - 1.4.2 Aprobación final del PFG

15. Presupuesto del PFG

No se ha asignado presupuesto para el desarrollo del PFG, ya que es un esfuerzo personal del autor.

16. Supuestos para la elaboración del PFG

1. Los recursos materiales, tecnológicos y humanos necesarios para la ejecución del PFG están plenamente disponibles y accesibles, garantizando que el proyecto se lleve a cabo de manera efectiva y en los plazos establecidos. El cronograma previsto proporciona tiempo suficiente para abordar cada etapa del proceso, desde la planificación inicial hasta la finalización, permitiendo una dedicación adecuada y sin presiones indebidas.
2. Asimismo, se asegura un acceso completo, oportuno y confiable a toda la información relevante, incluyendo documentos institucionales, datos históricos, registros y otros insumos necesarios para realizar un análisis exhaustivo y fundamentado del proyecto. Esto facilita una investigación sólida y bien fundamentada, que contribuya a tomar decisiones informadas.
3. El liderazgo de la institución ha manifestado de manera expresa su apoyo al PFG, promoviendo un ambiente favorable para su desarrollo. Facilita el acceso a recursos, autoriza permisos y fomenta la colaboración, reconociendo la importancia del proyecto para los objetivos institucionales y la comunidad en general.
4. El personal de la institución se muestra dispuesto a colaborar activamente en todas las fases del proyecto, especialmente en la etapa de la evaluación situación de la institución en materia de proyectos y en la validación de las propuestas de solución. Su participación asegura un enfoque participativo,

integral y alineado con las necesidades y prioridades institucionales, fortaleciendo la viabilidad y pertinencia del PFG.

5. Finalmente, se cuenta con la asesoría de expertos PMO y en áreas relacionadas, quienes aportarán conocimientos especializados, criterios técnicos y perspectivas externas que enriquecerán la investigación. La colaboración de estos actores relevantes garantiza la calidad, pertinencia y rigor de los resultados esperados, promoviendo la innovación y la mejora continua en el proceso de desarrollo del PFG.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. El proyecto debe ser elaborado en un máximo de cuatro meses, lo cual limita el tiempo disponible para investigación, análisis, diseño y propuestas de procedimientos detallados para la propuesta de implementación de la PMO.
2. La disponibilidad de recursos financieros y recursos tecnológicos para la investigación y la implementación de la PMO es limitada, lo que restringe la adquisición de software, herramientas o asesoría externa especializada.
3. No existe suficiente documentación previa sobre la gestión de proyectos o la estructuración de una PMO en el contexto de las organizaciones similares, por lo que el diagnóstico y la propuesta se basarán mayormente en entrevistas, experiencia del personal y mejores prácticas, en lugar de información ya consolidada.
4. Debido a la naturaleza de la organización y sus responsabilidades, el acceso a todos los actores y áreas involucradas puede ser limitado o restringido en horarios y disponibilidad, afectando la recopilación de información y validación de procedimientos.
5. El personal del Área de Conservación tiene un tiempo muy limitado para participar en entrevistas, reuniones o revisiones del proyecto.
6. Las recomendaciones y procedimientos propuestos deben ajustarse a la normativa interna del ACLA-P, así como a las políticas de gestión de proyectos de las instituciones relacionadas, lo cual puede limitar la flexibilidad en el diseño de la PMO.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Registro de información incompleta o desactualizada en la institución, lo cual podría dificultar la obtención de datos precisos necesarios para el análisis. Esto impactaría la calidad de los resultados y propuestas del PFG, ya que podría fundamentarse en información insuficiente o inexacta, comprometiendo la validez de las conclusiones.
2. Debido a las cargas de trabajo actuales, el personal podría presentar baja disposición o dificultad para participar en entrevistas, diagnósticos o validaciones. Esto limitaría la obtención de insumos desde distintas perspectivas internas y afectaría el alcance del proyecto, ya que la información recabada sería insuficiente o parcial para sustentar las propuestas.
3. Cambios inesperados en el liderazgo de la institución, provocado por rotaciones o reemplazos en cargos clave durante la ejecución del proyecto, lo que podría alterar las prioridades o la visión de la organización respecto al PFG. Este escenario podría conllevar retrasos en las actividades planificadas o dificultades para validar los resultados, afectando la continuidad y cohesión del proceso.
4. Eventuales problemas logísticos o técnicos que limiten el uso de las herramientas requeridas, como dificultades en el procesamiento de información o en el análisis debido a la falta de recursos tecnológicos adecuados. Esto podría retrasar el cumplimiento del cronograma y afectar la entrega del PFG en los tiempos establecidos.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Perfil del PFG	22/04/2025
1.1.9 Seminario de Graduación aprobado	13/06/2025
1.2 Desarrollo del PFG	14/06/2025
1.2.14 Aprobación del tutor para lectura	21/09/2025
1.3.6 Aprobación de lectores	22/10/2025
1.4.2 Aprobación Final del PFG	10/11/2025

20. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

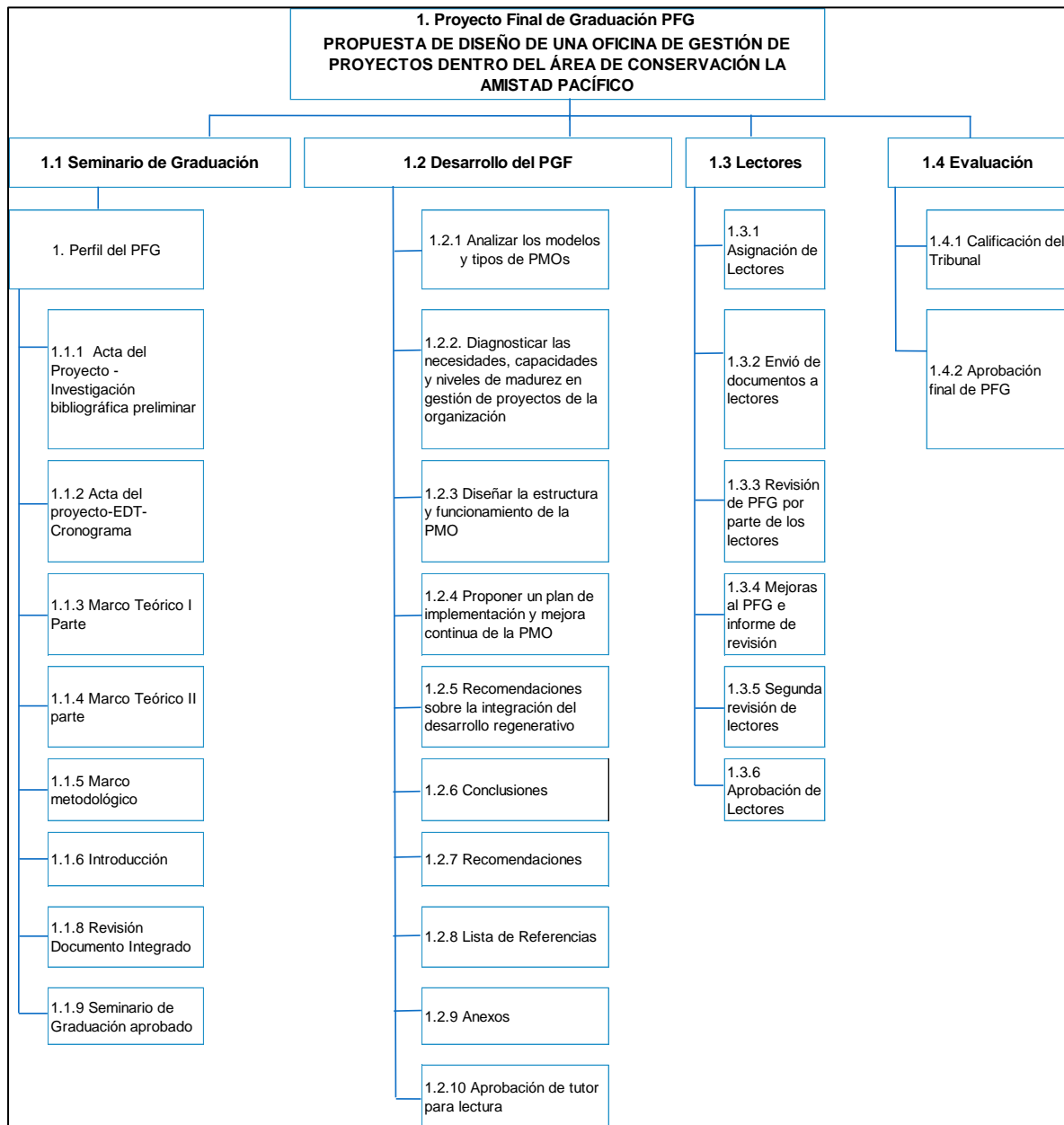
Involucrados directos

- Director del ACLA-P
- Representantes del Órgano de Administración Financiera
- Comité Científico Técnico
- Jefes de Subregiones
- Administradores de Áreas Silvestres Protegidas

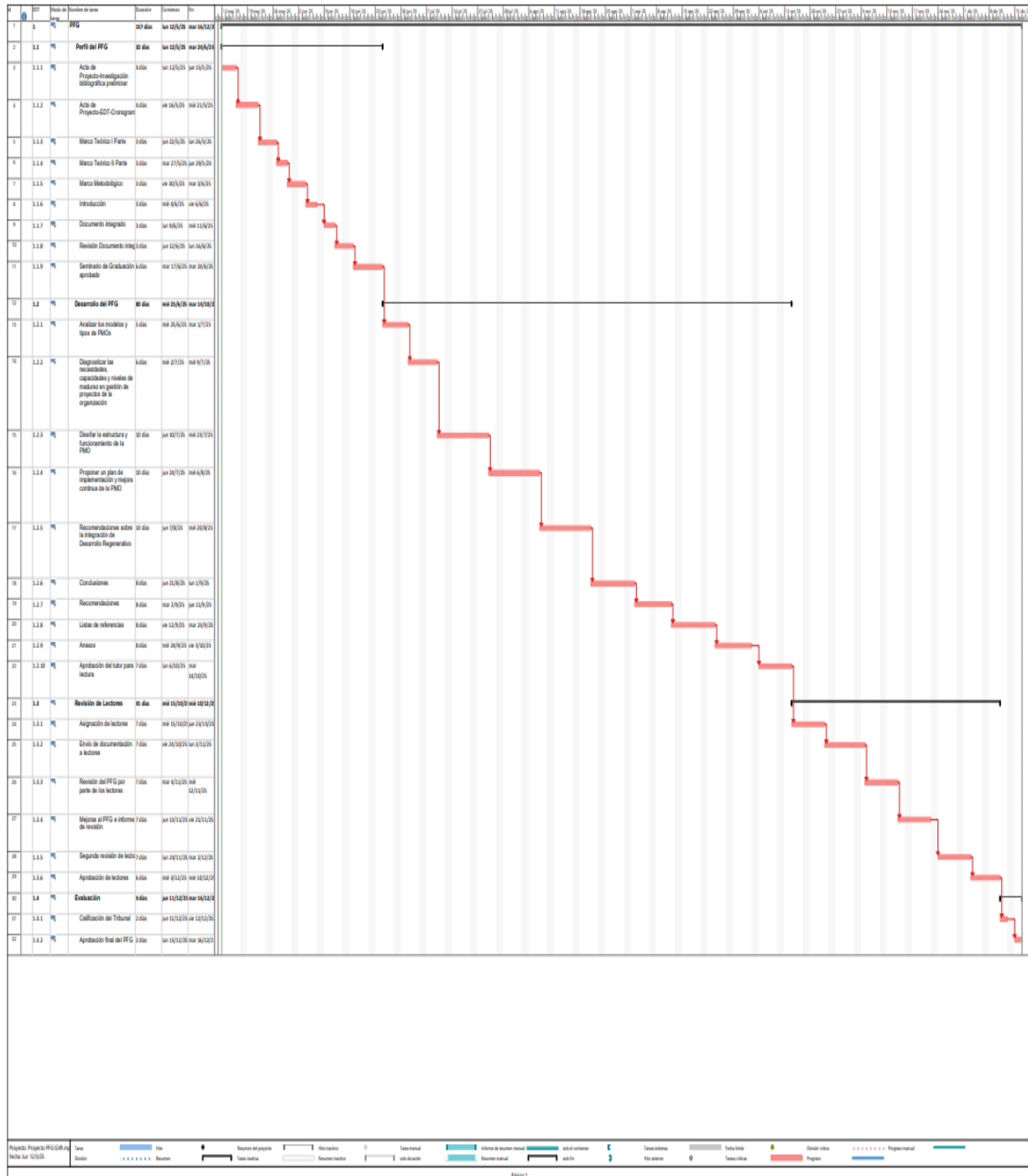
Involucrados indirectos

- Organizaciones de Base Comunal aliados del ACLA-P
- Organización No Gubernamentales
- Gobiernos Locales de la Municipalidades de Buenos Aires, Coto Brus y Pérez Zeledón
- Brigadas de Monitoreo Biológico Participativo, Bomberos Forestales
- Comités de Vigilancia de Recursos Naturales

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

<https://www.amazon.com/Lean-Startup-Entrepreneurs-Continuous-Innovation/dp/0307887898>

Introduce principios de Lean que pueden aplicarse para maximizar la eficiencia y minimizar el desperdicio en la Oficinas de Gestión de Proyectos PMOs. Los principios de Lean presentados en este libro pueden ayudar a la Oficina de Gestión de Proyecto (PMO) a maximizar la eficiencia y minimizar el desperdicio en la gestión de proyectos. Al adoptar una mentalidad de innovación continua, la PMO podrá adaptarse rápidamente a los cambios y mejorar la entrega de valor a la institución de bien social.

Hobbs, B. (2018). *The project management office (PMO): A global analysis. Project Management Institute*. <https://ci.nii.ac.jp/naid/10040547349/>

Ofrece una visión panorámica de las PMO a nivel mundial. Al detallar los diversos tipos de PMOs, sus funciones esenciales y su impacto en las organizaciones, este recurso se erige como una fuente fundamental para comprender los diferentes modelos de PMO que existen y cómo se adaptan a distintos entornos organizacionales. Su amplitud lo convierte en una referencia clave para establecer un modelo adecuado para el Área de Conservación La Amistad Pacífico (ACLA-P).

Serra, C. E. M., & Gordijn, J. (2019). *The project management office in the digital transformation era: A conceptual framework. International Journal of Information Management*, 49, 254-265. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.002>

Aunque el foco principal de este artículo reside en la transformación digital, su marco conceptual puede ofrecer ideas muy interesantes sobre cómo una PMO puede facilitar la ejecución de proyectos dentro de un contexto particular. Al considerar las dinámicas y los desafíos propios de un área de conservación como La Amistad Pacífico, las estrategias y los

enfoques discutidos en este artículo podrían adaptarse para optimizar la implementación de iniciativas de conservación a través de una PMO.

Pellegrinelli, S., & Partington, D. (2020). *Project management offices: Still a work in progress? International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2019-0050>

Es un artículo que invita a la reflexión sobre la trayectoria evolutiva de las PMOs. Los autores cuestionan si estas estructuras han alcanzado su máximo potencial o si aún se encuentran en una fase de desarrollo continuo. Al ofrecer una mirada crítica sobre los factores que contribuyen al éxito o al fracaso de las PMOs, este trabajo puede proporcionar valiosas perspectivas para la concepción e implementación de una PMO efectiva en el contexto específico de la conservación.

Spanhaak, S., & Goedknecht, M. (2020). *The value of a project management office: Towards a framework of value domains. International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 747-768. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0060>

Propone un marco estructurado de "dominios de valor" para evaluar de manera integral la efectividad de una Oficina de Gestión de Proyectos. Este marco conceptual será de gran utilidad para definir cómo se medirá el éxito de la PMO que se proponga implementar en el ACLA-P, permitiendo una evaluación objetiva de su contribución y rendimiento.

Dixit, A., & Misra, S. (2020). *Lean management in project-based organizations: A review and a research agenda. Journal of Cleaner Production*, 276, 123123. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123123>

Este artículo revisa cómo los principios Lean pueden integrarse en organizaciones basadas en proyectos, destacando estrategias para reducir desperdicios, aumentar la eficiencia y promover la mejora continua. Los autores también proponen una agenda de investigación

para explorar aún más la implementación efectiva de Lean en entornos de gestión de proyectos, resaltando su potencial para optimizar las operaciones de las PMOs.

Teller, J., Unger-Aviram, E., & Zakay, D. (2020). *What characterizes a successful project management office? An empirical investigation. Project Management Journal*, 51(4), 383-396. <https://doi.org/10.1177/8756972820929578>

Este riguroso estudio empírico, se dedica a identificar los atributos distintivos de una PMO que alcanza el éxito. Los hallazgos de esta investigación proporcionan información valiosa y práctica sobre los factores críticos que deben considerarse al diseñar e implementar una PMO, lo cual es muy valioso de considerar para el ACLA-P. Comprender estas características aumentará significativamente las posibilidades de establecer una PMO efectiva y de alto rendimiento.

Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., & Remington, K. (2021). *Project management offices: Their current state and future challenges. Project Management Journal*, 52(2), 139-156. <https://doi.org/10.1177/8756972820971316>

Los autores realizan un análisis del panorama actual de las PMO. Más allá de una simple descripción, exploran los desafíos cruciales que estas oficinas enfrentan en el futuro. Esta perspectiva es fundamental para contextualizar la necesidad de implementar una PMO en el ACLA-P, al tiempo que anticipa y aborda los posibles obstáculos y complejidades inherentes a su establecimiento y operación.

Opengart, R. (2022). *The strategic project management office: Aligning projects with organizational strategy. PM World Journal*, XI(II), 1-13. <https://pmworldjournal.net/article/the-strategic-project-management-office-aligning-projects-with-organizational-strategy/>

Enfatiza en la importancia crítica de asegurar que la Oficina de Gestión de Proyectos esté intrínsecamente alineada con la estrategia general de la organización. En el contexto del ACLA-P, esta alineación estratégica es fundamental para garantizar que todos los proyectos de conservación contribuyan de manera efectiva a los objetivos de conservación a largo plazo y a la misión de la organización.

Dai, J., Liu, Y., & Wang, Y. (2023). *The impact of project management office on project success: A systematic review and meta-analysis. International Journal of Project Management, 41-45.* <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.102512>

Hace una descripción en la relación entre la PMO y el logro de resultados exitosos en los proyectos. A través de una revisión sistemática y un metaanálisis riguroso de la literatura existente, los autores ofrecen una base empírica sólida que respalda el valor tangible que una PMO puede aportar a las iniciativas organizacionales. Sus hallazgos pueden servir como un punto de partida robusto para comprender la evidencia actual sobre la influencia de las PMOs en el éxito de los proyectos dentro de diversos contextos.

Anexo 5: Otros**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL****(UCI)****Instrumento número 1.****Entrevista dirigida a personas vinculadas con proyectos (ACLA-P)**

Mi nombre es Gravin Villegas Rodríguez, investigador del estudio correspondiente al primer semestre del 2025, titulado: **“PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) DENTRO DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN LA AMISTAD PACÍFICO.”**.

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información que permita identificar el nivel de conocimiento, percepción y expectativas en relación con la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el Área de Conservación La Amistad Pacífico. El estudio busca analizar los beneficios, retos y grado de aceptación que tendría esta iniciativa, con el fin de proponer un modelo funcional, sostenible y adaptado al contexto institucional.

A continuación, encontrará una serie de preguntas orientadas a conocer su experiencia y opinión como funcionario/a o persona vinculada al trabajo institucional. Toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad, y los resultados se presentarán de forma agregada, sin identificar a ningún participante de manera individual.

Agradezco de antemano su valiosa colaboración y el tiempo dedicado a completar esta encuesta.

Investigador: Gravin Villegas Rodríguez

Objetivo 1: Analizar los modelos y tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) existentes, con el fin de identificar sus características, niveles de madurez y condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional.

I PARTE: INFORMACIÓN GENERAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE

Género: Femenino () Masculino () Otro ()

Variable 1: Conocimiento sobre modelos y tipos de PMO

1. ¿Qué modelos o tipos de Oficina de Gestión de Proyectos conoce o ha escuchado mencionar?

2. ¿Puede describir alguna experiencia en la que haya trabajado con algún tipo específico de PMO?

3. ¿Cómo cree que varían las funciones y roles entre los diferentes modelos de PMO?

4. ¿Cuál considera usted que sería el modelo de PMO más adecuado para una institución pública como el ACLA-P y por qué?

Variable 2: Identificación de características y niveles de madurez de una PMO

5. ¿Qué características considera fundamentales en una PMO eficaz?

6. ¿Conoce usted el concepto de nivel de madurez en una Oficina de Gestión de Proyectos? Si es así, ¿cómo lo describiría?

7. Desde su punto de vista, ¿qué factores pueden indicar que una PMO ha alcanzado un alto nivel de madurez?

8. ¿Cree que es necesario alcanzar ciertos niveles de madurez antes de que una PMO tenga impacto real en la organización? ¿Por qué?

Variable 3: Condiciones de aplicabilidad según el contexto organizacional

9. ¿Qué condiciones considera indispensables para que una PMO pueda implementarse en una organización pública?

10. ¿Qué limitaciones o barreras podrían dificultar la aplicabilidad de una PMO en el contexto del ACLA-P?

11. ¿Cómo cree que influyen aspectos como la cultura organizacional, el liderazgo o la estructura institucional en el éxito de una PMO?

12. ¿Qué recomendaciones haría para adaptar el modelo de PMO a la realidad de un área de conservación como ACLA-P?

Gracias por su participación

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**(UCI)****Instrumento número 2.**

Encuesta dirigida a funcionarios interno y aliados estratégicos que hayan tenido relación con (ACLA-P).

Mi nombre es Gravin Villegas Rodríguez, investigador del estudio correspondiente al primer semestre del 2025, titulado: **“PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) DENTRO DEL ÁREA DE CONSERVACIÓN LA AMISTAD PACÍFICO.”**.

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información que permita identificar el nivel de conocimiento, percepción y expectativas en relación con la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el Área de Conservación La Amistad Pacífico. El estudio busca analizar los beneficios, retos y grado de aceptación que tendría esta iniciativa, con el fin de proponer un modelo funcional, sostenible y adaptado al contexto institucional.

A continuación, encontrará una serie de preguntas orientadas a conocer su experiencia y opinión como funcionario/a o persona vinculada al trabajo institucional. Toda la información recolectada será tratada con estricta confidencialidad, y los resultados se presentarán de forma agregada, sin identificar a ningún participante de manera individual.

Agradezco de antemano su valiosa colaboración y el tiempo dedicado a completar esta encuesta.

Investigador: Gravin Villegas Rodríguez

Objetivo 2: Diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional.

I PARTE: INFORMACIÓN GENERAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE

Género: Femenino () Masculino () Otro ()

Variable 1: Necesidades y capacidades institucionales en gestión de proyectos

1. ¿Considera que la organización necesita mejorar sus procesos y herramientas para gestionar proyectos?

- a) Si
- b) No

2. ¿Existen actualmente suficientes capacidades técnicas y humanas para desarrollar proyectos de forma eficiente?

- a) Si
- b) No

3. ¿Cree usted que la institución cuenta con los recursos necesarios (financieros, tecnológicos, humanos) para fortalecer la gestión de proyectos?

- a) Si
- b) No

Variable 2: Nivel de madurez en gestión de proyectos

4. ¿Están formalizados los procesos de gestión de proyectos en su unidad o área?

- a) Si
- b) No

5. ¿Se aplican con frecuencia metodologías o buenas prácticas en los proyectos institucionales?

- a) Si
- b) No

6. ¿Considera que la organización está preparada para implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)?
- a) Si
 - b) No

Objetivo 2: Diagnosticar las necesidades, capacidades y niveles de madurez en gestión de proyectos de la organización, con el propósito de establecer la viabilidad, tipo y alcance para el diseño e implementación de una PMO alineada a su estrategia institucional

Variable 1: Claridad sobre funciones, roles y responsabilidades en una PMO

1. ¿Existen procesos que podrían ser formalizados o fortalecidos mediante la implementación de una PMO?
- a) Si
 - b) No
2. ¿Considera que la institución cuenta con herramientas (tecnológicas, metodológicas, administrativas) que pueden apoyar el funcionamiento de una PMO?
- a) Si
 - b) No
3. ¿Cree que es viable implementar una estructura de PMO que se mantenga de forma sostenible en el tiempo?
- a) Si
 - b) No

Instrumento 3. Cuadro de Observación

Criterios de observación	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)
1. La institución presenta necesidades claras en el área de gestión de proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Existen capacidades técnicas y humanas suficientes para implementar una PMO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se observa un nivel aceptable de madurez organizacional en la gestión de proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los roles y funciones de una posible PMO están definidos o pueden estructurarse claramente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La organización cuenta con procesos y herramientas que pueden adaptarse a una PMO funcional y sostenible.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su participación