UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

-.

PROPUESTA DE UNA OFICINA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN LA OFICINA DE COSTA RICA DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO)

ANDREA PADILLA ARCE

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

_____

Fabio Muñoz Jiménez
TUTOR

_____

Xavier Salas
LECTOR No.1

_____

Félix Canet
LECTOR No.2

_____

Andrea Padilla Arce
SUSTENTANTE

ABSTRACT

Este proyecto tiene como objetivo proponer la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la oficina de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en Costa Rica. La necesidad surge debido a la falta de una estructura centralizada que permita la estandarización y optimización en la gestión de proyectos, lo cual ha generado inconsistencias y una asignación no tan efectiva de recursos. En el contexto actual, la FAO busca alinear sus proyectos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y mejorar su capacidad de respuesta ante desafíos locales y globales. Para abordar este problema, se realizó un diagnóstico del nivel de madurez en la gestión de proyectos de la organización, se identificaron necesidades específicas y se diseñó un plan para la implementación de la PMO y se validó el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo. La metodología utilizada combina un enfoque cualitativo y cuantitativo, integrando la revisión documental, entrevistas a expertos y el análisis de mejores prácticas en gestión de proyectos; como resultado se presenta una propuesta de PMO que optimiza la coordinación, planificación y ejecución de los proyectos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la FAO y promoviendo un uso eficiente de los recursos.

Palabras clave: Gestión de proyectos, PMO, diagnóstico de madurez, eficiencia organizacional, plan para la implementación de la PMO, optimización de recursos.

ABSTRACT

The objective of this project is to propose the implementation of a Project Management Office (PMO) at the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) office in Costa Rica. The need arises from the lack of a centralized structure to standardize and optimize project management, which has led to inconsistencies and less effective resource allocation. In the current context, FAO is seeking to align its projects with the Sustainable Development Goals (SDGs) and increase its responsiveness to local and global challenges. To address this issue, an assessment of the organization's project management maturity level was conducted, specific needs were identified, a PMO implementation plan was designed, and the contribution of the PFG to sustainable and regenerative development was validated. The methodology used combines both qualitative and quantitative approaches, integrating document review, expert interviews, and analysis of project management best practices. As a result, a PMO proposal is presented that optimizes the coordination, planning and execution of projects, ensuring their alignment with FAO's strategic objectives and promoting efficient use of resources

Keywords: Project management, PMO, maturity assessment, organizational effectiveness, PMO implementation plan, resource optimization.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS 9

LISTA DE TABLAS 10

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES 12

RESUMEN EJECUTIVO 13

1 INTRODUCCIÓN 15

1.1 Antecedentes 15

1.2 Problemática 17

1.3 Justificación del proyecto 18

1.4 Objetivo general 21

1.5 Objetivos específicos 21

2 MARCO TEÓRICO 22

2.1 Marco institucional 22

2.1.1 Antecedentes de la institución 23

2.1.2 Misión y visión 25

2.1.3 Estructura organizativa 29

2.1.4 Productos y servicios que ofrece 34

2.2 Teoría de Administración de Proyectos 36

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos 36

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto 42

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos 46

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos 50

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos 51

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos 55

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos 60

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés 63

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad (estado de la cuestión) 64

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio 67

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio 79

3 MARCO METODOLÓGICO 108

3.1 Fuentes de información 108

3.1.1 Fuentes primarias 109

3.1.2 Fuentes secundarias 111

3.2 Métodos de Investigación 115

3.2.1 Método etnográfico 118

3.2.2 Método de observación 119

3.2.3 Método de análisis de contenido 120

3.3 Herramientas 124

3.4 Supuestos y restricciones 127

3.5 Entregables 131

4 DESARROLLO 133

4.1 Resultados de la Evaluación del Nivel de Madurez Organizacional 134

4.1.1 Visión general del diagnóstico 135

4.1.2 Resultados y análisis por dimensión 138

4.1.3 Resultados globales y perfil de madurez 148
4.1.4 Áreas críticas y oportunidades de mejora 155
4.1.5 Recomendaciones estratégicas 159
4.1.6 Conclusiones parciales: Perfil de madurez y orientaciones estratégicas 165
4.1.7 Recomendaciones parciales: Rutas de fortalecimiento institucional 166

4.2 Resultados de la identificación de necesidades en Gestión de Proyectos 169
4.2.1 Breve descripción del proceso aplicado 169
4.2.2 Participación y perfiles consultados 171
4.2.3 Resultados Cuantitativos: Análisis de Brechas 172
4.2.4 Resultados Cualitativos: Análisis Temático de Preguntas Abiertas 185
4.2.5 Priorización de Requerimientos para la Gestión de Proyectos 190
4.2.6 Recomendaciones estratégicas 193
4.2.7 Implicación para la implementación de una PMO 195
4.2.8 Conclusiones parciales: Necesidades y orientaciones estratégicas 197
4.2.9 Recomendaciones parciales: Prioridades y preparación para la PMO 199

4.3 Diseño Propuesto para la Oficina de Gestión de Proyectos – PMO 202
4.3.1 Síntesis de resultados del objetivo específico 1 y 2 202
4.3.2 Fundamentación del diseño de la PMO 204
4.3.3 Tipo y ubicación de la PMO 207
4.3.4 Características generales 213
4.3.5 Funciones de la PMO 214
4.3.6 Roles y responsabilidades 217
4.3.7 Modelo de gobernanza y toma de decisiones 221
4.3.8 Implicaciones estratégicas 223

4.3.9 Conclusiones parciales: Fundamentación y coherencia del diseño propuesto.226

4.3.10 Recomendaciones parciales: Lineamientos para la implementación 228

4.4 Plan de Implementación de la PMO.....231

4.4.1 Enfoque de implementación 231

4.4.2 Fases de implementación y cronograma 234

4.4.3 Recursos requeridos 238

4.4.4 Gestión del cambio y riesgos 240

4.4.5 Estrategias de sostenibilidad.....243

4.4.6 Implicaciones y próximos pasos 244

4.4.7 Conclusiones parciales: Enfoque y sostenibilidad del plan 246

4.4.8 Recomendaciones parciales: Lineamientos y próximos pasos 248

4.5 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible 251

4.5.1 Relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....256

4.5.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5 260

4.5.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo 269

4.5.4 Conclusiones parciales: Alineación con desarrollo sostenible/regenerativo.....276

4.5.5 Recomendaciones parciales: Estrategias para consolidar el enfoque 278

5 CONCLUSIONES 281

6 RECOMENDACIONES 285

6.1 Dirigidas a la Representación 285

6.2 Dirigidas a la Oficina Regional (RLC).....286

6.3 Dirigidas a los Comités Técnico y de Operaciones 287

6.4 Dirigidas al personal técnico-administrativo 287

Lista de Referencias 289

Anexos.....300

Anexo 1: Acta del PFG.....301

Anexo 2: EDT del PFG.....313

Anexo 3: Cronograma del PFG 314

Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar.....315

Anexo 5: Esferas programáticas prioritarias del marco estratégico de la FAO 320

Anexo 6: Cuestionario 1. Identificación del nivel de madurez de la organización 323

Anexo 7: Matriz de análisis del Cuestionario 1 327

Anexo 8: Cuestionario 2. Identificación de necesidades en gestión de proyectos 329

Anexo 9: Procedimiento de análisis del Cuestionario 2 333

Anexo 10: Resultados por ítem 335

Anexo 11: Resultado de la evaluación de impacto del Estándar P5 339

Anexo 12: Síntesis de recomendaciones por objetivo específico y actor clave 402

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Principios organizadores de la visión de la FAO 27

Figura 2 Estructura organizativa actual de la Oficina de la FAO en Costa Rica.....30

Figura 3 Ciclo de vida genérico de los proyectos 56

Figura 4 Relaciones entre portafolios, programas y proyectos 62

Figura 5 Nivel de madurez por dimensión 151

Figura 6 Distribución de participantes por tipo de perfil 172

Figura 7 Resultados de la identificación de necesidades para la gestión de proyectos 176

Figura 8 Promedios por dimensión y clasificación de brechas 178

Figura 9 Gráfico radar del promedio por dimensión 179

Figura 10 Comparación de resultados entre Cuestionario 1 y 2 (promedio y brecha).....182

Figura 11 Pirámide de brechas prioritarias (Cuestionario 1 y 2) 184

Figura 12 Ubicación de la PMO en la estructura organizacional de FAO Costa Rica 212

Figura 13 Flujos de información y reporte de la PMO en FAO Costa Rica 223

Figura 14 Alineación de la PMO con FAO Global, FAO Regional, MPP y ODS.....225

Figura 15 Cronograma de implementación de la PMO (36 meses) 238

Figura 16 Objetivos de Desarrollo Sostenible 257

Figura 17 Síntesis del proceso de análisis del Estándar P5 263

Figura 18 Categorías para asignación del puntaje en el análisis de impacto del Estándar P5.264

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Principios de la dirección de proyectos y su operativización.....37

Tabla 2 Dominios de desempeño de proyectos y su operativización.....43

Tabla 3 Síntesis de los enfoques de desarrollo de los proyectos 48

Tabla 4 Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos 52

Tabla 5 Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento 54

Tabla 6 Etapas y características de los ciclos de vida de proyectos.....58

Tabla 7 Síntesis de investigaciones sobre el tema de estudio revisadas para el PFG.....69

Tabla 8 Síntesis de las conclusiones y recomendaciones de la investigación preliminar 77

Tabla 9 Síntesis comparativa de los principales modelos de madurez en gestión de proyectos87

Tabla 10 Síntesis comparativa de diferentes tipos de PMO 96

Tabla 11 Síntesis de diferentes modelos de gestión del cambio organizacional.....106

Tabla 12 Fuentes de información utilizadas 113

Tabla 13 Síntesis comparativa entre métodos de investigación 116

Tabla 14 Métodos de investigación utilizados 122

Tabla 15 Herramientas utilizadas.....126

Tabla 16 Supuestos y restricciones.....128

Tabla 17 Entregables y criterios de aceptación.....132

Tabla 18 Resultados de la evaluación del nivel de madurez organizacional 138

Tabla 19 Resultado del nivel de madurez organizacional por dimensión y global 149

Tabla 20 Brecha frente a Nivel 4 (3,50).....153

Tabla 21 Síntesis de acciones prioritarias para fortalecer la madurez organizacional 161

Tabla 22 Recomendaciones para fortalecer la madurez 162

Tabla 23 Resultados d de la identificación de necesidades en gestión de proyectos 173

Tabla 24 Resultados de la identificación de necesidades en gestión de proyectos 177

Tabla 25 Comparación entre la evaluación de la madurez organizacional y el de necesidades en gestión de proyectos 181
Tabla 26 Síntesis de los temas emergentes por dimensión 186
Tabla 27 Matriz de requerimientos priorizados 191
Tabla 28 Acciones priorizadas para el fortalecimiento de la gestión de proyectos 193
Tabla 29 Alineación entre acciones propuestas y funciones de la PMO 196
Tabla 30 Resultados de los cuestionarios como base para el diseño de la PMO 203
Tabla 31 Correspondencia entre brechas, funcionalidades de la PMO y valor agregado esperado 206
Tabla 32 Funciones principales de la PMO en la FAO Costa Rica 217
Tabla 33 Roles y responsabilidades de la PMO en FAO Costa Rica 220
Tabla 34 Enfoque de implementación de la PMO 234
Tabla 35 Plazos de implementación y actividades clave de la PMO 237
Tabla 36 Recursos requeridos para la implementación de la PMO 240
Tabla 37 Riesgos y medidas de mitigación en la implementación de la PMO 242
Tabla 38 Estrategias de sostenibilidad de la PMO 244
Tabla 39 Hitos de implementación y seguimiento de la PMO 246
Tabla 40 Posibles efectos del proyecto en el desarrollo regenerativo y sostenible 255
Tabla 41 Finalidad de los ODS y su relación con el proyecto 258
Tabla 42 Criterios para asignar puntajes antes y después del análisis de impacto con el Estándar P5 265
Tabla 43 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo 273

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ADKAR	Modelo ADKAR para la gestión individual del cambio
Axelos	Empresa certificadora de metodologías de gestión de proyectos
CMMI	Modelo Integrado de Madurez de Capacidades del Instituto de Ingeniería de Software
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FPMIS	Sistema de Información para la Gestión del Programa de Campo
GPM	Gestión Verde de Proyectos
I+D	Investigación y desarrollo
KPI	Indicadores Clave de Desempeño
KPMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos de KeyedIn
MAP	Maestría en Administración de Proyectos
MPP	Marco de Programación País
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenibles
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPM3	Modelo de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos del PMI
P2MM	Modelo de Madurez PRINCE2
P3M3	Modelo de Madurez en la Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos
PFG	Proyecto Final de Graduación
PMI	Instituto de Gestión de Proyectos
PMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos de la Universidad de California, Berkeley
PMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos de Harold Kerzner
PMO	Oficina de Gestión de Proyectos
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UCI	Universidad para la Cooperación Internacional
VMO	Oficina de Gestión de Valor
VPO	Oficina de Entrega de Valor

RESUMEN EJECUTIVO

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en Costa Rica enfrenta retos significativos en la gestión de sus proyectos debido a la ausencia de una estructura centralizada que estandarice y optimice los procesos. Esta situación ha derivado en inconsistencias en la ejecución, duplicidad de esfuerzos y un uso ineficiente de los recursos. En un contexto en el que la FAO busca fortalecer su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se identificó la necesidad de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como mecanismo clave para mejorar la eficacia organizacional, asegurar coherencia estratégica y potenciar el valor generado por los proyectos.

El problema central radica en la falta de una estructura de gobernanza que coordine de manera sistemática la gestión de proyectos, limitando la eficiencia y la alineación institucional. La justificación de este trabajo se basó en la urgencia de contar con una PMO que brinde lineamientos comunes, garantice procesos estandarizados y fomente una cultura de mejora continua.

El objetivo general del proyecto fue elaborar una propuesta para la implementación de una PMO en la Oficina de FAO Costa Rica, con el fin de optimizar la gestión de proyectos y fortalecer la eficiencia institucional. Para alcanzarlo, se plantearon cinco objetivos específicos: (i) evaluar el nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos; (ii) determinar las necesidades institucionales y definir requerimientos estratégicos; (iii) diseñar el tipo, ubicación, funciones, roles y responsabilidades de la futura PMO; (iv) desarrollar un plan de implementación que asegure la sostenibilidad de la propuesta; y (v) Validar el aporte al desarrollo sostenible y regenerativo mediante el análisis de impactos según el Estándar P5 y su alineación con los ODS.

La metodología utilizada fue mixta, combinando un enfoque cualitativo y cuantitativo. Se realizaron revisiones documentales, entrevistas a expertos en gestión de proyectos y cuestionarios dirigidos a miembros clave de la organización para evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos. La muestra fue seleccionada mediante muestreo intencional, enfocándose en personal relevante para los objetivos del estudio. La información recolectada se analizó mediante triangulación, permitiendo la validación de los datos y el desarrollo de recomendaciones alineadas con las mejores prácticas en gestión de proyectos. Este enfoque permitió desarrollar una propuesta integral para la implementación de la PMO, adaptada al contexto y necesidades específicas de la FAO Costa Rica.

Los resultados revelaron que la oficina presenta un nivel de madurez 4 – Gestionado, lo que demuestra la existencia de prácticas institucionales formalizadas y un alto compromiso con la calidad de los proyectos. Sin embargo, se identificaron brechas críticas en gestión de beneficios y valor, gestión de riesgos, mejora continua, estandarización de metodologías y gestión del conocimiento. Las áreas de mayor fortaleza son la alineación estratégica, la integración de criterios de sostenibilidad y la capacidad técnica del personal, lo que constituye una base sólida para avanzar hacia un modelo de excelencia en gestión de proyectos.

Con base en estos hallazgos, se diseñó una PMO de tipo mixto (soporte y control), ubicada en la Representación y articulada con el Representante y el Representante Asistente de Programas. Su propósito es actuar como centro de coordinación estratégica y técnica, con funciones orientadas a:

- Estandarizar metodologías y procesos, garantizando coherencia en el ciclo de vida de los proyectos;
- Gestionar portafolios y riesgos institucionales, optimizando la asignación de recursos y la rendición de cuentas;
- Fortalecer las capacidades del personal mediante programas de formación y acompañamiento continuo;
- Sistematizar lecciones aprendidas y crear repositorios institucionales de conocimiento; y
- Monitorear beneficios y valor agregado, asegurando que las intervenciones generen impactos sostenibles y regenerativos.

El plan de implementación se estructura en tres fases —corto, mediano y largo plazo— y define hitos operativos, responsables, mecanismos de seguimiento y medidas de mitigación de riesgos. Este enfoque gradual permite adaptar la propuesta al ritmo institucional y garantizar su sostenibilidad sin requerir nuevos recursos humanos, priorizando la eficiencia y la redistribución de funciones existentes. Entre los principales resultados estratégicos destacan:

- La identificación de brechas estructurales que impiden consolidar una gestión integral de proyectos;
- La definición de un modelo de PMO adaptado al contexto de FAO Costa Rica, que equilibra control, apoyo y valor agregado;
- La creación de una hoja de ruta de implementación que fortalece la gobernanza y facilita la transición hacia una cultura de aprendizaje y mejora continua;
- La incorporación de un enfoque de sostenibilidad y regeneración como eje transversal, alineado con los ODS y el Estándar P5.

El diagnóstico concluye que la creación de una PMO es viable, necesaria y estratégica. Su implementación consolidará la gobernanza institucional, mejorará la eficiencia de los proyectos y ampliará la capacidad para generar resultados sostenibles y medibles. Asimismo, contribuirá a posicionar a la FAO como referente nacional y regional en gestión de proyectos con enfoque sostenible y regenerativo. Las recomendaciones se orientan a distintos niveles de acción:

- A la Representación: liderar el proceso de institucionalización de la PMO, asegurar su legitimidad política y técnica, y vincularla con los mecanismos de planificación estratégica y programación.
- Al Representante Asistente de Programas: fortalecer el liderazgo operativo, impulsar la capacitación y velar por la integración transversal de la PMO en la estructura organizacional.
- A los Comités Técnico y de Operaciones: formalizar lineamientos de gestión de riesgos, clarificar responsabilidades y establecer un sistema de gobernanza de portafolios.
- A la PMO: desarrollar manuales, tableros digitales y mecanismos de seguimiento y evaluación que consoliden la gestión basada en resultados.
- A la Oficina Regional (RLC): brindar acompañamiento técnico y facilitar el intercambio de buenas prácticas.

El PFG constituye un aporte institucional estratégico que transforma la gestión de proyectos en la FAO Costa Rica hacia un modelo de mayor eficiencia, transparencia y sostenibilidad. La propuesta integra los principios del PMI, OPM3 y P5, y representa un paso decisivo hacia la consolidación de una cultura organizacional innovadora, resiliente y orientada a resultados, capaz de maximizar el impacto de las intervenciones de la FAO en beneficio del desarrollo sostenible y regenerativo del país.

1 Introducción

La introducción del Proyecto Final de Graduación (PFG) establece el contexto general y los fundamentos conceptuales que orientan su desarrollo. Su propósito es presentar de forma clara los antecedentes que originan el estudio, la problemática que se busca abordar, la justificación que sustenta su pertinencia y los objetivos que guían su ejecución. Esta sección cumple un papel esencial, pues sitúa al lector dentro del marco institucional y académico del proyecto, explica la relevancia del tema y define el rumbo metodológico que seguirá la investigación. En conjunto, la introducción ofrece una visión integral que facilita la comprensión del PFG y asegura su coherencia con los propósitos estratégicos de la organización y del programa académico en el que se inscribe.

1.1 Antecedentes

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) tiene como misión principal la erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición, así como la gestión sostenible de los recursos naturales para el beneficio de las generaciones presentes y futuras (FAO, 2021). En este contexto, la FAO juega un papel crucial en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente en áreas como la reducción de la pobreza (ODS 1), la promoción de la seguridad alimentaria (ODS 2), y la gestión sostenible de los ecosistemas terrestres y acuáticos (ODS 14 y 15).

Sin embargo, a pesar de sus logros y contribuciones significativas a nivel global, la FAO enfrenta desafíos importantes en la gestión de sus proyectos. Actualmente, la FAO en Costa Rica carece de una estructura centralizada que estandarice y optimice la gestión de proyectos. Esta ausencia de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ha llevado a inconsistencias en la ejecución de proyectos, duplicidad de esfuerzos y una utilización ineficiente de los recursos disponibles. Según Kerzner (2017), la falta de una PMO puede resultar en una fragmentación

en la ejecución de proyectos, lo que a su vez dificulta el alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización. El establecimiento de una PMO proporcionaría un marco unificado que mejoraría la coordinación, planificación y ejecución de los proyectos, asegurando que los esfuerzos estén alineados con los objetivos estratégicos de la FAO y con los ODS.

La gestión de proyectos en la FAO, en su forma actual, carece de la centralización y estandarización necesarias para maximizar la eficiencia organizacional. La falta de una PMO significa que no existe un proceso unificado para la planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos, lo que puede llevar a una duplicación de esfuerzos y un uso ineficiente de los recursos. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute) (PMI, 2021), una PMO actúa como una estructura centralizada que facilita la estandarización de procesos y metodologías en la gestión de proyectos, lo que resulta en una mejora sustancial en la eficiencia y efectividad.

El objetivo general del Proyecto Final de Graduación (PFG) es elaborar una propuesta para la implementación de una PMO en la sede de Costa Rica de la FAO. Esta propuesta busca optimizar la gestión de proyectos y mejorar la eficiencia organizacional, alineando todos los proyectos con los objetivos estratégicos de la FAO. La implementación de una PMO no solo permitirá una mejor coordinación de los proyectos, sino que también asegurará que todos los recursos se utilicen de manera más efectiva, maximizando el impacto de las iniciativas de la FAO en el marco de los ODS.

La necesidad de una PMO en la FAO es evidente dado el contexto actual de la organización y los desafíos que enfrenta en la gestión de proyectos. La propuesta para establecer una PMO en la sede de Costa Rica tiene como objetivo resolver estos problemas, creando una estructura que facilite la estandarización de procesos, la optimización de recursos y la alineación estratégica con los objetivos de la FAO y los ODS.

1.2 Problemática

La falta de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en una organización puede generar diversos problemas que afectan tanto la eficiencia como la efectividad de la gestión de proyectos. En el contexto de la FAO en Costa Rica, la ausencia de una PMO ha resultado en dificultades para coordinar proyectos de manera efectiva, gestionar recursos de manera óptima y alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización.

Al respecto, algunos de los problemas que se han presentado son:

- Problemas de Coordinación y Gestión: Según Kerzner (2017), una de las principales consecuencias de no tener una PMO es la falta de coordinación entre los proyectos. Sin una estructura centralizada que supervise la gestión de proyectos, los esfuerzos tienden a fragmentarse, lo que lleva a una duplicación de esfuerzos, la asignación ineficiente de recursos y la falta de coherencia entre los proyectos que se llevan a cabo dentro de la organización. Esto es especialmente problemático en organizaciones grandes o con múltiples proyectos simultáneos, donde la falta de coordinación puede resultar en proyectos que compiten por los mismos recursos o en una falta de alineación con las metas estratégicas de la organización.
- Problemas de Gestión de Recursos: La gestión ineficaz de los recursos es otro problema crítico que surge en la ausencia de una PMO. Según PMI (2021), sin una estructura definida, los recursos (incluyendo tiempo, personal y presupuesto) no se asignan de manera óptima, lo que puede llevar a sobrecostos, retrasos en los proyectos y, en última instancia, al fracaso en alcanzar los objetivos del proyecto. Además, la falta de una PMO puede resultar en una mala gestión del conocimiento, donde las lecciones aprendidas y las mejores prácticas no se documentan ni se comparten adecuadamente entre los proyectos, lo que impide la mejora continua dentro de la organización.

- Falta de Alineación Estratégica: Otro problema clave es la falta de alineación estratégica entre los proyectos y los objetivos de la organización. Según Crawford (2014), sin una PMO, es difícil asegurar que todos los proyectos estén contribuyendo de manera efectiva a los objetivos estratégicos de la organización. Esto puede resultar en proyectos que, aunque exitosos en sus propios términos, no generan el valor esperado para la organización en su conjunto. Una PMO, por otro lado, puede garantizar que todos los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional y que los recursos se utilicen de manera que maximicen el valor estratégico.
- Riesgos y Falta de Control: Además, la falta de una PMO incrementa los riesgos asociados a la gestión de proyectos. Según Aubry et al. (2010), sin una estructura clara para la gestión de proyectos, es más difícil identificar, evaluar y mitigar riesgos de manera efectiva. Esto puede llevar a la materialización de riesgos que podrían haberse evitado o mitigado con una mejor planificación y control. La falta de control sobre los proyectos también puede dar lugar a problemas de calidad, incumplimiento de plazos y sobrecostos.

En síntesis, la ausencia de una PMO en la FAO en Costa Rica ha generado una serie de problemas que afectan la coordinación, gestión de recursos, alineación estratégica y control de riesgos en los proyectos. Implementar una PMO podría ayudar a resolver estos problemas, mejorando la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos y asegurando que los proyectos contribuyan de manera efectiva a los objetivos estratégicos de la organización.

1.3 Justificación del proyecto

La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la oficina de la FAO en Costa Rica es una necesidad crítica para la organización. Actualmente, la falta de una estructura centralizada que estandarice y optimice la gestión de proyectos puede resultar

en inconsistencias en la ejecución, duplicidad de esfuerzos y una utilización ineficiente de los recursos. Este proyecto es esencial no solo para mejorar la eficiencia operativa, sino también para asegurar que los proyectos se alineen de manera efectiva con los objetivos estratégicos de la FAO.

En este sentido, se espera que el establecimiento de una PMO en la FAO Costa Rica proporcione un marco unificado que mejorará significativamente la coordinación, planificación y ejecución de proyectos. Esto asegurará un alineamiento claro con los objetivos estratégicos de la organización y facilitará la gestión de múltiples proyectos de manera simultánea y coherente.

De manera general, los beneficios esperados de la implementación de la PMO son:

- Estandarización de Procesos: La PMO establecerá procedimientos y metodologías estandarizadas para la gestión de proyectos, lo que reducirá las inconsistencias y mejorará la calidad de la ejecución.
- Optimización de Recursos: Al centralizar la gestión de proyectos, se logrará una mejor asignación y utilización de los recursos, lo que puede traducirse en una reducción de costos operativos hasta en un 20%.
- Mejora en la Coordinación: Una PMO facilita la comunicación y colaboración entre diferentes equipos y departamentos, asegurando que todos trabajen hacia los mismos objetivos.
- Alineación Estratégica: Con una PMO, todos los proyectos estarán alineados con los objetivos estratégicos de la FAO, asegurando que cada proyecto contribuya de manera efectiva al logro de la misión organizacional.
- Aumento en la Eficiencia: La implementación de una PMO contribuirá a la mejora continua en la gestión de proyectos, permitiendo la implementación de mejores prácticas y estándares internacionales.

En cuanto a la Creación de Valor Según el Estándar para la Dirección de Proyectos (PMI, 2021), este indica que la creación de valor en un proyecto se centra en la entrega de beneficios tangibles e intangibles que contribuyen al éxito de la organización. En este sentido, los componentes clave de la entrega de valor incluyen:

- Beneficios: Los beneficios representan las mejoras específicas o resultados positivos que se esperan como resultado del proyecto. En el contexto de la FAO, estos beneficios incluyen la optimización de recursos, mejora en la calidad de los proyectos, y una mayor capacidad para atraer financiamiento.
- Valor: El valor se refiere a la suma de los beneficios obtenidos en relación con los costos y riesgos involucrados en el proyecto. La implementación de una PMO aporta un valor significativo al asegurar que los proyectos se gestionen de manera más eficiente y alineada con los objetivos organizacionales.
- Sistema de Información para la Entrega de Valor: Este sistema permite monitorear y medir el progreso hacia la entrega de valor a través de indicadores clave de rendimiento (KPI) y otras métricas relevantes. Esto asegura que la FAO pueda evaluar continuamente el impacto de la PMO y realizar ajustes según sea necesario para maximizar los beneficios.

Con base en lo anterior, se espera que la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la FAO Costa Rica produzca una serie de beneficios tanto cualitativos como cuantitativos. Entre los beneficios cualitativos se destaca una mejora significativa en la calidad de la gestión de proyectos, lo que contribuirá a un fortalecimiento de la estructura organizacional y a una mayor capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos de la FAO. Además, se espera un aumento en la satisfacción de las partes interesadas y una mayor confianza por parte de donantes y socios internacionales.

En términos cuantitativos, se prevé una reducción de costos operativos de hasta un 20% gracias a una mejor planificación y gestión de los recursos, lo que permitirá la reinversión de los ahorros generados en nuevos proyectos. Asimismo, la efectividad en la entrega de proyectos se verá mejorada, lo que resultará en un incremento en el número de proyectos completados a tiempo y dentro del presupuesto establecido. Estos beneficios optimizarán el desempeño de la FAO Costa Rica y fortalecerán su posición estratégica y operacional.

1.4 Objetivo general

Elaborar una propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos en la Sede de Costa Rica de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, para optimizar la gestión de proyectos y mejorar la eficiencia organizacional.

1.5 Objetivos específicos

1. Evaluar el nivel de madurez de la organización en administración de proyectos, para identificar áreas de mejora.
2. Determinar las necesidades de la organización para mejorar la gestión de proyectos, con el propósito de definir requerimientos específicos.
3. Diseñar el tipo, ubicación, características, funciones, roles y responsabilidades que debería tener la PMO para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.
4. Desarrollar un plan de implementación para la PMO con el fin de establecer los pasos necesarios para su puesta en marcha.
5. Validar el aporte al desarrollo sostenible y regenerativo mediante el análisis de impactos según el Estándar P5 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2 Marco teórico

El marco teórico de la investigación abarca dos componentes principales: el marco institucional y la teoría de administración de proyectos. En la sección del marco institucional se incluyen los antecedentes de la institución, su misión y visión, la estructura organizativa y los productos que ofrece. La teoría de administración de proyectos aborda los principios y dominios de desempeño según el PMI, así como los tipos de proyectos, la definición de administración de proyectos, las áreas de conocimiento, los ciclos de vida de los proyectos y la relación entre estrategia empresarial, portafolios, programas y proyectos.

Este marco teórico es fundamental para el PFG porque proporciona una base conceptual y contextual que guía la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Al establecer una comprensión clara de la organización y los principios de la administración de proyectos, el marco teórico asegura que la propuesta esté alineada con los objetivos estratégicos y operativos de la FAO, mejorando así la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos y programas.

2.1 Marco institucional

En esta sección se aborda el marco institucional de la organización para la que se hará la propuesta de PMO; esto incluye antecedentes de la organización, su visión, estructura organizativa y los servicios que ofrece. Esto es importante para el PFG porque proporciona el contexto necesario para entender cómo una PMO puede alinearse con los objetivos estratégicos y operativos de la organización, facilitando una gestión más eficiente y efectiva de sus proyectos y programas.

2.1.1 Antecedentes de la institución

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), es una organización internacional intergubernamental que tiene sus orígenes en mayo-junio de 1905 con la creación del Instituto Internacional de Agricultura, en el marco de una conferencia internacional celebrada en Roma, Italia (FAO, 2022).

Posteriormente, en 1943, el presidente de Estados Unidos Franklin D. Roosevelt convocó a una Conferencia de las Naciones Unidas sobre la Alimentación y la Agricultura, en la que se reunieron representantes de cuarenta y cuatro gobiernos. En seguimiento a esta Conferencia, el 16 de octubre de 1945 se reunieron nuevamente en la ciudad de Quebec, Canadá, y se comprometieron a fundar una organización permanente para la alimentación y la agricultura (FAO, 2022).

En este contexto, se desarrolló el primer período de sesiones de la Conferencia en Chateau Frontenac en Quebec, Canadá, del 16 de octubre al 1 de noviembre de 1945. La Segunda Guerra Mundial puso fin al Instituto Internacional de Agricultura el 27 de febrero de 1948, y sus funciones fueron transferidas a la recién creada Organización de las Naciones Unidas sobre la Alimentación y la Agricultura FAO (FAO, 2022).

Según la FAO (2021), actualmente la Organización cuenta con 195 Miembros (194 países y la Unión Europea). En este sentido, pueden pertenecer a la FAO todos los Estados u organizaciones regionales de integración económica que reúnan los criterios establecidos en la Constitución de la Organización. Asimismo, los territorios o grupos de territorios que no tengan a su cargo la dirección de sus propias relaciones internacionales pueden ser admitidos como Miembros Asociados.

El organismo está dirigido por la Conferencia de los Estados Miembros, que se reúne cada dos años para revisar el trabajo realizado por la organización y para aprobar el programa de trabajo y el presupuesto para el siguiente período de dos años. La conferencia elige un

consejo de los 49 Estados Miembros, elegidos por un período de tres años y cuyos mandatos expiran escalonadamente, que actúa entre los períodos de sesiones de la Conferencia, en calidad de órgano ejecutivo. El director general dirige las actividades del organismo (FAO, 2022).

La FAO es la agencia de las Naciones Unidas que lidera el esfuerzo internacional para poner fin al hambre. Su mandato es lograr la seguridad alimentaria para todas las personas, y, en este sentido, garantizar que las personas tengan acceso regular a suficientes alimentos de alta calidad para llevar una vida activa y saludable. Para esto, la FAO trabaja para elevar los niveles de nutrición, mejorar la productividad agrícola, mejorar la vida de las poblaciones rurales y contribuir al crecimiento de la economía mundial.

En este contexto, desde 2010 todo el trabajo de la FAO se guía por un marco estratégico preparado para un período de 10 a 15 años que se revisa cada cuatro años y comprende, entre otras cosas, un análisis de los desafíos a los que se enfrentan la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural, así como las poblaciones dependientes de ellos, incluidos los consumidores. El Marco estratégico para 2022-2031 se elaboró en el contexto de los principales desafíos mundiales y regionales en las áreas comprendidas en el mandato de la FAO, incluida la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19).

La Oficina de la FAO en Costa Rica se estableció en 1980 mediante un convenio con el Gobierno. Las iniciativas y proyectos con las que el organismo apoya al país se definen en un Marco de Programación País (MPP) consensuado con las instituciones públicas contraparte y alineado con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública vigente, así como con el Marco estratégico 2022-2031, de la Organización a nivel global.

En este sentido, el MPP 2023 – 2027 de la FAO en Costa Rica, establece tres áreas programáticas: i) Lograr que la seguridad alimentaria y nutricional (SAN) tome un rol central en la agenda nacional y se evidencie su contribución con la agricultura familiar y los sistemas agroalimentarios; ii) impulsar la producción agropecuaria costarricense por medio de la

incorporación de tecnologías y métodos innovadores accesibles que propicien la dinamización de los ingresos económicos de los actores del sector; y iii) convertir a la Agenda Agroambiente en el instrumento articulador para el cambio transformador del sector agropecuario, forestal y pesquero (FAO, 2023).

2.1.2 Misión y visión

La visión y la misión son pilares fundamentales que guían la gestión de programas y proyectos de la organización. Al alinear sus estrategias, la FAO puede asegurar que sus esfuerzos no solo sean eficaces y eficientes, sino también sostenibles y equitativos, contribuyendo de manera significativa al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a la visión de un mundo libre de hambre y malnutrición.

En un contexto mundial que enfrenta amenazas crecientes, es imperativo actuar para proteger los medios de vida y lograr resultados sostenibles. La Agenda 2030 proporciona una guía, pero su adopción debe acompañarse de voluntad política. Con muchos de los objetivos de la Agenda 2030 aún lejos de alcanzarse, es crucial que todos los actores en todos los niveles se involucren. En este contexto, el marco estratégico de la FAO busca “respaldar la Agenda 2030 mediante la trasformación hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles, para conseguir una mejor producción, una mejor nutrición, un mejor medio ambiente y una vida mejor sin dejar a nadie atrás” (FAO 2021, p.2).

El marco estratégico se guía por la visión de la FAO y las tres metas mundiales de los Miembros. De esta forma, la visión es la siguiente:

> Un mundo libre del hambre y de la malnutrición, en el que la alimentación y la agricultura contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental. (FAO, 2021, p.15).

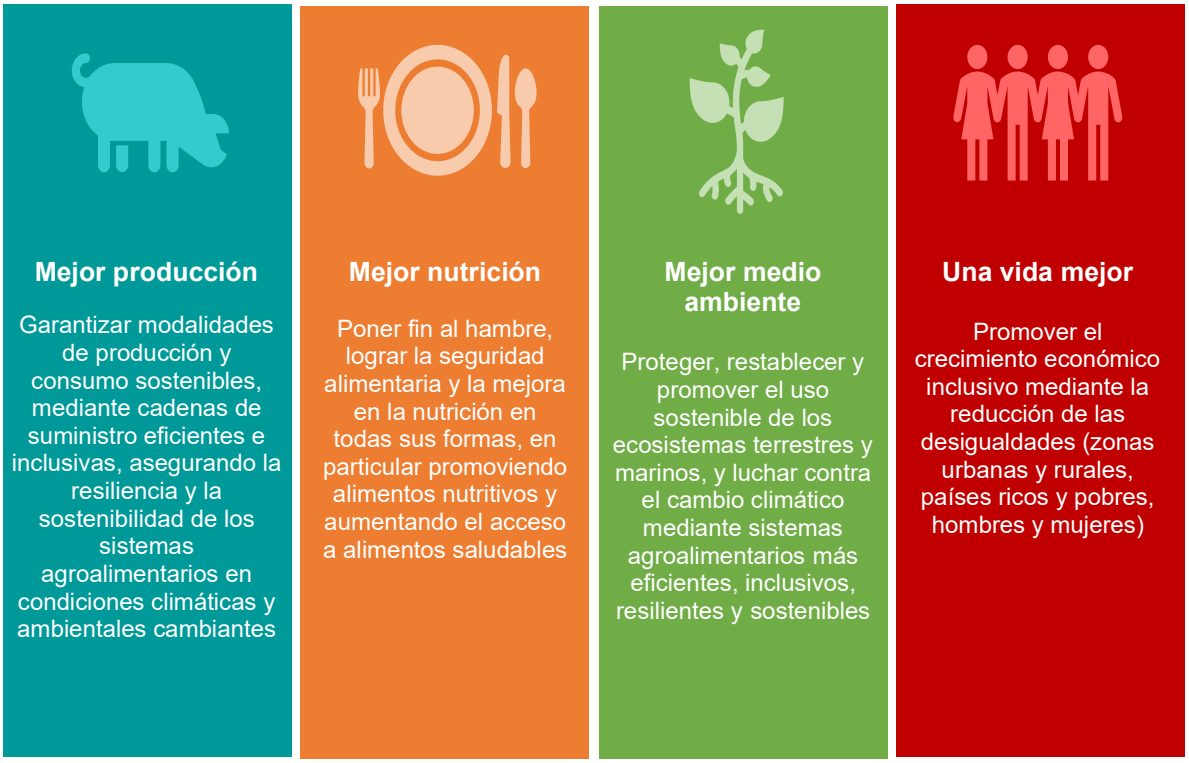
Por su parte, las tres metas mundiales de los Miembros son (FAO, 2021, p.15):

1. Erradicación del hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición para conseguir gradualmente un mundo en el que las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana.
2. Eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles.
3. Ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.

Con base en esto, se puede afirmar que el discurso estratégico que orienta el marco de trabajo de la FAO es la trasformación hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles para conseguir una mejor producción, una mejor nutrición, un mejor medio ambiente y una vida mejor sin dejar a nadie atrás. A estos cuatro principios se les denomina, dentro del marco estratégico, como las cuatro mejoras (Figura 1), y constituyen un principio organizador sobre cómo la FAO pretende contribuir en forma directa a los tres Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) rectores de la Organización, que son el ODS 1 (fin de la pobreza), el ODS 2 (hambre cero), y el ODS 10 (reducción de las desigualdades), y respaldar el cumplimiento de la Agenda 2030, que es fundamental para lograr la visión de la FAO. En este sentido, las mejoras reflejan las interconexiones entre las dimensiones económica, social y ambiental de los sistemas agroalimentarios y, por consiguiente, fomentan un enfoque estratégico y orientado a los sistemas en todas las intervenciones de la FAO, entre estas, los programas y proyectos.

Figura 1

Principios organizadores para lograr la visión de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



Nota: Adaptado de *Marco Estratégico para 2022 – 2031* (p.15), por FAO, 2021, FAO.

Además, los ODS clave y sus indicadores, incluyendo aquellos a los que la FAO es responsable o contribuye, son esenciales para enfocar el trabajo, monitorear los progresos y expresar sus aspiraciones en términos de logros o impactos a mediano y largo plazo. En este sentido, la FAO (2021), indica que estos son los indicadores pertinentes relacionados con el ODS 1 (fin de la pobreza) y el ODS 2 (hambre cero), así como con el ODS 5 (igualdad de género), el ODS 6 (agua limpia y saneamiento), el ODS 12 (producción y consumo responsables), el ODS 14 (vida submarina) y el ODS 15 (vida de ecosistemas terrestres).

En complemento a lo anterior, la visión de la FAO también se operativiza mediante las esferas programáticas. Según la Organización (FAO, 2021), las esferas programáticas prioritarias guían los programas de la FAO para abordar deficiencias graves y establecer condiciones que impulsen cambios hacia el logro de ciertas metas de los ODS. Estas esferas responden a desafíos identificados en análisis institucionales, conferencias regionales y consultas, y representan la ventaja comparativa de la FAO como organismo especializado de la ONU, agrupando su variedad de conocimientos técnicos. Formuladas como temas técnicos interdisciplinarios, las esferas programáticas reflejan la contribución estratégica de la FAO a metas específicas de los ODS, alineándose con la recomendación de actualizar la teoría del cambio del marco de resultados estratégico para definir objetivos más tangibles y basados en temas específicos, y destacan la interconexión e indivisibilidad de los ODS. Las 20 esferas programáticas prioritarias se presentan en el Anexo 5.

Para acelerar los avances y maximizar los esfuerzos hacia el cumplimiento de visión, los ODS y las cuatro mejoras, la FAO implementará cuatro “aceleradores” y “temas” transversales. En este sentido, los aceleradores son: tecnología, innovación, datos y complementos (gobernanza, capital humano e instituciones). Por su parte, los temas transversales de la FAO, como género, juventud e inclusión, son cruciales para la Agenda 2030 y deben integrarse en toda la labor de la Organización (FAO, 2021).

Con base en lo anterior, se puede sostener que la visión de la FAO y la forma en que esta se operativiza, guían y estructuran todo el trabajo de la organización, incluyendo la gestión de programas y proyectos. Estos elementos estratégicos orientan la planificación y ejecución de programas y proyectos, asegurando que todas las actividades de la organización estén alineadas con sus objetivos a largo plazo y que contribuyan a la consecución de su visión global. Asimismo, promueven la coordinación y la colaboración tanto interna como externa; internamente, ayudan a alinear los esfuerzos de diferentes departamentos y equipos, y

externamente, facilitando la cooperación con otras organizaciones internacionales, gobiernos, y actores locales para abordar desafíos complejos y multidimensionales.

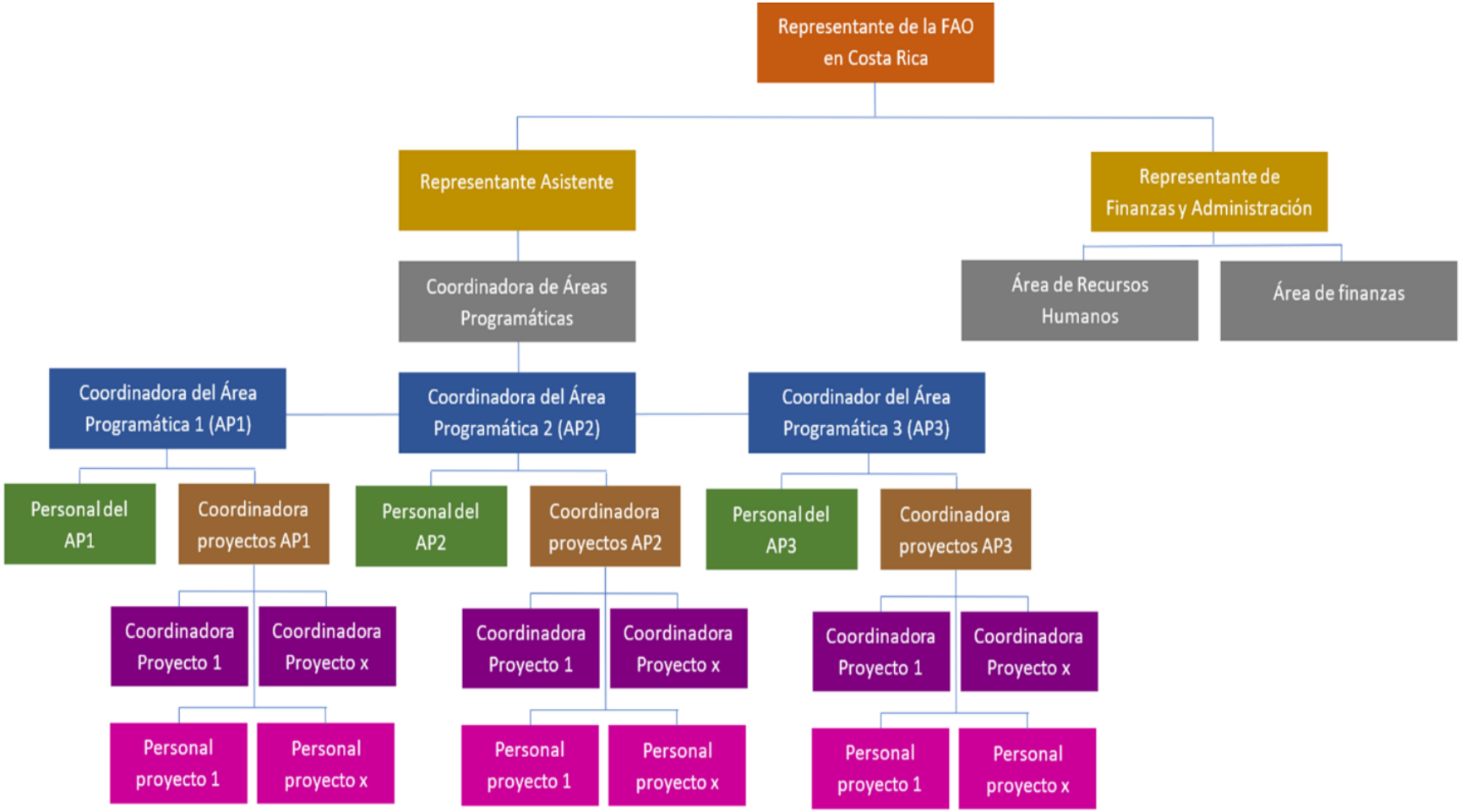
2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de una organización es fundamental para la gestión efectiva de programas y proyectos, ya que proporciona un marco claro para la asignación de roles y responsabilidades, facilita la comunicación, optimiza el uso de recursos, mejora el control y monitoreo, y fomenta una cultura de colaboración (PMI, 2021).

La FAO en Costa Rica tiene una estructura de tipo matricial fuerte. Como se puede observar en la Figura 2, las personas encargadas de la coordinación de los proyectos comparten autoridad con otros gerentes de programas, en específico con la persona encargada de la correspondiente área programática en la que se ubica el proyecto, y la persona coordinadora de proyectos de esa área.

Figura 2

Estructura organizativa actual de la Oficina de la FAO en Costa Rica



Nota: Autoría propia.

Según el PMI (2017), las principales características que presenta el tipo de estructura matriz – fuerte, aplicadas a la situación de la oficina en Costa Rica de la FAO, son las siguientes:

- Autoridad del Director del Proyecto: En la FAO Costa Rica, la persona coordinadora de los proyectos tiene una autoridad de moderada a alta. En este sentido, puede tomar la mayoría de las decisiones relacionadas con el proyecto, como la contratación del personal, la definición de actividades, el establecimiento de alianzas para la ejecución, entre otros; sin embargo, decisiones que impliquen cambios importantes entre líneas presupuestarias (de más del 20% de los recursos) o en el marco lógico del proyecto, deben ser consultadas con los niveles superiores.
- Rol del Director del Proyecto: Las personas coordinadoras de proyectos son contratadas específicamente para cumplir ese rol, por lo que tienen una designación de tiempo completo.
- Gestión del Presupuesto del Proyecto: La gestión del presupuesto del proyecto se encuentra a cargo de la persona coordinadora del proyecto, y como se mencionó anteriormente, solo en caso de cambios importantes entre líneas presupuestarias debe consultar y contar con la autorización de superiores.
- Personal Administrativo de Dirección de Proyectos: El personal administrativo vinculado con el proyecto también es contratado específicamente para esta función, por lo que tiene una asignación de tiempo completo a esta función.

Como se mencionó anteriormente, las actividades de la FAO en Costa Rica se sitúan dentro del Marco Estratégicos de la FAO a nivel global (plan de largo plazo), y el Marco de Programación País (MPP), que es el plan de mediano plazo nacional construido de manera participativa con base en las prioridades y necesidades de las principales partes interesadas, y consensuado y firmado con el Gobierno (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto).

El MPP define tres ejes prioritarios que se concretan en la estructura organizativa a través de tres áreas programáticas, una para cada eje prioritario; cada área programática tiene una persona coordinadora (nivel azul del organigrama) y personal a cargo de los servicios de cooperación técnica relativa al área correspondiente (nivel verde del organigrama). Asimismo, las áreas programáticas tienen una persona coordinadora de los proyectos de esa área (nivel café del organigrama); y cada proyecto, a su vez, tiene una persona coordinadora y personal contratado a tiempo completo para su ejecución (niveles morado y rosado, respectivamente).

Por otra parte, la ubicación en la estructura organizativa de los proyectos, las personas a cargo de la coordinación de estos y el personal contratado para su ejecución, como parte de cada área programática, corresponde con la necesidad de la organización de contar con personal especializado en el ámbito de conocimiento y acción de cada área en particular. Por ejemplo, la Área Programática 1 requiere personal especializado en temas de seguridad alimentaria y nutricional, mientras que el Área Programática 2 lo requiere en temas de producción agropecuaria, pesca, desarrollo rural y sistemas de abastecimiento alimentario, y el personal del Área Programática 3 debe especializar en temas relacionados con adaptación y mitigación al cambio climático aplicado a los sistemas agroalimentarios, sistemas agroforestales y silvopastoriles, entre otros. Si bien es cierto que las tres áreas programáticas se encuentran interrelacionadas, y que en ese sentido se articulan acciones entre proyectos de diferentes áreas, se considera esencial contar con especialistas en diversos temas.

Es importante destacar que las áreas programáticas son permanentes, puesto que son las que tienen la responsabilidad principal de brindar el servicio de cooperación técnica definido en el MPP, lo que trasciende a la ejecución de proyectos, mientras que los proyectos de cada área (cantidad y alcance), varían dependiendo de las prioridades de los cooperantes financieros y las capacidades de movilización de recursos de la Organización, tanto a nivel nacional como internacional.

Finalmente, la estructura organizativa para la atención de proyectos de la FAO en Costa Rica denota de manera clara los niveles de jerarquía del organismo y cómo el personal de proyectos se inserta en estos. Aunque el organigrama da la impresión de que las personas coordinadoras de proyectos tienen poca autoridad debido a su ubicación, en realidad tienen una autoridad de moderada a alta en la gestión del proyecto. Esto implica que pueden tomar decisiones sobre los recursos financieros del proyecto, las actividades a programar y el personal a contratar, entre otras cosas, lo que resulta de gran importancia si se considera que son proyectos que se enmarcan en procesos sociales más amplios de desarrollo rural sostenible centrado en las personas.

También es importante mencionar que el servicio de la organización es la cooperación técnica para el desarrollo, lo que se hace de dos formas que se refuerzan mutuamente:

1. Acompañamiento técnico no vinculado a proyectos.
2. Programas y proyectos, los que son de diversos tipos según los recursos movilizados para este fin y las prioridades de las partes interesadas.

En este sentido, aunque la estructura actual es matricial fuerte, esto puede variar dependiendo del presupuesto y el alcance de los proyectos, presentando una estructura fuerte para programas y proyectos con presupuestos altos, y una estructura débil o equilibrada para proyectos con poco presupuesto o para el acompañamiento técnico no vinculado a proyectos, el que se brinda con personal de planta de la oficina o consultores vinculados a los proyectos, dependiendo del tipo de apoyo solicitado por las contrapartes.

Lo anterior evidencia la importancia de que la estructura de atención de proyectos se adapte tanto al contexto en el que la Organización se desempeña, como a los objetivos. También puede implicar la necesidad de revisar periódicamente la estructura para hacer los ajustes necesarios para operar los proyectos de una manera más eficaz y eficiente.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

El tipo de actividad o servicio que ofrece la FAO es la cooperación técnica para el desarrollo, centrada en la transformación de los sistemas agroalimentarios para asegurar una mejor producción, mejor alimentación, mejor medio ambiente, y una vida mejor.

En este contexto, la organización aplica su Marco Estratégico y ofrece resultados previstos a través de los programas enfocados en estas cuatro mejoras, utilizando un enfoque sistémico para minimizar las compensaciones en el logro de los ODS. A través del enfoque de sistemas agroalimentarios, la FAO se centra en desarrollar un perfil de la agricultura que trasciende los objetivos macroeconómicos y de producción, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria, promover medios de vida resilientes, fomentar innovaciones y catalizar inversiones y asociaciones más efectivas (FAO, 2021).

Las funciones básicas de la organización son los medios fundamentales de acción empleados por la FAO para brindar el servicio que ofrece y lograr resultados. Por tanto, representan los tipos de intervenciones a las que la organización da prioridad. Según la FAO (2017), estas son:

1. Reunir, analizar, controlar y mejorar el acceso a datos e información vinculada con la producción agropecuaria, la alimentación y los sistemas agroalimentarios, trabajando junto con los países y otros asociados en el desarrollo a fin de determinar los factores que motivan a los consumidores, las deficiencias en las políticas y las inversiones, promover plataformas comunes y utilizar nuevas herramientas tecnológicas. El término “agricultura” y sus derivados comprenden también la pesca, los productos del mar, los bosques y los productos primarios forestales.
2. Facilitar y apoyar a los países en la elaboración y aplicación de instrumentos normativos y de establecimiento de normas en pro de sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles, como acuerdos internacionales,

códigos de conducta, normas técnicas y tecnologías conexas, herramientas digitales, buenas prácticas y otros.

3. Facilitar, promover y respaldar el diálogo sobre políticas relativas a los sistemas agroalimentarios en los planos mundial, regional y nacional, incluido el reconocimiento y análisis explícito de las compensaciones.
4. Ayudar a las instituciones en todos los niveles, incluso mediante el desarrollo de la capacidad, a preparar, aplicar, seguir y evaluar políticas y programas basados en datos comprobados y estimular las inversiones.
5. Facilitar asociaciones y coaliciones con vistas a lograr sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles que aborden las desigualdades y no dejen a nadie atrás, por ejemplo, con los gobiernos, los asociados en el desarrollo, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado.
6. Asesorar y prestar asistencia para actividades que abarquen, difundan y mejoren la asimilación de conocimientos, tecnologías y buenas prácticas en las esferas comprendidas en el mandato de la FAO.
7. Realizar actividades de promoción y comunicación a escala nacional, regional y mundial, incluso para los consumidores, aprovechando los conocimientos y datos de la Organización, su posición de organismo especializado de las Naciones Unidas y su función de confianza como intermediaria neutral.

Según los Textos Fundamentales de la Organización, son también funciones de la FAO, proporcionar la asistencia técnica que soliciten los gobiernos, vinculada con los sistemas agroalimentarios.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En esta sección se explican los principales conceptos relacionados con la teoría de administración de proyectos, con el propósito de proporcionar una base teórica sólida que justifique los enfoques utilizados y proporcione un lenguaje común que facilite la comprensión.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

El Estándar para la dirección de proyectos (PMI, 2021), los principios de la dirección de proyectos constituyen una guía fundamental que orienta el comportamiento y las decisiones de los directores de proyectos y otros participantes. De esta forma, los principios están diseñados para proporcionar una base ética y profesional sobre la cual los individuos pueden tomar decisiones y actuar de manera coherente con los objetivos del proyecto y de la organización. La finalidad de estos principios es asegurar que las personas involucradas en la dirección de proyectos se comporten de manera ética, profesional y eficiente, promoviendo el éxito del proyecto y la satisfacción de los interesados. Se debe considerar que, como menciona el PMI:

> Debido a que los principios de la dirección de proyectos proporcionan orientación, el grado de aplicación y la forma en que se aplican vienen influenciados por el contexto de la organización, el proyecto, los entregables, el equipo del proyecto, los interesados y otros factores. (PMI, 2021, p.22)

Los doce principios son: 1. Ser un administrador diligente, respetuoso y atento; 2. Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto; 3. Involucrarse eficazmente con los interesados; 4. Enfocarse en el valor; 5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema; 6. Demostrar comportamientos de liderazgo; 7. Adaptar en función del contexto; 8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables; 9. Navegar en la complejidad; 10. Optimizar las respuestas a los riesgos; 11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia; 12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto. En la Tabla 1 se incluyen los 12 principios.

Tabla 1

Principios de la dirección de proyectos y su operativización en la FAO en Costa Rica

Principio	Finalidad según el PMI (2021)	Operativización en la FAO en Costa Rica
Ser un administrador diligente, respetuoso y atento	Fomentar la responsabilidad profesional y personal en la gestión del proyecto, incluyendo el uso y gestión de los recursos y el compromiso con los impactos financieros, sociales y ambientales de los proyectos. Subraya la importancia de conducta ética y profesional esperada de los directores de proyectos y otros participantes en los proyectos, así como actuar con cuidado, respeto y responsabilidad en todas las actividades relacionadas con la gestión de proyectos.	El principio de ser un administrador diligente, respetuoso y atento es esencial para la FAO debido a su misión de erradicar el hambre, la inseguridad alimentaria, la malnutrición, y gestionar los recursos naturales de manera sostenible. La diligencia asegura el uso eficiente de los recursos y maximiza el impacto de las intervenciones. El respeto fomenta la colaboración efectiva y la confianza con diversas comunidades y partes interesadas, cruciales para la gestión eficaz de recursos. La formación continua y el desarrollo profesional del personal fortalecen las capacidades y la sostenibilidad de los proyectos, alineándose con la misión de la FAO de transformar los sistemas agroalimentarios para un futuro mejor y más inclusivo. En la aplicación de este principio, el personal de la Organización realiza auditorías regulares, mantiene una comunicación abierta, y asegura la gestión responsable de los recursos. También fomenta la formación continua y el desarrollo profesional del personal y socios, garantizando la eficiencia y efectividad en el desempeño del equipo. Estas acciones aseguran el cumplimiento de los objetivos del proyecto y promueven un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo, alineado con la misión de la FAO.
Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto	Crear un ambiente en el que todos los miembros del equipo trabajen juntos de manera efectiva, comunicándose abiertamente y colaborando para alcanzar los objetivos del proyecto y la organización. Esto implica fomentar una cultura de confianza, respeto mutuo y apoyo, donde cada miembro del equipo se sienta valorado y motivado para contribuir al éxito del proyecto.	Para la FAO, el principio de crear un entorno colaborativo es fundamental. Dada su labor en contextos diversos con múltiples partes interesadas, la colaboración efectiva es esencial para abordar problemas complejos de manera integral y sostenible. En la aplicación de este principio, el personal de la Organización fomenta la cooperación y comunicación abierta, organizar talleres participativos, promueve un liderazgo inclusivo y asegura que todos los miembros del equipo comprendan sus roles y se sientan motivados. Estas acciones mejoran la eficacia de los proyectos y fortalecen la cohesión del equipo, alineando sus actividades con la misión de la FAO de transformar los sistemas agroalimentarios para un futuro mejor y más inclusivo.

Principio	Finalidad según el PMI (2021)	Operativización en la FAO en Costa Rica
Involucrarse eficazmente con los interesados	Identificar y entender a todos los interesados del proyecto, asegurando su participación y gestión a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Esto incluye comprender sus necesidades, expectativas, y el impacto que el proyecto puede tener sobre ellos, así como asegurar que estén informados y comprometidos con el progreso del proyecto.	Para la Organización, involucrarse eficazmente con los interesados es crucial. La colaboración con gobiernos, organizaciones internacionales, comunidades locales y agricultores es vital para enfrentar desafíos complejos de manera integral y sostenible, alineándose con su visión de transformar los sistemas agroalimentarios. Aplicar este principio en la FAO implica que el personal promueve la cooperación y comunicación continua con todos los interesados, comprendiendo sus necesidades y asegurando su participación activa en todas las fases del proyecto. Estas acciones mejoran la efectividad y eficiencia de los proyectos, asegurando que las actividades estén alineadas con la misión de la FAO, promoviendo un entorno colaborativo y sostenible para lograr un impacto positivo en los sistemas agroalimentarios.
Enfocarse en el valor	Asegurar que los proyectos generen beneficios significativos y sostenibles para los interesados. Este principio enfatiza la importancia de definir, crear y maximizar el valor a lo largo del ciclo de vida del proyecto, alineando los resultados del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización y las expectativas de los interesados.	Para la FAO, enfocarse en el valor es fundamental debido a su misión y su vinculación con los ODS. Debe asegurar que sus proyectos generen un impacto duradero y positivo en el ámbito normativo, las comunidades y los ecosistemas, alineándose con su visión de transformar los sistemas agroalimentarios para un futuro mejor y más inclusivo. Aplicar este principio implica que el personal define claramente los beneficios esperados, orienta las actividades hacia estos beneficios, implementar sistemas de monitoreo y evaluación, y promover la participación de los interesados para maximizar el valor generado y asegurar la sostenibilidad de las intervenciones.
Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema	Comprender y gestionar las diversas interacciones y dependencias dentro de un proyecto. Implica identificar cómo los distintos componentes del proyecto y su entorno interactúan y afectan el desempeño general del proyecto. Es crucial evaluar estas interacciones de manera continua y responder adecuadamente para optimizar el rendimiento del proyecto y minimizar riesgos.	Para la FAO, este principio es fundamental debido a su misión de abordar problemas complejos como el hambre, la inseguridad alimentaria y la gestión sostenible de recursos naturales, que se encuentran fuertemente interrelacionados. En este sentido, la Organización y su personal reconocen y gestionan las interacciones entre políticas públicas, comunidades, y ecosistemas para asegurar que sus intervenciones generen un impacto positivo y sostenible. La aplicación de este este principio implica que el personal de la Organización y los proyectos, evalúan continuamente las interacciones entre sus proyectos y el entorno más amplio, respondiendo con ajustes estratégicos para maximizar la efectividad y sostenibilidad de las iniciativas, alineándose con su visión de

Principio	Finalidad según el PMI (2021)	Operativización en la FAO en Costa Rica
		transformar los sistemas agroalimentarios de manera inclusiva y resiliente. A esta interrelación entre proyectos e iniciativas para contribuir con la visión de la Organización, la FAO le denomina “enfoque programático”.
Demostrar comportamientos de liderazgo	Fomentar un liderazgo efectivo y motivacional, en el que los líderes actúen de manera ética, inspiren a sus equipos y fomenten un ambiente de confianza y colaboración. Los comportamientos de liderazgo incluyen la toma de decisiones informadas, la motivación de los miembros del equipo y la promoción de la responsabilidad y la transparencia en todas las actividades del proyecto.	Para la Organización, demostrar comportamientos de liderazgo es esencial. Los líderes de la FAO inspiran a sus equipos, promueven la ética y la transparencia, y fomentan un ambiente de colaboración y confianza, alineándose con la visión de transformar los sistemas agroalimentarios. Aplicar este principio implica que los líderes de la FAO tomen decisiones informadas, motiven a los equipos y promuevan la responsabilidad en todas las actividades, asegurando que las iniciativas sean efectivas, inclusivas y sostenibles, maximizando el impacto positivo en las comunidades y los ecosistemas. También implica inspirar y guiar al equipo del proyecto hacia la consecución de los objetivos comunes.
Adaptar en función del contexto	Ajustar los enfoques y procesos de gestión de proyectos según el entorno y las circunstancias específicas del contexto. Implica evaluar las condiciones únicas del proyecto, incluidas las necesidades de los interesados, las restricciones y las oportunidades, y adaptar las metodologías y prácticas para optimizar los resultados.	Para la Organización, que opera en una variedad de contextos geográficos y culturales, adaptar en función del contexto es crucial para el éxito de los proyectos. Dada su misión de erradicar el hambre y gestionar los recursos naturales de manera sostenible, la FAO debe ajustar sus estrategias y enfoques a las condiciones locales para asegurar la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones. Aplicar este principio implica que el personal de la Organización evalúa continuamente el entorno de cada proyecto, adaptando sus metodologías y prácticas según las necesidades específicas de las comunidades y ecosistemas en los que trabaja. Esto incluye modificar enfoques técnicos y organizativos para maximizar el impacto positivo y asegurar que los proyectos estén alineados con la visión de transformar los sistemas agroalimentarios de manera inclusiva y resiliente.
Incorporar la calidad en los procesos y los entregables	Asegurar que tanto los procesos del proyecto como sus resultados finales cumplan con los estándares de calidad establecidos. Implica implementar prácticas de gestión de calidad a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que los productos entregables sean	Incorporar la calidad en los procesos y los entregables es crucial para cumplir con la misión de transformar los sistemas agroalimentarios y asegurar su sostenibilidad y resiliencia. En este contexto, la calidad garantiza que los proyectos no solo cumplan con sus objetivos inmediatos, sino que también generen resultados duraderos y beneficiosos para las comunidades. Aplicar este

Principio	Finalidad según el PMI (2021)	Operativización en la FAO en Costa Rica
	adecuados para su propósito y que satisfagan las expectativas de los interesados.	principio implica que el personal de la FAO integra prácticas de gestión de calidad en todas las fases del proyecto, desde la planificación hasta la ejecución y evaluación. Esto incluye establecer estándares claros de calidad, realizar auditorías y controles regulares, y asegurar la capacitación continua del personal en técnicas de gestión de calidad. De esta manera, la Organización puede maximizar el impacto positivo de los proyectos, asegurando que cada intervención esté alineada con la visión.
Navegar en la complejidad	Identificar, comprender y gestionar las múltiples interdependencias, incertidumbres y dinámicas complejas que pueden surgir en un proyecto. Esto implica la adopción de enfoques y herramientas que permitan manejar la complejidad de manera efectiva y garantizar el éxito del proyecto.	Para la FAO, que opera en un entorno multifacético con desafíos interconectados como el hambre, la inseguridad alimentaria y la gestión sostenible de recursos naturales, navegar en la complejidad es fundamental. La Organización debe manejar las interdependencias entre diversas iniciativas y responder adecuadamente a las dinámicas cambiantes en las políticas, comunidades y ecosistemas. Aplicar este principio implica que el personal usa metodologías que permitan abordar la complejidad, integrando análisis sistemáticos y enfoques adaptativos. Esto asegura que los proyectos se desarrollen de manera coherente y efectiva, alineándose con la visión de transformar los sistemas agroalimentarios, maximizando el impacto positivo y la sostenibilidad de las intervenciones.
Optimizar las respuestas a los riesgos	Identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera proactiva para minimizar sus impactos negativos y maximizar las oportunidades. Implica desarrollar estrategias efectivas de mitigación y respuesta a los riesgos, así como ajustar estas estrategias a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.	Optimizar las respuestas a los riesgos es esencial para manejar los desafíos que surgen en la implementación de los proyectos. La Organización debe identificar y evaluar los riesgos potenciales en sus diversas iniciativas y desarrollar estrategias de mitigación que aseguren la continuidad y el éxito de las intervenciones; se debe considerar que fenómenos climáticos extremos afectan la producción agrícola y, con esto, la seguridad alimentaria de las comunidades. Por esto, se debe implementar un sistema robusto de gestión de riesgos que incluya la evaluación continua y el ajuste de las estrategias de mitigación según sea necesario. Esto permite a la FAO maximizar la efectividad de sus proyectos, reducir las vulnerabilidades.

Principio	Finalidad según el PMI (2021)	Operativización en la FAO en Costa Rica
Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia	Ajustarse proactivamente a los cambios y recuperarse de los contratiempos. Implica flexibilidad para modificar los planes y estrategias en respuesta a las condiciones cambiantes y la capacidad de mantener el rendimiento del proyecto frente a desafíos y adversidades.	Para la FAO, adoptar la adaptabilidad y la resiliencia es crucial debido a la naturaleza dinámica e impredecible de los desafíos en la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental. El personal debe ajustarse rápidamente a cambios en el entorno y eventos inesperados. Aplicar este principio implica desarrollar y mantener planes flexibles y adaptativos, crear mecanismos para la evaluación continua de riesgos y fortalecer la capacidad de recuperación de los proyectos, asegurando que estos estén alineados con la visión.
Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto	Facilitar y gestionar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo. Implica la identificación de las áreas que requieren cambios, la planificación y ejecución de esos cambios, y la gestión de las transiciones para asegurar que se logren los resultados esperados.	En un entorno global que está en constante cambio, la FAO debe ser capaz de implementar y gestionar cambios estratégicos que mejoren sus procesos y resultados. La FAO debe identificar las áreas que requieren cambios, planificar y ejecutar las transformaciones, y gestionar las transiciones de manera efectiva para garantizar que sus proyectos y programas avancen hacia la visión de sistemas agroalimentarios más sostenibles e inclusivos. Esto asegura que la organización pueda responder a las necesidades emergentes y maximizar su impacto positivo en las comunidades y ecosistemas.

Nota: La Tabla 1 presenta los principios de la dirección de proyectos definidos por el PMI (2021), su finalidad y la forma en que se operativizan en la oficina de la FAO en Costa Rica. Autoría propia.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Un dominio del desempeño se define de la siguiente forma:

> Un grupo de actividades relacionadas que son fundamentales para la entrega efectiva de los resultados de los proyectos. Los dominios de desempeño del proyecto son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto. (PMI, 2021, p.7)

Con base en lo anterior, el PMI define ocho dominios del desempeño: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, métricas, e incertidumbre. Estos dominios constituyen un conjunto unificado y funcionan como un sistema integrado e interdependiente que permite la entrega del proyecto y los resultados previstos, por lo que se ejecutan simultáneamente a lo largo del proyecto (PMI, 2021).

En este sentido, los dominios de desempeño de los proyectos son esenciales porque proporcionan un marco integral para gestionar proyectos de manera efectiva. Los dominios abordan diferentes aspectos críticos del proyecto, asegurando que todos los elementos necesarios para el éxito del proyecto sean considerados y gestionados adecuadamente. Su finalidad práctica es guiar a los directores de proyectos y a los equipos en la aplicación de prácticas de gestión que maximicen las probabilidades de éxito, favoreciendo una gestión más holística y coherente de los proyectos.

Es importante indicar que las actividades que se realizan en los dominios de desempeño “está determinado por el contexto de la organización, el proyecto, los entregables, el equipo de proyecto, los interesados y otros factores” (PMI, 2021, p.7).

En la Tabla 2 se describen los ocho dominios de desempeño y la forma en que se operativizan en la oficina de la FAO en Costa Rica.

Tabla 2

Dominios de desempeño de proyectos y su operativización en la FAO en Costa Rica

Dominio de desempeño	Descripción y finalidad según el PMI (2021)	Operativización en la FAO en Costa Rica
Interesados	Este dominio se enfoca en identificar, comprender y gestionar a todas las partes interesadas del proyecto. La finalidad es asegurar su compromiso y satisfacción, y garantizar que sus necesidades y expectativas se incorporen en la planificación y ejecución del proyecto.	La FAO interactúa con una amplia gama de interesados, incluyendo gobiernos, organizaciones internacionales, comunidades y organizaciones locales de agricultores, mujeres, jóvenes, entre otros. La colaboración efectiva y el compromiso de estos actores son vitales para abordar los desafíos de manera integral y sostenible, alineándose con su visión de transformar los sistemas agroalimentarios para un futuro mejor e inclusivo. La FAO implementa este dominio mediante la identificación y gestión continua de los interesados a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. Esto incluye la realización de consultas para comprender sus necesidades y expectativas, así como la organización de reuniones y talleres para mantenerlos informados y comprometidos. Además, se desarrollan estrategias específicas para asegurar su participación, facilitando una comunicación abierta y efectiva. Estas acciones no solo mejoran la efectividad y eficiencia de los proyectos, sino que también garantizan que las actividades estén alineadas con la misión y visión de la FAO, promoviendo un entorno colaborativo y sostenible que maximiza el impacto positivo en las comunidades y ecosistemas involucrados.
Equipo	Se centra en la formación, desarrollo y gestión del equipo del proyecto. Esto incluye fomentar una cultura colaborativa, asegurar roles y responsabilidades claras, y apoyar el desarrollo de habilidades y competencias.	La FAO opera en diversos contextos y su éxito depende en gran medida de la capacidad y colaboración de los equipos. Un equipo bien gestionado y motivado es fundamental para llevar a cabo proyectos que alineen con su misión y visión global. La Organización implementa este dominio mediante la creación y mantenimiento de equipos diversos y capacitados que trabajen de manera colaborativa. Esto incluye la formación continua y el desarrollo profesional del personal para asegurar que cuenten con las habilidades necesarias para enfrentar desafíos complejos. Además, la FAO fomenta una cultura de comunicación abierta y respeto mutuo, donde los roles y responsabilidades están claramente definidos, y se promueve el liderazgo inclusivo. La implementación de estos enfoques asegura que los equipos estén alineados con los objetivos estratégicos de la FAO y contribuyan de manera efectiva a la ejecución de proyectos sostenibles y exitosos.
Enfoque de desarrollo y ciclo de vida	Aborda la selección y gestión del enfoque de desarrollo del proyecto, como ágil, cascada u otros híbridos, y define las fases del ciclo de vida del proyecto. La	Este dominio implica seleccionar y gestionar los enfoques de desarrollo del proyecto, como ágil, cascada u otros, y definir las fases del ciclo de vida del proyecto. Esto asegura que los proyectos sean gestionados de manera eficiente y que se alineen con los objetivos estratégicos de la FAO. La FAO implementa este dominio seleccionando el enfoque de desarrollo y ciclo de vida que mejor se adapte a las necesidades específicas de cada

Dominio de desempeño	Descripción y finalidad según el PMI (2021)	Operativización en la FAO en Costa Rica
	finalidad es asegurar que el enfoque se alinee con los objetivos del proyecto y las necesidades de los interesados.	proyecto y contexto. Esto implica una evaluación cuidadosa de los objetivos del proyecto, los recursos disponibles y las condiciones locales, así como los requerimientos establecidos por el socio de recursos. La FAO adapta su enfoque a las circunstancias cambiantes, asegurando flexibilidad y capacidad de respuesta; en este sentido, el enfoque de los proyectos suele ser híbrido, con la presencia de elementos del enfoque adaptativo. Además, se establecen claras fases de ciclo de vida para cada proyecto, desde la planificación hasta la ejecución y la evaluación, garantizando una gestión coherente y efectiva.
Planificación	Este dominio cubre la definición de los objetivos, la creación de un plan de trabajo detallado y la identificación de recursos necesarios. La planificación efectiva ayuda a asegurar que el proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad requerida.	El dominio es esencial para la FAO porque asegura que los proyectos se diseñen y ejecuten de manera alineada con su visión de transformar los sistemas agroalimentarios para un futuro sostenible e inclusivo. Este dominio implica la definición de objetivos claros, la creación de un plan de trabajo detallado, y la identificación y asignación de los recursos necesarios. La planificación eficaz garantiza que los proyectos se completen a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad requerida. La FAO implementa este dominio mediante una cuidadosa elaboración de planes de proyecto que incorporan análisis detallados de contexto y necesidades, con el involucramiento de los interesados. Esto incluye la definición de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado (SMART). También se implementan mecanismos de monitoreo y evaluación continua para ajustar los planes según sea necesario.
Trabajo del proyecto	Se enfoca en la ejecución del trabajo y procesos necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto. Esto incluye la gestión del cronograma, los recursos, adquisiciones y la calidad, así como la implementación de procesos para monitorear y controlar el progreso del proyecto.	Este dominio abarca la gestión del cronograma, los recursos, las adquisiciones y la calidad del proyecto. La FAO implementa este dominio a través de una gestión rigurosa de las actividades del proyecto. Esto incluye la planificación detallada de tareas, la asignación eficiente de recursos y el monitoreo continuo del progreso para garantizar que los proyectos se mantengan en el cronograma y dentro del presupuesto. Además, se establecen procedimientos de control de calidad para asegurar que los resultados del proyecto cumplan con los estándares esperados. La FAO también utiliza herramientas y técnicas de gestión de proyectos para identificar y resolver problemas rápidamente, adaptando las estrategias según sea necesario para maximizar el impacto positivo y la sostenibilidad de sus intervenciones, asegurando que cada proyecto contribuya de manera efectiva a sus objetivos estratégicos. En los proyectos grandes, se contrata personal específico para el monitoreo y control.
Entrega	Aborda la gestión de la entrega de los productos, servicios o resultados finales del proyecto. La finalidad es asegurar que las	Este dominio es esencial para asegurar que las iniciativas de la Organización generen un impacto positivo y duradero, alineado con su visión de transformar los sistemas agroalimentarios para un futuro sostenible e inclusivo. La FAO implementa este dominio mediante el desarrollo y ejecución de procesos que aseguren la entrega puntual y de alta

Dominio de desempeño	Descripción y finalidad según el PMI (2021)	Operativización en la FAO en Costa Rica
	entregas cumplan con los requisitos y expectativas de los interesados, y que se realicen transferencias y transiciones efectivas.	calidad de los resultados del proyecto. Esto incluye la coordinación efectiva entre todos los actores involucrados, la gestión eficiente de recursos y la supervisión constante para asegurar que las entregas cumplan con los estándares y expectativas de los interesados. Además, se realizan evaluaciones postentrega para medir el impacto y recoger lecciones aprendidas, mejorando así futuras iniciativas y asegurando que cada proyecto contribuya significativamente a los objetivos estratégicos de la FAO.
Medición	Este dominio se centra en la medición y evaluación del desempeño del proyecto. Incluye el uso de métricas y herramientas para monitorear el progreso, identificar desviaciones y tomar acciones correctivas para mantener el proyecto en el camino correcto.	Este dominio garantiza que las intervenciones se alineen con la visión de la Organización de transformar los sistemas agroalimentarios para un futuro sostenible e inclusivo, permitiendo la evaluación continua y la mejora de sus iniciativas. La FAO implementa este dominio mediante el desarrollo y ejecución de sistemas robustos de monitoreo y evaluación. Esto incluye la recolección y análisis de datos relevantes para medir el desempeño del proyecto, la identificación de desviaciones y la realización de ajustes necesarios para mejorar los resultados. La FAO también utiliza estos datos para informar a los interesados y garantizar la transparencia, permitiendo una gestión basada en evidencia que optimiza el impacto y la sostenibilidad de sus proyectos, en línea con sus objetivos estratégicos. También se realizan mediciones cualitativas de la percepción del desempeño del proyecto con los involucrados, con el propósito de identificar acciones de mejorar para siguientes proyectos.
Incertidumbre	Se ocupa de la identificación, evaluación y gestión de los riesgos y oportunidades del proyecto. La finalidad es minimizar los impactos negativos y maximizar las oportunidades, asegurando que el proyecto pueda adaptarse a cambios e imprevistos de manera efectiva.	El Dominio del Desempeño de la Incertidumbre es esencial para la FAO debido a la naturaleza impredecible de los desafíos globales relacionados con la producción y distribución de alimentos, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental. Este dominio implica identificar, evaluar y gestionar riesgos y oportunidades, asegurando que las intervenciones de la FAO puedan adaptarse a condiciones cambiantes y minimizar impactos negativos. La FAO implementa este dominio mediante la evaluación continua de riesgos potenciales y la implementación de estrategias de mitigación. Esto incluye el desarrollo de planes de contingencia y la formación de equipos en la gestión de crisis. La FAO también promueve la resiliencia en sus proyectos mediante la incorporación de prácticas adaptativas que permiten ajustes rápidos en respuesta a eventos imprevistos. Estas acciones garantizan que los proyectos puedan cumplir con los objetivos estratégicos de la organización, manteniendo su alineación con la visión de un futuro sostenible y resiliente para los sistemas agroalimentarios.

Nota: La Tabla 2 presenta los dominios de desempeño de los proyectos definidos por el PMI (2021), su finalidad y la forma en que se operativizan en la oficina de la FAO en Costa Rica. Autoría propia

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

El enfoque de desarrollo de los proyectos se refiere, según el PMI, al “medio utilizado para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado durante el ciclo de vida del proyecto” (PMI, 2021, p.35). Por su parte, Alzamora (2022), define los enfoques de dirección de proyectos son un conjunto de buenas prácticas y herramientas que actúan como hojas de ruta para guiar el desarrollo de todo tipo de transformaciones o innovaciones en las organizaciones. En este sentido, tanto el PMI (2021) como Alzamora (2022), consideran que existen tres enfoques de desarrollo, que son el predictivo, el adaptativo y el híbrido. Estos enfoques representan diferentes formas de gestionar proyectos y abordar la incertidumbre y el cambio durante su ejecución. Sin embargo, los enfoques se conciben en el marco de un continuo con el enfoque predictivo en un extremo, y el adaptativo en el otro.

El enfoque Predictivo también se conoce como tradicional o en cascada. Son proyectos que se gestionan mediante un plan detallado y definido desde el inicio; en este sentido, se asume que los objetivos, requisitos y entregables del proyecto se pueden definir claramente al comienzo de este. Según el PMI (2021), los proyectos con enfoque predictivo siguen un plan detallado y secuencial, donde cada fase del proyecto se completa antes de pasar a la siguiente; es decir, el trabajo se planifica y ejecuta en fases predefinidas y secuenciales. De esta forma, los proyectos que se ejecutan bajo este enfoque requieren una comprensión completa de los requisitos del proyecto desde el principio. Por su parte, Alzamora (2022), sostiene que el enfoque predictivo se basa en la planificación, es decir, en la conducción de procesos de forma secuencial, con objetivos y acciones, para evitar eventos inesperados que afecten los resultados.

El enfoque adaptativo, conocido también como enfoque ágil, reconoce que los requisitos del proyecto pueden cambiar a lo largo del tiempo y que es imposible prever todos los detalles

del proyecto al comienzo; es decir, asume que tanto los requisitos como las soluciones evolucionan a través de la colaboración con el cliente y la retroalimentación continua. Por esto, el enfoque también se basa en la entrega iterativa e incremental de productos, con una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en los requisitos y las prioridades del cliente durante el desarrollo. Este enfoque se centra en la entrega continua de valor al cliente a través de iteraciones cortas y frecuentes (PMI, 2021). El enfoque adaptativo es adecuado para proyectos en los que los requisitos son volátiles o desconocidos al inicio del proyecto. Los enfoques adaptativos usan enfoques iterativos e incrementales. Al respecto, Alzamora (2022), menciona que el enfoque adaptativo o ágil trabaja ciclos cortos de experimentación que involucran, de manera activa, a los individuos y buscan un proceso de cocreación permanente; este proceso facilita el aprendizaje de forma rápida y a bajo costo.

Por su parte, el enfoque híbrido combina elementos de los enfoques predictivo y adaptativo para aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y adaptarse a las necesidades específicas del proyecto. En este sentido, Alzamora (2022), indica que este enfoque combina ambos marcos de referencia, lo que permite gestionar con la flexibilidad que brinda el enfoque ágil dentro de ciertos parámetros como los objetivos y metas del enfoque predictivo. En un enfoque híbrido, algunas partes del proyecto pueden seguir un enfoque predictivo, mientras que otras partes pueden seguir un enfoque adaptativo, según lo requiera la situación. Según el PMI (2021), este enfoque permite flexibilidad para ajustar el enfoque según los requisitos cambiantes del proyecto o las preferencias del cliente; sin embargo, la combinación de enfoques también hace que el enfoque híbrido requiera una cuidadosa planificación y gestión para garantizar que los elementos predictivos y adaptativos se integren de manera efectiva.

Para seleccionar el enfoque adecuado, Guzmán (2022), indica que se deben considerar las características del proyecto y sus interesados, las restricciones de tiempo y presupuesto, y la naturaleza del producto o servicio a desarrollar. Si el proyecto tiene requisitos claros, bajo

riesgo y pocas expectativas de cambio, un enfoque predictivo es adecuado. En cambio, si hay incertidumbre y se anticipan muchos cambios, un enfoque adaptativo es mejor.

Tabla 3

Síntesis de los enfoques de desarrollo de los proyectos

Características	Enfoque predictivo	Enfoque adaptativo	Enfoque híbrido
Planificación	Detallada y exhaustiva antes de iniciar el proyecto. Plan detallado y secuencial.	Progresiva y flexible. Plan iterativo e incremental.	Planificación inicial detallada con iteraciones y adaptaciones subsecuentes. Plan mixto, adaptable según necesidades.
Flexibilidad	Baja flexibilidad, los cambios son costosos y difíciles de implementar.	Alta flexibilidad, las adaptaciones son continuas y basadas en la retroalimentación de los usuarios o involucrados.	Flexibilidad moderada, permite cambios, pero con un plan inicial estructurado.
Énfasis	Se enfoca en la predicción y el control del alcance, el cronograma y el presupuesto del proyecto.	Se enfoca en la entrega continua de valor al cliente a través de iteraciones cortas y frecuentes.	Combinación entre predicción y control, y entregas a través de iteraciones. Depende del proyecto.
Control y monitoreo	Control riguroso con hitos y entregables predefinidos.	Control continuo con revisiones y ajustes frecuentes.	Combinación de controles rígidos y revisiones adaptativas.
Entorno de aplicación	Proyectos con requisitos estables y bien definidos. Se usa cuando existe una inversión significativa y un alto nivel de riesgo.	Proyectos donde los entornos son dinámicos, los requisitos son volátiles o desconocidos al principio.	Proyectos que tienen requisitos estables en algunas áreas, pero pueden ser volátiles en otras.
Entrega del producto	Un único producto final o al final del proyecto, con todos los requisitos definidos al inicio.	Entregas frecuentes de subconjuntos del producto total valorados por el cliente.	Combinación de entregas finales y entregas incrementales.
Interesados	Los interesados se involucran principalmente al inicio del proyecto para definir requisitos y en hitos	Los interesados están involucrados de manera continua, con alta interacción y retroalimentación	Los interesados se involucran al inicio para definir el plan y continúan participando en iteraciones regulares para

Características	Enfoque predictivo	Enfoque adaptativo	Enfoque híbrido
	clave para revisión y aprobación. El enfoque es estructurado y formal.	constante para adaptar y refinar los requisitos y entregables.	ajustes y mejoras. Su involucramiento puede variar según el producto.
Riesgos y costos	Son controlados mediante la planificación detallada de aspectos que se conocen, desde el inicio del proyecto.	El control de riesgos es continuo con ajustes frecuentes para mitigar nuevos riesgos que surgen durante el proyecto. El control de costos es flexible y se revisa con frecuencia, permitiendo ajustes en la asignación de recursos. La adaptabilidad es clave.	El control de riesgos combina la identificación inicial de riesgos con evaluaciones y ajustes continuos durante el proyecto, proporcionando un equilibrio entre planificación y adaptabilidad. De igual manera, el control de costos se establece rigurosamente al inicio, pero permite flexibilidad para realizar ajustes según las necesidades que surjan durante las iteraciones del proyecto.
Ventajas	Claridad en alcance, tiempo y costo desde el inicio.	Capacidad de adaptación y respuesta rápida a cambios.	Flexibilidad para adaptarse a cambios con una base estructurada.
Desventajas	Difícil adaptación a cambios imprevistos.	Difícil de controlar y predecir con exactitud.	Requiere gestión experta para equilibrar elementos predictivos y adaptativos.

Nota: La Tabla 3 presenta la definición y las características de los enfoques de desarrollo de los proyectos. Autoría propia con base en Alzamora (2022), Guzmán (2022), PMI (2017), y PMI (2021).

Según el estudio PMI (2024), los enfoques adaptativos e híbridos son los más utilizados, mientras que el uso de enfoques predictivos está en declive. Acorde con esta tendencia, los proyectos que ejecuta la FAO en Costa Rica tienen mayoritariamente, un enfoque híbrido.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La administración de proyectos es fundamental porque ofrece una estructura organizada para planificar, ejecutar y controlar proyectos, asegurando el cumplimiento de objetivos dentro de los límites de tiempo y presupuesto. Facilita la asignación eficiente de recursos, mejora la comunicación y coordinación entre las partes interesadas, y permite la identificación temprana de problemas para realizar ajustes necesarios. En conjunto, esto garantiza el éxito del proyecto, optimiza recursos y contribuye a la competitividad de la organización.

Según el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2021), la administración de proyectos implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para gestionar las actividades del proyecto y cumplir con sus requisitos. Esta definición subraya la importancia de emplear metodologías específicas para lograr los objetivos del proyecto de manera efectiva.

Kerzner (2017) complementa esta visión al describir la gestión de proyectos como el proceso que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos para alcanzar objetivos definidos dentro de un marco temporal y presupuestario. Aquí, se destaca la necesidad de una administración eficiente de los recursos y el cumplimiento de las restricciones de tiempo y presupuesto.

Meredith y Mantel (2012) definen la gerencia de proyectos como la coordinación de recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos del proyecto, utilizando técnicas de planificación, organización, control y dirección. Esta definición pone énfasis en la importancia de la coordinación y el empleo de técnicas específicas para gestionar los recursos de manera efectiva.

Finalmente, Turner (2009) presenta la dirección de proyectos como el proceso de liderar a un equipo para lograr metas específicas dentro de las limitaciones de tiempo, costo y calidad, aplicando procesos sistemáticos y métodos. Esta definición resalta el papel del liderazgo y la necesidad de aplicar métodos estructurados para una gestión exitosa.

En conjunto, estas definiciones proporcionan una comprensión integral de la administración de proyectos, destacando la importancia de la aplicación de metodologías específicas, la gestión eficiente de recursos, la coordinación y el liderazgo para alcanzar los objetivos dentro de los parámetros establecidos. En este sentido, las definiciones del PMI (2021), Kerzner (2017), Meredith y Mantel (2012), y Turner (2009) comparten importantes similitudes en su concepción de la administración de proyectos. Todas coinciden en resaltar la necesidad de aplicar conocimientos y habilidades específicas para una gestión efectiva. En particular, coinciden en que la administración de proyectos debe orientarse hacia el logro de objetivos concretos. Además, tanto el PMI como Kerzner destacan la importancia de utilizar técnicas y herramientas especializadas como elementos cruciales para el éxito del proyecto. Meredith y Mantel, al igual que Kerzner, subrayan la relevancia de una gestión eficaz de los recursos humanos y materiales, y la necesidad de manejar los proyectos dentro de las restricciones de tiempo, costo y calidad.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

Según el PMI (2017), las áreas de conocimiento son categorías clave que abarcan distintos aspectos y prácticas esenciales para la gestión efectiva de proyectos. Estas áreas de conocimiento agrupan los procesos de gestión que comparten objetivos comunes y se relacionan directamente con las competencias necesarias para la ejecución exitosa de proyectos. En la Tabla 4 se muestran las 10 áreas de conocimiento definidas por el PMI.

Tabla 4

Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos

Área de Conocimiento	Descripción
Gestión de la Integración	Procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, para asegurar que los objetivos se cumplan de manera efectiva y eficiente.
Gestión del Alcance	Procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y solamente el requerido, para completar el trabajo con éxito. Define y controla lo que está y no está incluido en el proyecto.
Gestión del Cronograma	Procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto en el tiempo establecido.
Gestión de los Costos	Procesos necesarios para planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos, de manera que se pueda completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
Gestión de la Calidad	Procesos necesarios para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y del producto, con el fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
Gestión de los Recursos	Procesos necesarios para identificar, adquirir y gestionar los recursos requeridos para la ejecución y cierre exitoso del proyecto.
Gestión de las Comunicaciones	Procesos necesarios para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto, sean adecuados y oportunos.
Gestión de los Riesgos	Procesos necesarios para la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación e implementación de respuesta, así como del monitoreo de los riesgos de un proyecto.
Gestión de las Adquisiciones	Procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener *fuera* del equipo de trabajo del proyecto.
Gestión de los Interesados	Procesos necesarios para la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto. Se pretende conocer sus expectativas y el impacto que el proyecto tendrá sobre estos, para generar estrategias adecuadas para su participación.

Nota: La Tabla 4 presenta las diez áreas de conocimiento de la dirección de proyectos definidas por el PMI y su descripción. Adaptado de *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK guide) (6th ed.), (p.556), por PMI, 2017

Cada una de estas áreas incluye un conjunto de procesos y prácticas que los gerentes de proyectos pueden seguir para asegurar la entrega exitosa del proyecto, dentro del tiempo y presupuesto establecidos, y cumpliendo con los estándares de calidad requeridos; a este conjunto de procesos y prácticas el PMI les denomina Grupos de Procesos. El PMI (2017), identifica cinco grupos de procesos, que son los siguientes:

- Grupo de Procesos de Inicio: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de Procesos de Planificación: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios necesarios.
- Grupo de Procesos de Cierre: Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

Según el PMI (2017), los grupos de procesos y las áreas de conocimiento se entrelazan de manera que cada proceso de gestión de proyectos se asocia con uno de los cinco grupos de procesos y se alinea con una de las diez áreas de conocimiento. En la Tabla 5 se muestra la relación entre ambos.

Tabla 5

Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Áreas de conocimiento	Grupos de Procesos				
	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**
Gestión de la integración del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	- Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto - Gestionar el conocimiento del proyecto	- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto - Realizar el control integrado de cambios	Cerrar el proyecto o fase
Gestión del alcance del proyecto		- Planificar la gestión del alcance - Definir el alcance - Crear la EDT		- Validar el alcance - Controlar el alcance	
Gestión del cronograma del proyecto		- Planificar la gestión del cronograma - Definir las actividades - Secuenciar las actividades - Estimar la duración de las actividades - Desarrollar el cronograma		Gestionar el cronograma	
Gestión de los costos del proyecto		- Planificar la gestión de los costos - Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Gestión de la calidad del proyecto		Planificar la gestión de la calidad	Gestionar la calidad	Controlar la calidad	
Gestión de los recursos del proyecto		- Planificar la gestión de los recursos - Estimar los recursos de las actividades	- Adquirir recursos - Desarrollar el equipo - Dirigir el equipo	Controlar los recursos	

Áreas de conocimiento	Grupos de Procesos				
	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**
Gestión de las comunicaciones del proyecto		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	
Gestión de los riesgos del proyecto		- Planificar la gestión de los riesgos - Identificar los riesgos - Realizar el análisis cualitativo - Realizar el análisis cuantitativo - Planificar la respuesta a los riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorear los riesgos	
Gestión de las adquisiciones del proyecto		Planificar la gestión de las adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	
Gestión de los interesados del proyecto	Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	

Nota: La Tabla 5 presenta la Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Adaptado de *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK guide) (6th ed.), (p.556), por PMI, 2017.

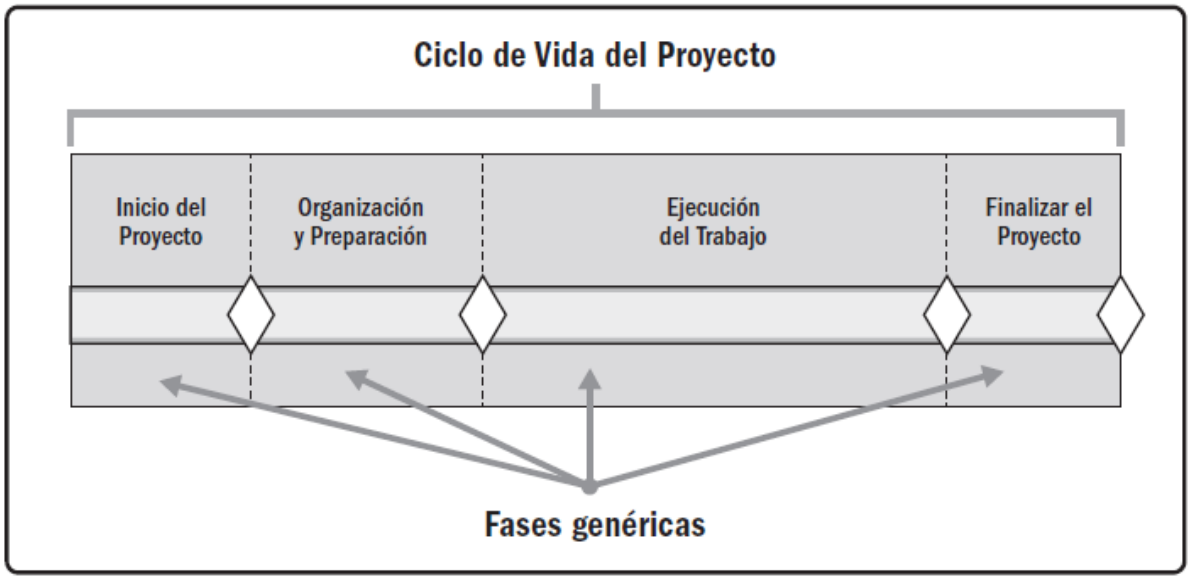
2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

El PMI (2017), indica que el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa el proyecto desde su inicio hasta su conclusión. En este mismo sentido, Estrada (2015), menciona que el ciclo de vida de un proyecto está dado por el tiempo definido que se estima para realizar el proyecto entero. La importancia del ciclo de vida de los proyectos radica en que proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado. Cada fase agrupa actividades relacionadas lógicamente que

culminan con uno o más entregables. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas y varían en nombre, número y duración según las necesidades de gestión, la naturaleza del proyecto y su ámbito. Pese a esto, todos los proyectos pueden ubicarse dentro del ciclo de vida genérico que se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Ciclo de vida genérico de los proyectos



Nota: De *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK guide) (6th ed.) (p.548), por Instituto de Gestión de Proyectos, 2017, PMI.

A pesar de que se pueden identificar las fases genéricas mostradas en la figura, es importante destacar que las fases del proyecto deben adaptarse y establecerse en función de diferentes factores, incluyendo las necesidades de gestión, la naturaleza del proyecto, las características específicas de la organización, y elementos como tecnología, negocios, procesos u aspectos legales, entre otros. Según el PMI (2017, p.21), “el uso de múltiples fases proporciona un mejor control y evaluación del desempeño del proyecto, permitiendo acciones correctivas o preventivas en fases posteriores”.

Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivos o adaptativos. Dentro de cada ciclo de vida, generalmente hay una o más fases relacionadas con el desarrollo del producto, servicio o resultado, conocidas como ciclo de vida del desarrollo. Según el PMI (2017, p.19), estos ciclos pueden ser de varios tipos:

- Ciclo de vida predictivo: En estos proyectos, el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida. Cualquier cambio en el alcance se gestiona cuidadosamente.
- Ciclo de vida iterativo: En estos proyectos, el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida del proyecto, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto a través de una serie de ciclos repetidos, mientras que los incrementos van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto.
- Ciclo de vida incremental: En estos proyectos, el entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado. El entregable contiene la capacidad necesaria y suficiente para considerarse completo solo después de la iteración final.
- Ciclo de vida adaptativos: Estos proyectos tienen ciclos ágiles, iterativos o incrementales. El alcance detallado se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración.
- Ciclo de vida híbrido: Este es una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo.

El ciclo de vida de un proyecto se elige en función de la naturaleza del proyecto, el grado de incertidumbre y los requisitos de flexibilidad y control. En la Tabla 6 se presentan etapas y características de los ciclos de vida de proyectos según diferentes autores.

Tabla 6

Etapas y características de los ciclos de vida de proyectos

Fuente	Etapas del ciclo de vida	Características
Guía para la gestión de proyectos en desarrollo local, Malta (2003)	Preparación y estudios	Se realizan los análisis y diseños que permitirán contar con una opción viable de proyecto y tomar decisiones para recomendar la mejor alternativa para el avance exitoso del proyecto
	Ejecución	Montaje del proyecto, durante la cual se realizan los procesos que dejarían el proyecto listo para funcionar
	Operación o funcionamiento permanente	Etapa en la que se alcanza el funcionamiento del proyecto
Guía para la gestión de proyectos sociales, Gavilán et al. (2010)	Fase inicial: identificación de la idea	Análisis de la realidad, incluyendo la identificación de expectativas y demandas de las partes interesadas; definición de la necesidad o problema y de los factores de incidencia, análisis de recursos, identificación y priorización de alternativas innovadoras. (Evaluación ex ante)
	Fase de diseño y elaboración del proyecto	Definición de la población destinataria, formulación de objetivos, plan de ejecución, plan de recursos, plan de evaluación, informe del proyecto. (Evaluación del diseño, viabilidad y sostenibilidad del proyecto)
	Fase de puesta en marcha	Comunicación a las partes interesadas y captación de personas beneficiarias, aprovisionamiento de recursos
	Fase de ejecución	Desarrollo, evaluación, reajustes y cambios durante la ejecución. (Evaluación y seguimiento de la intervención)
	Fase final: ajuste o fin del proyecto	Si las necesidades o problemas se mantienen, introducir los ajustes necesarios en el proyecto o diseñar y poner en marcha un servicio. (Evaluación ex post e informe final)
Metodología de gestión de proyectos, Centro de Estudios de Desarrollo Local (2020)	Identificación y análisis	Se define la propuesta de Proyecto con las posibles variantes concebidas para solucionar la necesidad que da vida a la idea del proyecto. Esta implica investigar la realidad donde interviene el proyecto para identificar qué proceso trasformado o desarrollado y las vías para hacerlo de manera apropiada
	Planificación	Se detalla la propuesta de Proyecto. Esta implica clarificar y ordenar lo que se pretende lograr y, a partir de ello, organizar y planear los insumos o componentes (recursos, esfuerzos y acciones) que deberán operar en el proyecto para obtener los propósitos trazados y cómo estos serán monitoreados
	Evaluación de factibilidad	Se evalúa la propuesta de Proyecto con el propósito de valorar si es factible o no llevarla a cabo y mejorar sus alternativas de gestión

Fuente	Etapas del ciclo de vida	Características
	Negociación y presentación del proyecto	Se establecen los compromisos y contribuciones de actores claves para garantizar la realización y éxito de la propuesta de Proyecto. Ella implica presentar y debatir la idea del Proyecto ante actores claves, con la finalidad de lograr las aprobaciones, acuerdos y aportes que se precisan para su realización
	Ejecución y seguimiento	Se implementa la propuesta de Proyecto. Esta implica el despliegue de las estrategias y acciones planificadas y la ejecución financiera y material del proyecto para obtener paulatinamente los propósitos planteados. Comprende, a su vez, el monitoreo y control del desempeño del proyecto y los resultados y efectos que este produce
	Evaluación final	Se investiga sobre la efectividad y sostenibilidad del proyecto o los impactos generados por él, una vez concluidos. Implica el análisis, comparación y valoración general de los resultados del proyecto en correspondencia con el objetivo de transformación de la realidad
Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2017)	Inicio	Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciarlo
	Planificación	Incluye los procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto
	Ejecución	Se trata de los procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones de este
	Seguimiento y control	Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes
	Cierre	Integrada por los procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase de este

Nota: La Tabla 6 presenta las etapas y características del ciclo de vida de vida de los proyectos según diferentes fuentes. De *Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local,* (p.5-6), por Almaguer, Pérez y Aguilera, Scielo.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

La estrategia empresarial se refiere, según el PMI (2017), a un conjunto de decisiones y acciones tomadas por una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo y asegurar su ventaja competitiva. Es esencial en una organización, porque es el marco que guía la dirección y el alcance de la empresa. En este sentido, Johnson, Scholes y Whittington (2008), indican que la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que logra una ventaja para la organización a través de la configuración de recursos en un entorno desafiante, para satisfacer las necesidades del mercado y cumplir con las expectativas de los interesados.

Un portafolio se define como una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos (PMI, 2017). Asimismo, Levine (2005), menciona que los portafolios de proyectos incluyen un conjunto de proyectos seleccionados y gestionados para optimizar los beneficios empresariales y alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, se puede afirmar que ambos autores concuerdan con que el portafolio de una organización es una combinación de proyectos gestionados y coordinados como una unidad para alcanzar objetivos estratégicos y maximizar el valor.

Para Thiry (2002), los programas son conjuntos de proyectos interrelacionados que, al ser gestionados de manera conjunta, ofrecen más beneficios que cuando se gestionan por separado. En este sentido, se considera que enfoques de gestión de programas ayudan a asegurar la coherencia y la alineación estratégica de los proyectos. Por su parte, el PMI (2017, p.13) define un programa como “un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual”. Basado en estas definiciones, se puede afirmar que los programas reúnen proyectos que comparten objetivos

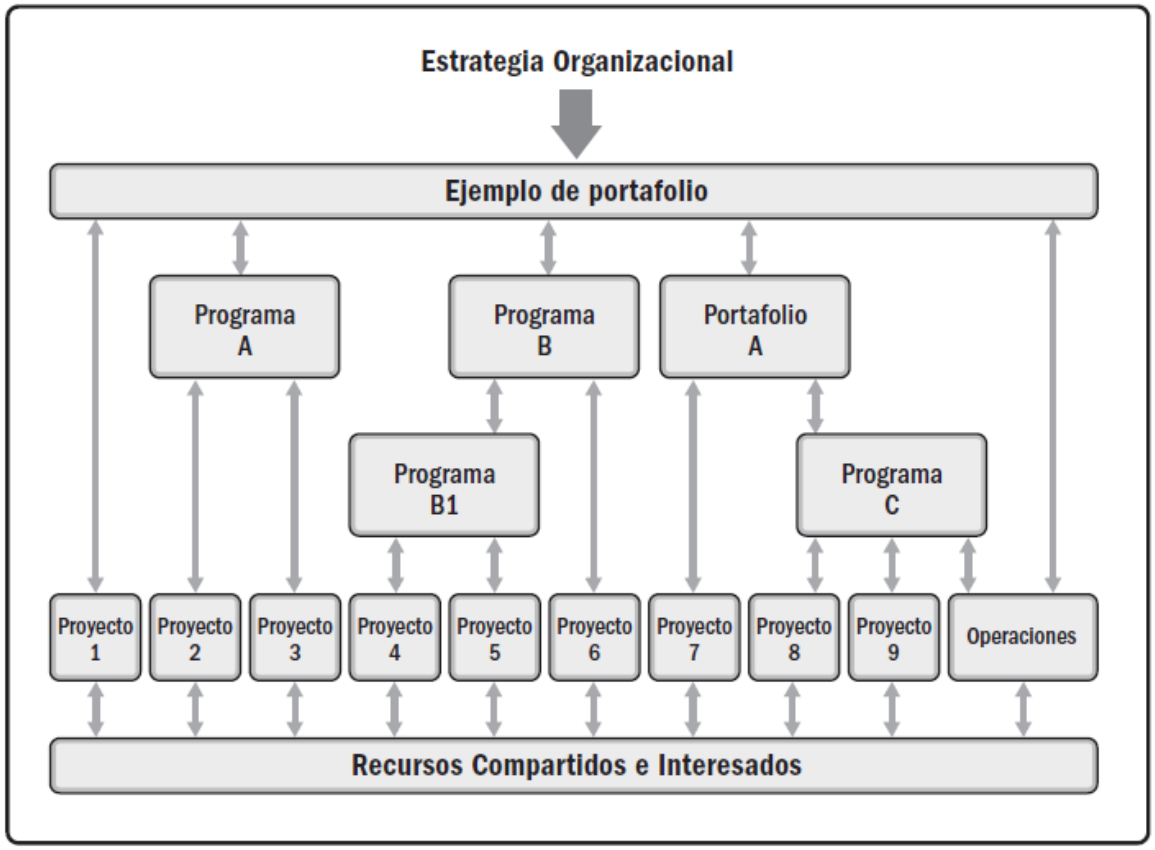
comunes y cuyos resultados contribuyen al logro de beneficios estratégicos, mejorando así la coordinación y la asignación de recursos.

En referencia a los proyectos, para el PMI (2017, p.4), un proyecto es “un esfuerzo temporal destinado a crear un producto, servicio o resultado único”. De la misma forma, Kerzner (2017), menciona que estos son esfuerzos específicos, de duración limitada y con recursos asignados, diseñados para lograr un objetivo particular, usualmente alineado con los objetivos estratégicos de la organización. De esta forma, el propósito de los proyectos es alcanzar objetivos específicos mediante la producción de entregables, que pueden ser productos, resultados o capacidades verificables, y pueden ser tangibles o intangibles. Los proyectos pueden realizarse en todos los niveles de una organización y pueden involucrar desde una sola persona hasta múltiples unidades organizativas, e incluso abarcar varias organizaciones. Los proyectos son importantes porque impulsan el cambio en las organizaciones.

Las definiciones anteriores evidencian que existe una estrecha relación entre estrategia, portafolios, programas y proyectos, que implica que la estrategia establece la dirección y objetivos a largo plazo de la organización. Los portafolios agrupan y priorizan proyectos y programas para asegurar la alineación con estos objetivos estratégicos, optimizando la asignación de recursos. Los programas coordinan múltiples proyectos relacionados para obtener beneficios y control adicionales. Los proyectos, por su parte, son los encargados de ejecutar las actividades específicas que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos, asegurando que cada esfuerzo se dirija hacia los resultados deseados por la organización. Esta relación asegura una gestión de proyectos coherente y alineada con la visión global de la organización. En la Figura 4 se muestra un ejemplo de la relación entre estos elementos, aunque se debe considerar que esta relación puede presentar diferentes configuraciones.

Figura 4

Ejemplo de una estructura de portafolios que indica las relaciones entre portafolios, programas y proyectos



Nota: De *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK guide) (6th ed.) (p.12), por Project Management Institute, 2017, PMI.

La estrategia empresarial, el portafolio, los programas y los proyectos son fundamentales para alinear las actividades operativas con los objetivos estratégicos de la organización. La estrategia proporciona la dirección general, mientras que el portafolio asegura la correcta priorización y asignación de recursos. Los programas permiten la gestión coordinada de proyectos relacionados, y los proyectos ejecutan las acciones específicas para lograr los objetivos estratégicos.

Tener presente esta relación es esencial para el PFG, ya que permite demostrar cómo la implementación de una PMO en la FAO puede asegurar que todos los proyectos estén alineados con la visión y los objetivos estratégicos de la organización, optimizando la gestión de recursos y mejorando la efectividad de las intervenciones.

Este trabajo de investigación se clasifica como un proyecto, ya que involucra un conjunto de actividades interrelacionadas con el objetivo específico de resolver un problema de investigación. Se lleva a cabo en un periodo determinado y requiere diversos recursos, cuya disponibilidad y necesidad se gestionan a lo largo del proyecto. El objetivo es generar una solución efectiva cumpliendo con una serie de requisitos predefinidos.

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

En esta sección se describe el estado de la problemática u oportunidad objeto de este trabajo, se comentan las investigaciones estudiadas en la investigación bibliográfica preliminar y otras investigaciones complementarias, y se presentan otras definiciones y teorías relacionadas específicamente con el tema de abordaje del proyecto.

El estado de la cuestión es fundamental para establecer un contexto claro sobre la problemática u oportunidad que se aborda. Al comentar las investigaciones estudiadas durante la investigación bibliográfica preliminar y otras investigaciones complementarias, se asegura una base sólida y fundamentada para el desarrollo del proyecto. Además, la presentación de definiciones y teorías relacionadas con el tema proporciona un marco teórico que guía la investigación y la implementación del proyecto.

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

La implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en organizaciones ha sido una respuesta estratégica para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos. La FAO en Costa Rica, consciente de la complejidad y diversidad de sus iniciativas, ha identificado la necesidad de establecer una PMO que centralice la gestión de proyectos y permita un mejor uso de los recursos. Las PMO son estructuras organizacionales que centralizan y coordinan la gestión de proyectos, brindando soporte, control y dirección según las necesidades de la organización. La necesidad de una PMO surge en entornos donde la gestión de proyectos es caótica, los recursos no se utilizan de manera óptima y los proyectos no cumplen con los objetivos establecidos en términos de tiempo, costo y calidad.

El interés por establecer PMO ha crecido significativamente en las últimas décadas, impulsado por la globalización, la creciente complejidad de los proyectos y la necesidad de una mayor transparencia y control en las organizaciones. En este sentido, Arrieta, Guzmán y Barrero (2017), mencionan que muchas empresas, especialmente en el sector de bienes y servicios, aún se encuentran en etapas iniciales de madurez en la gestión de proyectos, lo que limita su capacidad para manejar proyectos de manera eficiente. Este escenario enfatiza la importancia de desarrollar estructuras como las PMO para alcanzar un nivel más alto de madurez y desempeño en la gestión de proyectos.

El diseño e implementación de una PMO han sido abordados desde diversas perspectivas, destacándose principalmente tres tipos de PMO: de soporte, de control y directiva. Las PMO de soporte proporcionan consultoría, capacitación y herramientas; las de control monitorean y auditan los proyectos; y las directivas asumen la gestión completa de los proyectos. La elección del tipo de PMO depende de las necesidades específicas de la organización y su nivel de madurez en la gestión de proyectos.

En el contexto actual, las organizaciones que han implementado una PMO han reportado mejoras significativas en la gestión de proyectos. Ávila (2017), propone una guía detallada para establecer una PMO en una empresa constructora, destacando la importancia de estrategias prácticas que puedan adaptarse a diversos contextos. Su investigación demuestra que una PMO bien estructurada puede mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos, optimizar el uso de recursos y garantizar que los proyectos se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

Por otro lado, Diez y Pimienta (2018), destacan la importancia de evaluar la madurez organizacional en la gestión de proyectos mediante modelos como el OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) del PMI. Este modelo permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos, facilitando la creación de una PMO que responda adecuadamente a sus necesidades específicas. Gómez y Fernández (2017) complementan este enfoque al proponer un modelo de madurez específico para empresas del sector TIC, subrayando la importancia de adaptar los modelos de madurez a las particularidades de cada sector industrial.

En cuanto a las mejoras propuestas para la implementación de PMO, estas se centran en adaptar las metodologías y estrategias a las necesidades específicas de cada organización. En este sentido, Jiménez et al. (2019), destacan que el diseño y la implementación de una PMO deben basarse en una evaluación exhaustiva de las necesidades y el nivel de madurez en la gestión de proyectos de la organización. Su estudio propone un enfoque práctico que incluye la definición de roles y responsabilidades, el diseño de la estructura organizacional y el desarrollo de un plan de implementación detallado.

Las investigaciones revisadas también enfatizan la importancia de las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en la implementación de PMO. Al respecto, Higuera (2019), realiza una revisión exhaustiva de diversos modelos de madurez en la gestión de proyectos,

proporcionando un marco teórico robusto que puede respaldar la estructura y operación de una PMO. Sus conclusiones destacan que una comprensión profunda de los modelos de madurez y su aplicación práctica es crucial para diseñar estrategias de optimización efectivas.

Por otra parte, las experiencias documentadas por Méndez (2024), Miranda (2024), Román (2024), y Vargas (2024), aportan ejemplos concretos de cómo se han implementado PMO en diferentes contextos organizacionales. Estos estudios proporcionan metodologías detalladas, estrategias de implementación y análisis de resultados que son fundamentales para entender las dinámicas de las PMO en la práctica. En general, se observa que las PMO no solo mejoran la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos, sino que también contribuyen a una mejor alineación estratégica y una mayor capacidad de adaptación a los cambios en el entorno organizacional.

De manera general, se puede concluir que el análisis integral del estado de la cuestión revela que la implementación de una PMO es una solución efectiva para mejorar la gestión de proyectos en las organizaciones. Las investigaciones y estudios revisados proporcionan un marco sólido para entender las mejores prácticas, las estrategias de implementación y los beneficios de establecer una PMO. La evaluación de la madurez en la gestión de proyectos, el diseño de la estructura de la PMO y el desarrollo de un plan de implementación detallado son elementos críticos que deben considerarse para asegurar el éxito de una PMO.

Estos hallazgos son fundamentales, puesto que proporcionan una base teórica y práctica sólida que guiará la propuesta de implementación de una PMO en la organización objeto de estudio, para la que nunca se ha realizado una propuesta de PMO para organizar y estandarizar, en la medida de lo posible, la gestión de los programas y proyectos y de los procesos vinculados con estos.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

La revisión bibliográfica preliminar realizada para el Proyecto Final de Graduación (PFG) proporciona una visión detallada sobre la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en diversas organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas. En este sentido, los estudios revisados ofrecen enfoques y metodologías esenciales para desarrollar una PMO eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización, destacando tres aspectos clave: el diagnóstico de madurez en gestión de proyectos, el diseño de la PMO y el desarrollo del plan de implementación de la PMO.

Con base en lo anterior, el diagnóstico de madurez en gestión de proyectos es un tema recurrente en varias investigaciones, como las realizadas por Arrieta, Guzmán y Barrero (2017), Diez y Pimienta (2018), Gómez y Fernández (2017), Higuera (2019). Estas evaluaciones proporcionan una base para medir el nivel actual de madurez de la organización en la gestión de proyectos, identificar áreas de mejora y establecer una línea de partida sólida para el diseño de la PMO. Herramientas y modelos como el OPM3 se utilizan para realizar estos diagnósticos, asegurando que las organizaciones comprendan su situación actual y puedan planificar adecuadamente las mejoras necesarias.

Por otra parte, otro aspecto clave es el diseño de la PMO. En este contexto, diversos autores como Ávila (2017), Jiménez et al. (2019), Martínez y Pérez (2019), Méndez (2024) y Miranda (2024), Román (2024) y Vargas (2024), han elaborado guías prácticas detallan estrategias y recomendaciones para estructurar una PMO que se adapte a las necesidades específicas de cada organización. Este diseño incluye la identificación de roles y responsabilidades, la definición de la estructura organizacional y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. La revisión incluye ejemplos prácticos y estudios de caso que demuestran cómo diferentes organizaciones han abordado el diseño de su PMO, proporcionando una base robusta para el desarrollo de una PMO personalizada y eficaz.

Finalmente, el desarrollo del plan de implementación de la PMO es fundamental para asegurar que la transición sea exitosa y que la PMO pueda operar de manera eficiente. Los estudios analizados, como los de Jiménez et al. (2019), Martínez y Pérez (2019), entre otros, ofrecen metodologías detalladas para planificar e implementar una PMO, abarcando desde la planificación inicial hasta el control y monitoreo continuos. Estos planes de implementación incluyen estrategias para la capacitación del personal, la integración de procesos estandarizados y la evaluación continua de la efectividad de la PMO.

En síntesis, las investigaciones sobre el tema destacan una amplia gama de enfoques y metodologías que son fundamentales para el diagnóstico de madurez en gestión de proyectos, el diseño de una PMO efectiva y el desarrollo de un plan de implementación sólido, lo que es fundamental para el PFG. En este sentido, los estudios analizados proporcionan lecciones aprendidas, mejores prácticas y recomendaciones prácticas esenciales para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos en la organización objetivo del PFG. Esta base teórica y práctica asegura que la PMO propuesta esté bien fundamentada y alineada con las necesidades y objetivos estratégicos de la organización.

Por su parte, Kerzner (2017) ofrece un enfoque integral de la gestión de proyectos, cubriendo desde la planificación hasta el control. Este recurso es esencial para desarrollar un plan de implementación de la PMO, asegurando que se sigan prácticas de gestión de proyectos reconocidas internacionalmente. Finalmente, el PMBOK (PMI, 2021), es una referencia estándar que ofrece directrices y mejores prácticas para la gestión de proyectos. Este recurso será utilizado para alinear la PMO propuesta con los estándares internacionales, asegurando su efectividad.

En la Tabla 7 se presenta una síntesis de las investigaciones analizadas, que se han realizado sobre el tema objeto de estudio.

Tabla 7

Síntesis de investigaciones sobre el tema de estudio revisadas para el PFG

Tema	Autores	Perspectiva teórica	Metodología	Objetivo general	Fuente	Observaciones
Evaluación del modelo de madurez	Arrieta, Guzmán y Barrero (2017)	Enfoque PMI.	- Capability Maturity Model Integration (CMMI) -Portfolio Program and Project Management Maturity Model (P3M3) - Organization Project Management Maturity (OPM3).	Presentar una propuesta metodológica para que pequeñas empresas de ingeniería puedan evaluar su nivel de madurez en la gestión de proyectos.	Arrieta, H., Guzmán, L. M., y Barrero, L. H. (2017). Determinación de la madurez en la gestión de proyectos de ingeniería en empresas del sector de bienes y servicios. Revista Ingeniería, 22(1), 115-132.	Resalta la importancia de una evaluación rigurosa del modelo de madurez en gestión de proyectos como primer paso hacia la implementación de una PMO efectiva.
	Ávila (2017)	Enfoque del PMI.	Metodología PMO Value Ring	Elaborar la propuesta de Diseño e Implementación de una PMO para proporcionar soporte a la Gestión de Proyectos en el área funcional de Obras y Proyectos de la organización Cumbaza Inversiones y Construcciones.	Ávila, A. D. (2017). Propuesta de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos de una empresa constructora. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).	Ofrece una guía práctica para establecer una PMO.

Tema	Autores	Perspectiva teórica	Metodología	Objetivo general	Fuente	Observaciones
	Diez y Pimienta (2018)	Enfoque del PMI.	Project Management Maturity Model (Modelo OPM3)	Conocer en detalle el modelo de madurez en gestión de proyectos Project Management Maturity Model (Modelo OPM3), definido por el PMI.	Diez, J. M., & Pimienta, C. D. (2018). Aproximación conceptual al modelo de madurez en gestión de proyectos (OPM3). Ingenio Magno, 9(1), 24-41.	Se centran en el modelo de madurez en gestión de proyectos OPM3, proporcionando una comprensión conceptual que es esencial para evaluar la madurez organizacional.
	Gómez y Fernández (2017)	Enfoque del PMI.	Colombian Project Management Maturity Model (CP3M versión 4.0)	Diseñar una metodología de gestión de proyectos basada en PMO, con el fin de elevar la productividad de éste área en Acopi Seccional Atlántico.	Gómez, J., y Fernández, L. (2017). Propuesta de un modelo de madurez en gestión de proyectos para una empresa del sector TIC. Universidad del Norte.	Su metodología y resultados proporcionan una base sólida para evaluar el nivel de madurez actual y diseñar una PMO adaptada a los desafíos y necesidades.
	Higuera (2019)	Enfoque PMI	- Modelo de madurez OPM3 - Modelo de madurez CP3M - Modelo de madurez de Harold Kerzner (PMMM) - Modelo de madurez CMM	Exponer el concepto de madurez en la gerencia de proyectos y cuatro modelos existentes para su evaluación	Higuera, E. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. Negonotas Docentes, 13, 11-22.	Realiza una revisión de diversos modelos de madurez en la gestión de proyectos. Esta revisión es crucial para comprender las diferentes aproximaciones y seleccionar el modelo más adecuado.
Diseño de una PMO y plan de implementación	Jiménez et al. (2019)	Enfoque PMI.	Metodología PMO Value Ring	Elaborar una propuesta para la Implementación de una PMO en el Área de Infraestructura de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito	Jiménez, J. F., León, D. A., Mahecha, J. S., Manco, J. M., y Pita, M. G. (2019). Diseño y plan de implementación para el montaje de una	Proporcionan una guía práctica para el diseño y la implementación de una PMO; abordan tanto los aspectos teóricos como prácticos

Tema	Autores	Perspectiva teórica	Metodología	Objetivo general	Fuente	Observaciones
				Cusco S.A., a fin de alcanzar el desarrollo de un estándar y una metodología única de gerencia de proyectos de acondicionamiento de nuevas agencias y remodelación o mantenimiento de agencias existentes en la organización.	Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en MYV Consultores Asociados S.A. Obras y Proyectos, (26), 51-64.	
	Martínez y Pérez (2019)	Enfoque PMI.	Modelo de Harold Kerzner (PMMM)	Implementar una Oficina de Gestión de Proyectos, también conocida como Project Management Office (PMO), para promover la estandarización de procesos.	Martínez, J., yPérez, L. (2019). Metodologías para la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en organizaciones. Universidad Centroamericana.	Analizan diferentes metodologías para implementar una PMO en organizaciones. Incluyen ejemplos prácticos y estudios de caso.
	Méndez (2024)	Enfoque PMI.	Project Management Maturity Model (PMMM)	Desarrollar una propuesta para el establecimiento de una Oficina de Gestión de Proyectos en el Instituto de Arqueología dentro del Instituto Nacional de Cultura e Historia de Belice que permita la entrega consistente y eficiente de proyectos de alta calidad en	Méndez, E. E. (2024). Project Management Office (PMO) Proposal for the Institute of Archaeology within the National Institute of Culture and History (NICH) of Belize. UCI	Propuesta detallada de diseño de PMO. Destacan la importancia de alinear la PMO con los objetivos estratégicos de la organización.

Tema	Autores	Perspectiva teórica	Metodología	Objetivo general	Fuente	Observaciones
				preservación cultural, ambiental e histórica.		
	Miranda (2024)	Enfoque PMI.	Modelo de madurez de Harold Kerzner (PMMM)	Elaborar una propuesta estratégica de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos en la Empresa Sistemas de Ingeniería Ltda (SIN), para el manejo de sus proyectos y la atención de los clientes en el mercado de la construcción.	Miranda, J. (2024). Plan de proyecto de diseño e implementación de una oficina de Gestión de proyectos para la Empresa Sistemas en Ingeniería LTDA. UCI Biblioteca.	Propuesta detallada de diseño de PMO.
	Román (2024)	Enfoque PMI.	Project Management Maturity Model (PMMM)	Diseñar una propuesta de PMO para el departamento de I+D de Allyis Tech Mahindra, centrada en la mejora de las prácticas de gestión de proyectos de ID.	Román, M. L. (2024). Design Proposal for Establishing a Project Management Office (PMO) in Allyis Tech Mahindra's Learning and Development (L&D) Department. UCI Biblioteca.	Propuestas de diseño e implementación de PMO siguiendo estándares internacionales. Proporciona una metodología para la gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.
	Vargas (2024)	Enfoque PMI	Maturity by Project Category Model, conocido como Prado-MMGP, PMMM o algunas veces P2M3	Desarrollar una propuesta para el diseño e implementación de una PMO en la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la	Vargas, A. (2024). Propuesta de diseño e implementación de una PMO para la administración de los proyectos de gestión a terceros de la Fundación de la	Propuestas de diseño e implementación de PMO siguiendo estándares internacionales.

Tema	Autores	Perspectiva teórica	Metodología	Objetivo general	Fuente	Observaciones
				Investigación, que le permita brindar servicios de gestión de proyectos de forma coordinada y centralizada, a los proyectos de gestión a terceros.	Universidad de Costa Rica para la Investigación. UCI Biblioteca.	
Enfoque integral de gestión de proyectos	Kerzner (2017)		Maturity by Project Category Model, conocido como Prado-MMGP, PMMM	Proporcionar una guía exhaustiva y sistemática sobre la gestión de proyectos.	Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.	Ofrece un enfoque integral de la gestión de proyectos, cubriendo desde la planificación hasta el control. Este recurso es esencial para desarrollar un plan de implementación de la PMO, asegurando que se sigan prácticas de gestión de proyectos reconocidas internacionalmente.
	PMI (2021)		Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)	Proporcionar un estándar globalmente reconocido y un marco de mejores prácticas para la gestión de proyectos.	PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute.	Útil para alinear la PMO propuesta con los estándares internacionales, asegurando su efectividad.

Nota: La Tabla 7 presenta una síntesis de las investigaciones que se han hecho para el tema del establecimiento de una PMO, que se revisaron para el proyecto. Autoría propia.

2.3.2.1 Metodologías de investigación que se han usado

La revisión bibliográfica preliminar revela diversas metodologías empleadas por los investigadores para medir la madurez en gestión de proyectos y para diseñar e implementar una Oficina de Gestión de Proyectos. Estas metodologías pueden ser aplicadas eficazmente en el contexto del PFG propuesto para asegurar una evaluación robusta y un diseño eficiente de la PMO.

En cuanto al diagnóstico de madurez en gestión de proyectos, se establece que este es uno de los aspectos fundamentales de la implementación de una PMO. Para esto, Arrieta, Guzmán y Barrero (2017), utilizaron una metodología basada en encuestas y análisis cuantitativo para determinar la madurez en empresas del sector de bienes y servicios. Su enfoque permitió identificar áreas de mejora y proporcionar una base sólida para la implementación de una PMO. De manera similar, Diez y Pimienta (2018), utilizaron el modelo OPM3 del PMI para evaluar la madurez organizacional, realizando una revisión exhaustiva de la literatura y aplicando el modelo en varias organizaciones para identificar sus capacidades y áreas de mejora.

Por su parte, Gómez y Fernández (2017), desarrollaron y aplicaron un modelo de madurez específico para una empresa del sector TIC, utilizando encuestas, entrevistas y análisis documental para evaluar su nivel de madurez. Este modelo, basado en los principios del OPM3, fue adaptado para reflejar las características y necesidades del sector tecnológico, proporcionando una metodología robusta que puede ser aplicada en el PFG propuesto.

Un aporte fundamental para la PFG es el proveniente de Higuera (2019), quien realizó una revisión de diversos modelos de madurez en la gestión de proyectos. Su metodología incluyó el análisis comparativo de diferentes modelos de madurez, como el OPM3 y otros marcos teóricos reconocidos, evaluando su aplicabilidad y eficacia en distintos contextos organizacionales. Esta revisión proporciona un entendimiento profundo de cómo seleccionar y

aplicar el modelo de madurez más adecuado para una organización específica, lo que es esencial para el PFG.

Para el diseño de la PMO, los diferentes autores enfatizan la importancia de que este se encuentre alineado con las necesidades específicas de la organización. En este contexto, Ávila (2017), propuso una metodología detallada para establecer una PMO en una empresa constructora, que incluía un análisis de necesidades, el diseño de la estructura organizacional de la PMO, y la definición de roles y responsabilidades. Esta metodología también consideraba la identificación de indicadores clave de desempeño (KPI) para monitorear y evaluar la efectividad de la PMO.

Jiménez et al. (2019), proporcionaron una guía práctica para el diseño e implementación de una PMO en una consultora, que incluye la evaluación de las necesidades organizacionales mediante entrevistas y encuestas, el diseño de la estructura de la PMO, y la definición de procesos y herramientas de gestión de proyectos. Además, desarrollaron un plan de implementación que incluye cronogramas, recursos necesarios y actividades de capacitación, asegurando una transición exitosa hacia una gestión de proyectos más estructurada y eficiente.

Asimismo, Martínez y Pérez (2019), realizaron un análisis exhaustivo de diferentes metodologías para implementar una PMO en organizaciones, basándose en la revisión de la literatura, estudios de caso y entrevistas con expertos en gestión de proyectos. Con base en esto, desarrollaron una serie de pasos recomendados que incluyen la evaluación inicial de madurez, la definición de la misión y visión de la PMO, y la implementación de procesos y herramientas estandarizados.

Para el PFG propuesto, se pueden aplicar las metodologías combinadas de los estudios revisados para asegurar un diagnóstico de madurez preciso y un diseño de PMO bien fundamentado. Utilizar encuestas y entrevistas basadas en el modelo OPM3 permitirá evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos de la organización y establecer una línea de base

sólida. Posteriormente, se puede seguir la metodología de Ávila (2017), para el diseño de la PMO, incluyendo el análisis de necesidades y la definición de roles y responsabilidades, adaptando las estrategias propuestas por Jiménez et al. (2019), y Martínez y Pérez (2019), para la implementación efectiva de la PMO.

En conclusión, las metodologías de investigación utilizadas por los autores mencionados ofrecen un marco robusto y adaptable para medir la madurez organizacional y diseñar e implementar una PMO. Estas metodologías pueden ser aplicadas en el PFG propuesto, asegurando que la PMO se desarrolle de manera efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Las conclusiones de estos investigadores proporcionan una base sólida y una guía práctica para el desarrollo del PFG. La metodología de encuestas y análisis cuantitativo para evaluar la madurez en gestión de proyectos (Arrieta, Guzmán y Barrero, 2017), puede ser utilizada para identificar las áreas de mejora en la organización.

De manera complementaria, la guía práctica para el diseño e implementación de una PMO (Ávila, 2017; Jiménez et al., 2019), ofrece un marco detallado que puede ser adaptado al contexto del PFG. La aplicación del modelo OPM3 (Diez y Pimienta, 2018; Gómez y Fernández, 2017) asegura una evaluación precisa de la madurez y el desarrollo de estrategias de mejora.

Finalmente, la revisión comparativa de modelos de madurez (Higuera, 2019) y las metodologías recomendadas para la implementación de una PMO (Martínez y Pérez, 2019) proporcionan una guía completa para estructurar y operar la PMO de manera efectiva.

En la Tabla 8 se presenta una síntesis de las principales conclusiones y recomendaciones de los autores y las investigaciones analizadas.

Tabla 8

Síntesis de las principales conclusiones y recomendaciones de la investigación preliminar

Autor (es)	Conclusiones / Recomendaciones	Aporte al PFG
Arrieta, Guzmán y Barrero (2017)	El estudio concluyó que la madurez en la gestión de proyectos en empresas del sector de bienes y servicios es variable y que hay una necesidad significativa de mejorar las prácticas de gestión de proyectos para alcanzar una mayor eficiencia y alineación con los objetivos estratégicos.	La metodología de encuestas y análisis cuantitativo utilizada para evaluar la madurez puede ser aplicada en el PFG para identificar áreas de mejora en la gestión de proyectos de la organización.
Ávila (2017)	La implementación de una PMO en una empresa constructora mejoró significativamente la eficiencia en la gestión de proyectos, permitiendo una mejor coordinación, control y alineación con los objetivos estratégicos.	La guía práctica y las estrategias recomendadas para el diseño e implementación de una PMO pueden ser adaptadas y aplicadas en el contexto del PFG para estructurar una PMO efectiva.
Diez y Pimienta (2018)	El modelo OPM3 es una herramienta eficaz para evaluar la madurez en gestión de proyectos y desarrollar estrategias de mejora. Las organizaciones que adoptan este modelo pueden identificar y cerrar brechas en sus prácticas de gestión de proyectos.	La comprensión y aplicación del modelo OPM3 proporciona una base sólida para evaluar y mejorar la madurez en gestión de proyectos en el PFG.
Gómez y Fernández (2017)	El modelo de madurez específico para una empresa del sector TIC permitió identificar áreas críticas de mejora y desarrollar una PMO adaptada a las necesidades del sector. La implementación de prácticas estandarizadas mejoró la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos.	La metodología utilizada para desarrollar y aplicar un modelo de madurez específico puede ser adaptada para evaluar y diseñar una PMO en el PFG.
Higuera (2019)	La revisión de diversos modelos de madurez en gestión de proyectos reveló que la elección del modelo adecuado depende del contexto organizacional. La aplicación de estos modelos permite una evaluación precisa y el desarrollo de estrategias de optimización.	La revisión comparativa de modelos de madurez proporciona una guía para seleccionar el modelo más adecuado para evaluar la madurez en gestión de proyectos en el PFG.
Jiménez et al. (2019)	La implementación de una PMO en una consultora mejoró la coordinación y control de proyectos, así como la eficiencia general en la gestión de proyectos. El diseño estructurado y el plan de implementación fueron clave para el éxito.	La guía práctica para el diseño e implementación de una PMO y las metodologías de evaluación de necesidades pueden ser utilizadas para estructurar la PMO en el PFG.

Autor (es)	Conclusiones / Recomendaciones	Aporte al PFG
Martínez y Pérez (2019)	Las metodologías para implementar una PMO varían según el contexto, pero los pasos comunes incluyen la evaluación inicial de madurez, la definición de la misión y visión de la PMO, y la implementación de procesos estandarizados. Estas metodologías mejoran significativamente la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos.	Los pasos recomendados para la implementación de una PMO y las mejores prácticas identificadas pueden ser adaptados y aplicados en el PFG para asegurar una implementación exitosa.
Méndez (2024)	La propuesta de una PMO para una institución cultural y arqueológica mejoró la gestión de proyectos al alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización y mejorar la coordinación entre los equipos de proyecto.	Las metodologías y enfoques descritos en este estudio pueden ser adaptados para el diseño y la implementación de una PMO en el PFG, asegurando que se aborden adecuadamente las necesidades y objetivos de la organización.
Miranda (2024)	El plan de proyecto para el diseño e implementación de una PMO en una empresa de ingeniería mejoró la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos. Las lecciones aprendidas y las mejores prácticas destacadas fueron cruciales para el éxito del proyecto.	Las estrategias y metodologías detalladas en este estudio proporcionan una guía práctica que puede ser adaptada para la implementación de una PMO en el PFG.
Román (2024)	La propuesta de diseño para establecer una PMO en un departamento de aprendizaje y desarrollo mejoró la alineación estratégica y la gestión eficiente de proyectos. La implementación de metodologías adaptadas a contextos específicos fue clave para el éxito.	Las lecciones aprendidas y las mejores prácticas destacadas en este estudio pueden ayudar a estructurar y operar la PMO en el PFG de manera efectiva.
Vargas (2024)	El diseño e implementación de una PMO en una organización educativa mejoró la gestión de proyectos al alinearlos con los objetivos estratégicos y mejorar la eficiencia general. Las estrategias y metodologías propuestas fueron fundamentales para el éxito.	Las metodologías y estrategias propuestas en este estudio pueden servir de guía para la implementación de una PMO en el PFG, asegurando que los proyectos sean gestionados de manera eficiente y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
Kerzner (2017)	La gestión de proyectos efectiva requiere la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos establecidos. La implementación de prácticas de gestión de proyectos reconocidas internacionalmente mejora	Las prácticas y metodologías detalladas en este libro proporcionan una base sólida para desarrollar el plan de implementación de la PMO en el PFG, asegurando que se sigan estándares internacionales en la gestión de proyectos.

Autor (es)	Conclusiones / Recomendaciones	Aporte al PFG
	significativamente la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos.	
PMI (2021)	El PMBOK Guide ofrece un marco de mejores prácticas para la gestión de proyectos, cubriendo los principios y dominios de desempeño esenciales. La aplicación de estas prácticas mejora la eficiencia, eficacia y éxito en la gestión de proyectos.	Las directrices y mejores prácticas del PMBOK Guide serán utilizadas para alinear la PMO propuesta con los estándares internacionales, asegurando su efectividad en la gestión de proyectos.

Nota: La Tabla 8 presenta una síntesis de las principales conclusiones y recomendaciones de algunos autores e investigaciones analizadas. Autoría propia.

De manera general, se establece que estos estudios no solo ofrecen metodologías validadas para evaluar y mejorar la gestión de proyectos, sino que también proporcionan pasos prácticos y estrategias detalladas para el diseño e implementación de una PMO, lo cual es esencial para el éxito del PFG.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

En esta sección se presentan los principales aspectos de otras teorías o buenas prácticas que sirven de sustento al presente trabajo y que complementan el marco teórico. La integración de estas teorías en el PFG proporciona un marco sólido y coherente para la implementación de una PMO, asegurando que se aborden los aspectos críticos para su diseño y la alineación estratégica de manera efectiva.

2.3.3.1 Madurez en gestión de proyectos

Evaluar y mejorar la madurez en gestión de proyectos es fundamental, ya que la implementación de una PMO requiere una base sólida de prácticas maduras para ser efectiva. La madurez en gestión de proyectos asegura que la organización esté preparada para adoptar y beneficiarse de una PMO, alineando los proyectos con los objetivos estratégicos y mejorando

la eficiencia operativa. En este sentido, en esta sección se incluye la definición, importancia y diferentes modelos utilizados para medir la madurez en la gestión de proyectos.

Definición e importancia de la madurez en gestión de proyectos

La madurez en gestión de proyectos se refiere al grado en que una organización aplica de manera sistemática y repetitiva procesos, metodologías, herramientas y técnicas de gestión de proyectos para alcanzar sus objetivos estratégicos. Según Kerzner (2017), una organización madura en gestión de proyectos tiene la capacidad de aplicar conocimientos, habilidades y técnicas de manera consistente, lo que asegura la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos. En este sentido, la madurez se mide a través de la implementación de prácticas estándar y la mejora continua de estas prácticas, permitiendo a las organizaciones manejar proyectos con mayor predictibilidad y control.

Alcanzar un alto nivel de madurez en gestión de proyectos es crucial porque permite a las organizaciones mejorar su desempeño y obtener mejores resultados en sus iniciativas. La madurez facilita la gestión efectiva de proyectos, minimiza riesgos, mejora la calidad de los entregables y asegura que los proyectos se completen dentro del tiempo y presupuesto establecidos (PMI, 2021). En este sentido, Diez y Pimienta (2018) sostienen la conveniencia de medir periódicamente la madurez en gestión de proyectos en las organizaciones; definen evaluar la madurez como:

> Determinar el grado de efectividad con la que se administran y alinean los procesos con la estrategia de la organización. Un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyecto, una balanza deseable entre costo-cronograma-calidad, y una fundamental mejora en provecho de la organización. Por el contrario, una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos,

> aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados.” (Diez y Pimienta, 2018, p. 31)

La madurez, por tanto, no se limita al cumplimiento técnico de metodologías, sino que refleja la capacidad institucional para alinear los proyectos con la estrategia organizacional, gestionarlos con un enfoque de gobernanza y fomentar una cultura de aprendizaje continuo (Crawford, 2015). Desde esta perspectiva, la madurez en gestión de proyectos constituye un indicador de desarrollo organizacional, pues integra las dimensiones de procesos, liderazgo, cultura, competencias y desempeño, generando sinergias entre los distintos niveles de gestión (Andersen y Jessen, 2003; Kerzner, 2019).

Por su parte, Turner y Keegan (2021) amplían este concepto al sostener que las organizaciones maduras poseen estructuras que permiten la toma de decisiones informadas, la priorización del portafolio y la optimización de los recursos disponibles. En entornos de cooperación internacional o del sector público —como el de la FAO—, este nivel de madurez se traduce en mayor transparencia, trazabilidad de resultados y rendición de cuentas, elementos indispensables para la sostenibilidad institucional (Silva, Bezerra y Ferreira, 2021).

Asimismo, diversos autores han destacado la relación positiva entre la madurez y el desempeño organizacional. Al respecto, Kerzner (2019) subraya que las organizaciones con altos niveles de madurez alcanzan mayores tasas de éxito en la entrega de proyectos, mientras que el PMI (2021) señala que la madurez impacta directamente en la capacidad para cumplir con los plazos, costos y estándares de calidad esperados. De igual modo, Cooke-Davies y Arzymanow (2003) evidencian que la madurez favorece la coherencia metodológica y la efectividad transversal en los distintos sectores productivos, especialmente cuando se acompaña de una gestión del conocimiento institucionalizada.

Más recientemente, Serra y Kunc (2015) introducen la noción de madurez adaptativa, entendida como la capacidad de las organizaciones para vincular la gestión de proyectos con la

gestión del cambio y la generación de beneficios. Este enfoque reconoce que la madurez no es un estado estático, sino un proceso evolutivo que exige aprendizaje constante, medición del desempeño y mejora continua. Por su parte, Jugdev y Thomas (2020) destacan que la madurez actúa como un “activo dinámico” que permite sostener la competitividad organizacional en entornos volátiles, al consolidar prácticas ágiles y resilientes.

Con base en lo anterior, se reconoce que la madurez en gestión de proyectos constituye una condición esencial para la excelencia organizacional, ya que promueve la estandarización, la eficiencia operativa y la alineación estratégica, al tiempo que impulsa la innovación y la mejora continua. Evaluar y fortalecer periódicamente el nivel de madurez permite identificar brechas, orientar inversiones en capacidades y consolidar una cultura institucional basada en resultados y valor público (Kerzner, 2019; PMI, 2021; Turner y Keegan, 2021; Silva et al., 2021).

Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos

Existen diversos modelos de madurez en gestión de proyectos que las organizaciones utilizan para evaluar su desempeño, identificar áreas de mejora y definir planes de desarrollo hacia niveles superiores de capacidad institucional. Estos modelos constituyen herramientas fundamentales para fortalecer la gobernanza, estandarizar procesos y asegurar que los proyectos contribuyan efectivamente al logro de los objetivos estratégicos (Crawford, 2015; Kerzner, 2019; PMI, 2021).

Entre los modelos más reconocidos se encuentran el Modelo de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM3) del PMI, el Modelo Integrado de Madurez de Capacidades (CMMI) del Instituto de Ingeniería de Software, el Portfolio, Programa, y Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos (P3M3) desarrollado por Axelos, y el PRINCE2 Modelo de Madurez (P2MM), también de Axelos. Asimismo, el Modelo de Madurez en Gestión de

Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner y el Modelo Prado-MMGP en el contexto latinoamericano, son referencias ampliamente utilizadas en los diagnósticos de madurez organizacional (Prado, 2014; Domingues, Pereira y Silva, 2023).

De acuerdo con Gómez y Fernández (2017), los modelos de madurez varían según su enfoque y alcance, pudiendo clasificarse en tres categorías principales:

1. Modelos orientados a los procesos de gestión de proyectos, basados en los estándares y procesos descritos en el PMBOK® del PMI, cuyo propósito es evaluar la aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos individuales.
2. Modelos orientados a los procesos de entrega técnica, que provienen de disciplinas como la ingeniería de software o la farmacología, y priorizan la estandarización y control técnico (por ejemplo, el CMMI).
3. Modelos orientados a la madurez organizacional, que evalúan la gestión de proyectos desde una perspectiva sistémica, considerando estructura, cultura, competencias, gobernanza y resultados institucionales (Cooke-Davies y Arzymanow, 2003; Andersen y Jessen, 2003).

El Modelo de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM3) es un marco de referencia desarrollado por el PMI para ayudar a las organizaciones a evaluar y mejorar su madurez en la gestión de proyectos, programas y portafolios. Este modelo está diseñado para proporcionar un enfoque sistemático para la implementación de mejores prácticas en la gestión de proyectos, asegurando que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos estratégicos de manera más eficiente y efectiva. En este sentido, el modelo se encuentra estructurado en tres áreas principales:

1. Proyectos: Se centra en la implementación de mejores prácticas y procesos estándar para la gestión de proyectos individuales. Esto incluye la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos, con el objetivo de mejorar la predictibilidad y control de los resultados del proyecto.
2. Programas: Aborda la gestión de programas, que son grupos de proyectos interrelacionados que se gestionan de manera coordinada para obtener beneficios y control que no se lograrían si se gestionaran individualmente. Las mejores prácticas en esta área se enfocan en la coordinación de proyectos, la gestión de dependencias y la optimización de recursos.
3. Portafolios: Se enfoca en la gestión de portafolios, que implica la selección, priorización y control de proyectos y programas en función de sus contribuciones a los objetivos estratégicos de la organización. Las mejores prácticas en esta área incluyen la alineación estratégica, la optimización de recursos y la gestión del riesgo a nivel organizacional.

De esta forma, el OPM3 (PMI, 2013, 2021) constituye uno de los modelos más influyentes, al ofrecer un marco integral para medir la madurez de la gestión de proyectos, programas y portafolios en relación con los objetivos estratégicos. Su estructura se basa en tres componentes principales: i) la evaluación de capacidades; ii) la identificación de brechas frente a las mejores prácticas reconocidas; y iii) el desarrollo de planes de mejora orientados a la excelencia organizacional.

En este sentido, OPM3 promueve la autoevaluación como herramienta de aprendizaje institucional y la mejora continua como principio rector para alcanzar una gestión más predecible, eficiente y alineada al valor (PMI, 2021). Así, el OPM3 utiliza un enfoque basado en la autoevaluación, donde las organizaciones pueden medir su nivel de madurez en cada una de las áreas mencionadas mediante la evaluación de sus prácticas actuales en comparación con

un conjunto de mejores prácticas definidas por el PMI. Las organizaciones pueden identificar brechas en sus prácticas y desarrollar planes de acción para mejorar su madurez, lo que conduce a una mayor capacidad para gestionar proyectos de manera eficiente y alineada con sus objetivos estratégicos (PMI, 2021).

Por otra parte, el modelo de madurez en gestión de proyectos de Harold Kerzner es, junto con el propuesto por el PMI, otro marco ampliamente reconocido que se utiliza para evaluar y mejorar la capacidad de una organización para gestionar proyectos de manera efectiva. Este modelo se basa en la idea de que la madurez en gestión de proyectos se desarrolla a lo largo de cinco niveles:

1. Nivel 1: Lenguaje Común: En este nivel, la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y comienza a desarrollar un lenguaje común para describir los conceptos y prácticas de gestión de proyectos.
2. Nivel 2: Procesos Comunes: La organización implementa procesos estándar de gestión de proyectos que se utilizan de manera consistente en todos los proyectos. Esto incluye la definición de metodologías y procedimientos que todos los gerentes de proyectos deben seguir.
3. Nivel 3: Metodología Singular: La organización adopta una metodología singular para la gestión de proyectos que se integra en todos los niveles de la organización. Esta metodología es flexible y se adapta a las necesidades específicas de cada proyecto.
4. Nivel 4: Evaluación comparativa o referenciación: La organización comienza a medir su desempeño en gestión de proyectos en comparación con otras organizaciones similares (benchmarking). Esto permite identificar mejores prácticas y áreas de mejora continua.
5. Nivel 5: Mejora Continua: La organización se compromete con la mejora continua de sus prácticas de gestión de proyectos. Esto incluye la implementación de un programa de calidad total y el uso de herramientas avanzadas para la gestión de proyectos.

Kerzner enfatiza que la progresión a través de estos niveles no es un proceso lineal y que las organizaciones pueden encontrarse en diferentes niveles de madurez en diferentes áreas de la gestión de proyectos. La clave es reconocer las áreas que necesitan mejora y trabajar de manera continua para alcanzar niveles más altos de madurez (Kerzner, 2017).

Por otra parte, el P3M3, creado por la Oficina de Comercio Gubernamental y actualizado por Axelos (2021), amplía la perspectiva al integrar tres niveles de análisis (proyecto, programa y portafolio) y siete perspectivas transversales: gestión de beneficios, riesgos, control, recursos, partes interesadas, finanzas y gobernanza. Este modelo es ampliamente utilizado en el sector público, donde la rendición de cuentas y la alineación estratégica son esenciales para la legitimidad institucional (Domingues et al., 2023).

El CMMI (Modelo Integrado de Madurez de Capacidades) —originalmente diseñado para la industria del software— se ha expandido a múltiples sectores. Su estructura de cinco niveles (Inicial, Gestionado, Definido, Cuantitativamente Gestionado y Optimizado) permite evaluar la madurez de los procesos organizacionales y establecer un marco para la mejora continua (CMMI Institute, 2018). Su énfasis en la capacidad de predicción y control de procesos lo convierte en una referencia útil para organizaciones con alta dependencia tecnológica.

Otro modelo utilizado es el P2MM (PRINCE2 Modelo de Madurez), que evalúa la capacidad institucional para implementar los principios de la metodología PRINCE2, midiendo su integración en la cultura organizacional en cinco niveles de desarrollo (Inicial, Estructurado, Gestionado, Medido y Optimizado). Este modelo se orienta principalmente a organizaciones que requieren gobernanza sólida, documentación rigurosa y trazabilidad de los beneficios (Axelos, 2023).

Finalmente, el PMM de la Universidad de California, Berkeley propone un enfoque integral que abarca cinco dimensiones clave —procesos, personas, tecnología, organización y cultura—, destacando la importancia de los factores humanos y tecnológicos en la madurez

organizacional (Jiménez, Martínez y Pérez, 2019). En el ámbito latinoamericano, el Modelo Prado-MMGP (Prado, 2014) ofrece una metodología participativa que permite diagnosticar y comparar el nivel de madurez por áreas, procesos y roles, siendo especialmente útil para organizaciones del sector público o de cooperación internacional que buscan fortalecer su gestión institucional desde una perspectiva contextualizada.

En la Tabla 9 se presenta una síntesis de los principales modelos utilizados para medir la madurez en gestión de proyectos.

Tabla 9

Síntesis comparativa de los principales modelos de madurez en gestión de proyectos

Modelo	Descripción	Niveles de madurez	Enfoque principal
OPM3 (PMI)	Modelo desarrollado por el PMI para evaluar la madurez en gestión de proyectos, programas y portafolios.	Estándares de mejores prácticas y capacidades.	Implementación de mejores prácticas y capacidades organizacionales.
CMMI	Modelo desarrollado por el Software Engineering Institute para mejorar procesos organizacionales.	Inicial, Gestionado, Definido, Cuantitativamente Gestionado, Optimizado.	Mejora de procesos organizacionales y predictibilidad de proyectos.
KPMM	Modelo desarrollado por KeyedIn Solutions para evaluar la madurez en la gestión de proyectos.	Inicial, Ad Hoc, Definido, Gestionado, Optimizado.	Estandarización y optimización de procesos de gestión de proyectos.
P3M3	Modelo desarrollado por Axelos para evaluar la madurez en gestión de portafolios, programas y proyectos.	Inicial, Repetible, Definido, Gestionado, Optimizado.	Alineación de proyectos, programas y portafolios con la estrategia organizacional.
P2MM	Modelo de madurez basado en PRINCE2 para evaluar la capacidad de una organización para gestionar proyectos utilizando las prácticas de PRINCE2.	Inicial, Estructurado, Gestionado, Medido, Optimizado.	Adopción y adaptación de las metodologías PRINCE2 para mejorar la gestión de proyectos.
PMMM (Kerzner)	Modelo de madurez de Harold Kerzner que evalúa la madurez en cinco niveles basados en la	Inicial, Repetible, Definido, Gestionado, Optimizado.	Enfoque en la mejora continua y la implementación de prácticas avanzadas

Modelo	Descripción	Niveles de madurez	Enfoque principal
	implementación de prácticas y la mejora continua.		de gestión de proyectos.
PMM (Berkeley)	Modelo desarrollado por la Universidad de California, Berkeley, que evalúa la madurez en cinco dimensiones clave: procesos, personas, tecnología, organización, y cultura.	Inicial, Repetible, Definido, Gestionado, Optimizado.	Evaluación integral que incluye factores culturales y tecnológicos además de los procesos.
Prado-MMGP (Latinoamérica)	Modelo adaptado al contexto iberoamericano que permite medir la madurez por áreas y funciones, promoviendo la participación y el aprendizaje institucional.	Inicial, Definido, Estandarizado, Gestionado, Optimizado.	Diagnóstico participativo y mejora de la gestión en contextos públicos y de cooperación.

Nota: La Tabla 9 presenta una síntesis de los principales modelos de madurez utilizados en la gestión de proyectos. Autoría propia con base en Arrieta, Guzmán y Barrero (2017), Ávila (2017), Axelos (2023), CMMI Institute (2018), Diez y Pimienta (2018), Domingues et al. (2023), Gómez y Fernández (2017), Higuera (2019), Jiménez et al. (2019), Kerzner (2017), PMI (2021), Prado (2014) y Martínez y Pérez (2019).

Estos modelos, aunque diferentes en alcance y metodología, comparten un objetivo común: proporcionar un marco de referencia que facilite la evaluación, comparación y mejora de la capacidad organizacional para gestionar proyectos. No obstante, su aplicación debe ser contextualizada; como advierten Andersen y Jessen (2003) y Jugdev y Thomas (2020), la madurez no debe entenderse como una meta universal, sino como un proceso dinámico que se adapta a la cultura, los recursos y la estrategia de cada organización. En este sentido, los modelos de madurez no solo permiten identificar brechas, sino también consolidar una cultura de aprendizaje y desempeño sostenible.

2.3.3.2 Oficina de Gestión de Proyectos

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos es una estrategia esencial para mejorar la gestión de proyectos en cualquier organización, ya que esta actúa como un núcleo central de coordinación y control de proyectos, asegurando que los objetivos estratégicos de la organización se alineen con las actividades de gestión de proyectos. En este sentido, se detalla la definición, propósito, importancia y tipos de PMO, y se presentará un cuadro comparativo basado en diversos autores e investigaciones.

Definición e importancia de la PMO en gestión de proyectos

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés), constituye una unidad organizacional responsable de estandarizar, coordinar y fortalecer la gestión de proyectos dentro de una institución. Su propósito es proporcionar soporte metodológico, técnico y estratégico, asegurando que los proyectos se ejecuten de manera coherente con los objetivos organizacionales y contribuyan efectivamente al logro de resultados institucionales (PMI, 2021).

De acuerdo con la Guía del *PMBOK*® del PMI (2021), una Oficina de Gestión de Proyectos se define como una entidad estructurada que centraliza la dirección y supervisión de los proyectos, programas o portafolios, ofreciendo herramientas, metodologías, lineamientos y recursos para mejorar la eficiencia, la calidad y la gobernanza de la gestión institucional. Las funciones de una PMO pueden variar desde el soporte administrativo y técnico hasta la dirección estratégica de proyectos complejos o transversales, dependiendo del grado de madurez y del contexto de la organización (PMI, 2021; Kerzner, 2019).

Sin embargo, el concepto de PMO ha evolucionado más allá del enfoque estrictamente operativo. Según Aubry, Hobbs y Müller (2010), una PMO no debe concebirse únicamente como un centro de control o cumplimiento, sino como una entidad adaptativa y dinámica que contribuye al aprendizaje organizacional, la innovación y la sostenibilidad institucional. En esta

misma línea, Desouza y Evaristo (2006) sostienen que las Oficinas de Gestión de Proyectos contemporáneas funcionan como nodos de conocimiento dentro de la organización, al facilitar la captura, el intercambio y la reutilización de las lecciones aprendidas, los datos de desempeño y las buenas prácticas entre proyectos.

Desde una perspectiva estratégica, la Oficina de Gestión de Proyectos actúa como un mecanismo de alineación entre la planificación y la ejecución, garantizando que los proyectos priorizados estén en coherencia con los objetivos corporativos. Too y Weaver (2014) afirman que la PMO contribuye a traducir la estrategia en acciones concretas, mediante la integración de procesos, la optimización de recursos y la gestión de beneficios, lo que permite maximizar el valor generado por la inversión en proyectos. Así, la Oficina de Gestión de Proyectos se convierte en un instrumento de gobernanza organizacional, asegurando que las decisiones sobre proyectos respondan a criterios de impacto, sostenibilidad y valor público (Aubry y Brunet, 2018; Turner, 2020).

Kerzner (2019) define la Oficina de Gestión de Proyectos como el “centro nervioso” de la gestión de proyectos, encargado de garantizar la consistencia metodológica, la eficiencia de los procesos y la coherencia entre las prácticas operativas y la estrategia institucional. Para el autor, la relevancia de una Oficina de Gestión de Proyectos radica en su capacidad para proporcionar información confiable a la alta dirección, consolidar métricas de desempeño y fomentar una cultura de mejora continua. Asimismo, Crawford (2015) enfatiza que la Oficina de Gestión de Proyectos debe actuar como un agente de cambio, impulsando el desarrollo de competencias, la madurez en la gestión de proyectos y la integración transversal de procesos y tecnologías.

En este sentido, la importancia de una Oficina de Gestión de Proyectos radica en tres dimensiones clave:

1. Eficiencia operativa: mediante la estandarización de procesos, herramientas y metodologías, la PMO reduce la duplicación de esfuerzos y mejora la productividad organizacional (Kerzner, 2019; PMI, 2021).
2. Alineación estratégica: al vincular la gestión de proyectos con la planificación institucional, asegura que los recursos se destinen a iniciativas de alto impacto, promoviendo la rendición de cuentas y la generación de valor (Too y Weaver, 2014; Aubry y Brunet, 2018).
3. Desarrollo organizacional y aprendizaje: la PMO fortalece las capacidades del personal, fomenta la gestión del conocimiento y promueve una cultura basada en la colaboración, la innovación y la mejora continua (Desouza y Evaristo, 2006; Müller et al., 2019).

Además, estudios recientes destacan que las PMO modernas están evolucionando hacia enfoques más ágiles, flexibles y orientados al valor, conocidas como Oficinas de Gestión del Valor (VMO) o Oficinas de Entrega de Valor (VDO) (Moghaddasi et al., 2025). Estas nuevas estructuras se centran en maximizar la entrega de beneficios y resultados sostenibles, integrando principios de agilidad, sostenibilidad y transformación digital en la gestión institucional. De esta manera, la Oficina de Gestión de Proyectos deja de ser únicamente una instancia de control para convertirse en una plataforma estratégica de innovación, aprendizaje y generación de valor organizacional.

Con base en lo anterior, se reconoce que la Oficina de Gestión de Proyectos desempeña un papel crucial en el fortalecimiento de la capacidad institucional, al articular la estrategia con la ejecución, promover la coherencia técnica y administrativa, y fomentar la transparencia y el aprendizaje continuo. Su implementación no solo contribuye a mejorar la eficiencia de los proyectos, sino que también impulsa la madurez organizacional y la sostenibilidad de los resultados, elementos esenciales para instituciones del ámbito público y de cooperación internacional como la FAO.

Tipos de PMO

Las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) no son estructuras uniformes; su forma, alcance y nivel de autoridad varían en función del contexto organizacional, el grado de madurez institucional y los objetivos estratégicos que persiguen (Aubry, Hobbs y Müller, 2010; Kerzner, 2019). En términos generales, las PMO pueden diferenciarse por su grado de control sobre los proyectos, sus funciones principales y su posición dentro de la estructura organizacional (PMI, 2021). La literatura contemporánea ha evolucionado desde una clasificación funcional hacia una visión contingente y adaptativa, que reconoce la diversidad de roles que las PMO pueden desempeñar dentro de entornos complejos y dinámicos (Hobbs y Aubry, 2010; Too & Weaver, 2014).

Clasificación tradicional de las PMO

De acuerdo con el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2021), existen tres tipos básicos de PMO según su nivel de control y autoridad sobre los proyectos:

1. PMO de soporte: Este tipo de oficina ofrece servicios de apoyo, asesoría y capacitación, proporcionando plantillas, guías, herramientas y buenas prácticas, sin ejercer control directo sobre los proyectos. Su papel es principalmente consultivo y formativo, siendo idónea para organizaciones con un bajo nivel de madurez o con una cultura descentralizada (Kerzner, 2019). La PMO de soporte fomenta la creación de capacidades individuales y el aprendizaje organizacional, funcionando como un centro de conocimiento y buenas prácticas (Desouza y Evaristo, 2006; Crawford, 2015).
2. PMO de control: Posee un mayor nivel de autoridad que la anterior, estableciendo estándares, procedimientos y mecanismos de cumplimiento. Supervisa la adhesión a las metodologías institucionales, realiza auditorías de proyectos y promueve la consistencia metodológica (PMI, 2021). Según Turner (2020), este tipo de PMO

equilibra el control con la flexibilidad, garantizando coherencia entre los proyectos y la estrategia institucional, sin restringir la autonomía operativa de los equipos.

3. PMO directiva: Es la forma más robusta y con mayor poder de decisión. En este modelo, la PMO asume directamente la gestión de los proyectos, asignando recursos, designando gerentes de proyecto y tomando decisiones operativas y estratégicas sobre su ejecución (Kerzner, 2019). Se considera adecuada para organizaciones con múltiples proyectos estratégicos y alta dependencia del cumplimiento de resultados. Esta estructura proporciona un alto grado de control, integración y visibilidad institucional (PMI, 2021).

Evolución hacia PMO estratégicas y adaptativas

La literatura reciente plantea una evolución de las PMO desde estructuras de control hacia oficinas estratégicas y adaptativas, que se integran a los niveles más altos de toma de decisiones (Aubry y Brunet, 2018). Estas PMO amplían su foco tradicional para convertirse en agentes de gobernanza, sostenibilidad y transformación organizacional (Müller, Drouin y Sankaran, 2019).

En este marco, se identifican nuevos tipos de PMO emergentes:

- PMO estratégica: Tiene un rol transversal y de alto nivel, enfocándose en la alineación de proyectos y programas con los objetivos estratégicos de la organización. Actúa como un vínculo entre la dirección ejecutiva y las unidades operativas, coordinando la planificación del portafolio, la priorización de inversiones y la gestión de beneficios (Too y Weaver, 2014). Según Aubry y Brunet (2018), la PMO estratégica fortalece la gobernanza institucional y la sostenibilidad, al asegurar la coherencia entre estrategia, ejecución y valor generado.
- PMO de portafolio: Se centra en la gestión integral del portafolio de proyectos, velando por la optimización del uso de los recursos y el equilibrio entre riesgo, beneficio y

alineación estratégica. Facilita la toma de decisiones basadas en evidencia, utilizando tableros de control y métricas de desempeño institucional (Hobbs y Aubry, 2010; Müller et al., 2019).

- PMO de innovación: Su propósito es gestionar y facilitar la innovación, fomentando proyectos de investigación y desarrollo (I+D), gestión del conocimiento y transformación digital. Dinsmore y Cooke-Davies (2006) sostienen que este tipo de PMO impulsa la competitividad y el aprendizaje, integrando la gestión de proyectos con la gestión del cambio, la creatividad y la experimentación. Estas oficinas suelen operar con estructuras flexibles, promoviendo metodologías ágiles, entornos colaborativos y cultura de innovación (Fernandes, 2022).
- PMO ágil: Representa una respuesta a los entornos cambiantes y de alta incertidumbre. Su función principal es equilibrar la gobernanza con la flexibilidad, integrando marcos ágiles (como Scrum, SAFE o Kanban) con prácticas tradicionales. Según Hobbs y Petit (2017), las PMO ágiles evolucionan hacia estructuras adaptativas que promueven la autogestión, la entrega continua de valor y la descentralización de decisiones. Este tipo de PMO es especialmente relevante en contextos de innovación, transformación digital y gestión del conocimiento (Kerzner, 2019).
- PMO de valor (VDO): Se trata de una evolución reciente del concepto de PMO, centrada en la entrega sostenida de valor y beneficios, más que en el cumplimiento de procesos. Las VDO priorizan la realización de resultados tangibles, la eficiencia en la asignación de recursos y la creación de impacto organizacional (Moghaddasi, Yang y Fang, 2025). Según los autores, las VDO integran métricas de valor, indicadores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y tecnologías digitales, contribuyendo a la sostenibilidad y legitimidad institucional.

- PMO temporal o de proyecto: Esta variante se establece para gestionar proyectos o programas específicos durante un período definido. Una vez alcanzados los objetivos, la oficina se disuelve o se integra a una estructura permanente. Este modelo resulta eficaz para proyectos de gran escala o iniciativas financiadas por organismos internacionales (Hobbs y Aubry, 2010).

Aunque su diseño puede variar, la evidencia empírica demuestra que todas las PMO comparten tres funciones esenciales:

- Gobernanza: definición de normas, roles y responsabilidades para garantizar la transparencia y el control (Too y Weaver, 2014).
- Soporte técnico y metodológico: provisión de herramientas, metodologías y formación para los equipos de proyecto (Crawford, 2015).
- Gestión del conocimiento: captura y transferencia de lecciones aprendidas y buenas prácticas, fortaleciendo la madurez organizacional (Desouza y Evaristo, 2006; Müller et al., 2019).

La elección del tipo de PMO depende del grado de madurez en gestión de proyectos, de la cultura institucional y de la complejidad de los proyectos gestionados. Como señalan Aubry y Brunet (2018), una PMO exitosa no responde a un modelo universal, sino que debe adaptarse al contexto, evolucionando conforme cambian las necesidades estratégicas y las capacidades organizacionales.

La Tabla 10 muestra una síntesis de diferentes tipos de PMO propuestas por diversos autores.

Tabla 10

Síntesis comparativa de diferentes tipos de PMO

PMO	Descripción	Control	Principales funciones	Referencias
PMO de Soporte	Proporciona herramientas, plantillas, y mejores prácticas.	Bajo	Asistencia, capacitación, provisión de recursos.	PMI (2021), Kerzner (2017)
PMO de Control	Establece estándares y procedimientos, realiza auditorías y revisiones para asegurar cumplimiento.	Intermedio	Auditoría, control de calidad, cumplimiento de estándares.	PMI (2021), Kerzner (2017)
PMO Directiva	Asume control completo de los proyectos, gestionándolos directamente y alineándolos con objetivos estratégicos.	Alto	Gestión directa de proyectos, asignación de recursos, alineación estratégica.	PMI (2021), Kerzner (2017)
PMO Estratégica	Se centra en la alineación estratégica de los proyectos y programas con los objetivos organizacionales a largo plazo.	Muy alto	Planificación estratégica, gobernanza de portafolios, evaluación de beneficios.	Aubry et al. (2010), Hobb et al. (2007)
PMO de Innovación	Facilita y gestiona la innovación dentro de la organización, apoyando proyectos de I+D.	Variable	Gestión de proyectos de innovación, apoyo a I+D, gestión del conocimiento.	Dinsmore y Cooke-Davies (2006)
PMO de Gobernanza	Asegura el cumplimiento de políticas y procedimientos, establece estándares de gobernanza.	Alto	Gobernanza de proyectos, monitoreo y control, cumplimiento de estándares.	Müller y Lecoeuvre (2014)
PMO de Portafolio	Gestiona el portafolio de proyectos, asegurando la alineación con la estrategia organizacional.	Muy alto	Gestión del portafolio de proyectos, alineación estratégica, optimización de recursos.	Archer y Ghasemzadeh (1999)

PMO	Descripción	Control	Principales funciones	Referencias
PMO Ágil	Enfocada en la flexibilidad y la entrega continua de valor. Integra marcos ágiles (Scrum, SAFe, Kanban) en la gestión organizacional.	Variable	Adaptación metodológica, soporte a equipos ágiles, eliminación de obstáculos, promoción de colaboración y mejora continua.	Hobbs y Petit (2017); Fernandes (2022); Kerzner (2019)
PMO de Valor (VDO)	Evolución del modelo tradicional hacia una oficina enfocada en la generación sostenida de valor, beneficios y resultados estratégicos.	Muy alto	Medición y realización de beneficios, integración de criterios ESG, gestión basada en valor y resultados.	Moghaddasi, Yang y Fang (2025); Aubry y Brunet (2018)
PMO Temporal	Gestiona proyectos o programas específicos durante un período de tiempo determinado.	Variable	Gestión temporal de proyectos/programas específicos.	Hobbs y Aubry (2010)
PMO Virtual	Opera en un entorno en línea, proporcionando soporte y recursos a través de herramientas digitales.	Variable	Soporte y gestión de proyectos a través de herramientas digitales, colaboración en línea.	Evaristo y van Fenema (1999)

Nota: La Tabla 10 presenta una síntesis de los principales tipos de PMO propuestas por diversos autores. Autoría propia con base en PMI (2021), Hobb et al. (2007), Archer y Ghasemzadeh (1999), Kerzner (2019), Aubry et al. (2010), Aubry y Brunet (2018), Hobbs y Aubry (2010), Dinsmore y Cooke-Davies (2006), Müller y Lecoeuvre (2014), Fernandes (2022), Hobbs & Petit (2017), Moghaddasi et al. (2025), Evaristo y van Fenema (1999), y Too y Weaver (2014).

La implementación y operación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es una estrategia crucial para mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión de proyectos dentro de una organización. Sin embargo, la adopción de una Oficina de Gestión de Proyectos no debe seguir un enfoque único para todos. La adaptación de la PMO al contexto específico de cada organización es fundamental para su éxito y relevancia.

En este sentido, el PMI enfatiza la importancia de adaptar las prácticas de gestión de proyectos a las necesidades y características específicas de cada organización. De esta forma, el PMI (2021), indica que la gestión de proyectos efectiva requiere una comprensión profunda del entorno organizacional y una personalización de las metodologías y herramientas para alinearlas con la cultura, estructura y objetivos estratégicos de la organización. La Oficina de Gestión de Proyectos debe ser diseñada de manera que refleje las prioridades y capacidades únicas de la organización, facilitando la implementación de proyectos de manera coherente y alineada con la estrategia corporativa.

Por su parte, Kerzner (2017), sostiene que una Oficina de Gestión de Proyectos que no se adapta a las particularidades de su entorno puede enfrentar resistencia y fracasar en su misión de mejorar la gestión de proyectos. La personalización implica considerar factores como la cultura organizacional, la madurez en gestión de proyectos, la estructura de la organización y las expectativas de las partes interesadas. Una Oficina de Gestión de Proyectos adaptada puede proporcionar un soporte más efectivo, establecer procesos relevantes y generar valor real para la organización.

La adaptación de la Oficina de Gestión de Proyectos al contexto de cada organización no es solo una recomendación, sino una necesidad imperativa para su éxito. Las mejores prácticas en gestión de proyectos deben ser moldeadas para encajar en la cultura, estructura y objetivos estratégicos específicos de la organización. Este enfoque no solo facilita la aceptación y el apoyo de la Oficina de Gestión de Proyectos dentro de la organización, sino que también asegura que la Oficina de Gestión de Proyectos pueda proporcionar el máximo valor.

2.3.3.3 Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional es un componente crítico para la implementación exitosa de una Oficina de Gestión de Proyectos. Este proceso implica preparar, equipar y apoyar a los individuos para adoptar el cambio con el fin de impulsar el éxito organizacional y de los resultados. Con base en esto, la siguiente sección proporciona una definición y los objetivos de la gestión del cambio, destaca su importancia en la implementación de una PMO, y presenta varios modelos de gestión del cambio.

Definición e importancia en la implementación de una PMO

La gestión del cambio organizacional es un enfoque estructurado que busca asegurar que los procesos de transformación institucional se implementen de manera fluida, efectiva y sostenible. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2021), la gestión del cambio consiste en la aplicación de procesos, herramientas y técnicas para liderar el componente humano del cambio hacia el logro de resultados deseados. Su propósito principal es minimizar la resistencia, aumentar la aceptación y el compromiso de las personas, y garantizar que los nuevos comportamientos, estructuras o metodologías se integren de forma efectiva en la cultura organizacional.

En este sentido, la gestión del cambio constituye una capacidad organizacional clave que permite adaptar la cultura, los procesos y las competencias a entornos de transformación. Burnes (2017), la define como el conjunto de actividades planificadas que facilitan la transición de un estado actual a uno futuro, preservando la estabilidad mientras se promueve la mejora continua. En contextos de cambio complejo —como la creación o fortalecimiento de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)—, este enfoque resulta esencial para alinear a las personas, estructuras y procesos en torno a una nueva forma de trabajar (Kerzner, 2019; Müller, Drouin y Sankaran, 2019).

Kotter (1996), destaca que la gestión del cambio no solo trata de rediseñar estructuras, sino de movilizar a las personas hacia una visión compartida del futuro, equipándolas con las herramientas y conocimientos necesarios para adaptarse y prosperar en el nuevo entorno. Su modelo de ocho etapas —crear sentido de urgencia, construir una coalición de liderazgo, desarrollar una visión, comunicarla, eliminar obstáculos, generar victorias tempranas, consolidar avances y anclar los cambios en la cultura— subraya la importancia de involucrar activamente a los colaboradores y de sostener los cambios en el tiempo. Este enfoque resulta especialmente útil para el caso de una PMO, que introduce transformaciones tanto estructurales como culturales en la gestión institucional.

Desde la perspectiva clásica, Lewin (1947) planteó que el cambio ocurre en tres fases —descongelar, cambiar y recongelar—, representando un proceso dinámico que implica romper con los paradigmas existentes, implementar nuevas prácticas y estabilizarlas dentro de la cultura organizacional. Este modelo continúa siendo un referente para comprender la naturaleza social del cambio y su relación con los comportamientos colectivos dentro de las organizaciones.

Implementar una PMO representa uno de los procesos de cambio más significativos que puede enfrentar una institución, ya que conlleva la introducción de nuevas estructuras de gobernanza, roles, procesos y metodologías. La gestión del cambio, en este contexto, se vuelve indispensable para asegurar que el personal comprenda el propósito de la PMO, participe activamente en su diseño e internalice sus beneficios. Sin un liderazgo efectivo y una gestión sistemática del cambio, es frecuente que surjan resistencias derivadas de la incertidumbre, la pérdida percibida de autonomía o la falta de claridad sobre los nuevos roles (Kerzner, 2019; Aubry, Hobbs y Müller, 2010). Estas resistencias pueden comprometer la adopción de las prácticas y, por ende, el éxito de la PMO.

En esta línea, el modelo ADKAR de Hiatt (2006), ofrece un marco útil para comprender la dinámica del cambio desde la perspectiva individual, a través de cinco componentes:

- Conciencia sobre la necesidad del cambio.
- Deseo de participar y apoyar la transformación.
- Conocimiento sobre cómo realizar el cambio.
- Habilidad para aplicar los nuevos comportamientos o competencias.
- Refuerzo para sostener el cambio a largo plazo.

Prosci (2018), sostiene que las organizaciones que aplican de manera estructurada este tipo de modelos son hasta seis veces más propensas a cumplir o superar sus objetivos que aquellas que no lo hacen. En el caso de la implementación de una PMO, el ADKAR permite gestionar tanto la dimensión técnica como la humana del cambio, asegurando que las nuevas metodologías sean comprendidas, aceptadas y utilizadas de manera efectiva por los equipos.

La gestión del cambio también cumple una función integradora entre la estrategia y la ejecución, al garantizar que los resultados de los proyectos de transformación —como la PMO— sean internalizados por la organización y produzcan beneficios sostenibles. De acuerdo con Serra y Kunc (2015), el éxito del cambio no radica únicamente en alcanzar los entregables técnicos, sino en lograr su apropiación cultural y su contribución al desempeño estratégico. En ese sentido, la gestión del cambio y la gestión de proyectos son disciplinas complementarias: la primera se enfoca en las personas y en la adopción del cambio, mientras que la segunda lo hace en la entrega de resultados concretos dentro de tiempo y presupuesto definidos (PMI, 2021).

De manera general, la gestión del cambio organizacional es un componente transversal y decisivo en la implementación de una PMO. No se limita a introducir nuevas estructuras o procesos, sino que busca transformar la cultura organizacional, fortalecer el liderazgo y fomentar la colaboración en torno a una visión compartida de excelencia institucional. Su adecuada aplicación permite convertir la resistencia en compromiso, la incertidumbre en aprendizaje y el cambio en una oportunidad de fortalecimiento organizacional y sostenibilidad institucional (Kotter, 1996; Burnes, 2017; Prosci, 2018; Müller et al., 2019).

Modelos de Gestión del Cambio

La gestión del cambio organizacional se apoya en diversos modelos teóricos que orientan la planificación, ejecución y consolidación de los procesos de transformación institucional. Estos modelos permiten comprender cómo las personas, los equipos y las estructuras responden al cambio, y ofrecen marcos prácticos para liderar transiciones complejas, como la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), que implica modificar procesos, roles y comportamientos organizacionales (Burnes, 2017; Kerzner, 2019; Prosci, 2018).

Los modelos más reconocidos en la literatura académica y profesional incluyen los propuestos por Lewin (1947), Kotter (1996), Hiatt (2006), Waterman, Peters y Phillips (1980), Bridges (2009) y Burke y Litwin (1992). Cada uno aporta una perspectiva diferente sobre el cambio, abarcando desde los factores conductuales e individuales hasta los estructurales y culturales.

Modelo de Kurt Lewin (1947): Descongelar, cambiar y recongelar

Kurt Lewin fue pionero en conceptualizar el cambio como un proceso de tres fases: Descongelar, Cambiar y Recongelar (Lewin, 1947; Burnes, 2017):

1. Descongelar: Preparar a la organización para el cambio, desafiando el “status quo” y creando una comprensión de la necesidad del cambio. Esto implica la comunicación de la necesidad del cambio y la reducción de las resistencias.
2. Cambiar: Implementar el cambio. Durante esta etapa, se introducen nuevas formas de trabajar, se capacita a los empleados y se ponen en práctica nuevas estructuras y procesos.
3. Recongelar: Estabilizar la organización después del cambio, asegurando que los nuevos comportamientos se mantengan y se integren en la cultura organizacional. Esto implica apoyar a los empleados para adaptarse a los cambios y asegurarse de que los nuevos métodos se conviertan en la norma.

Aunque su modelo es lineal, sigue siendo influyente porque resalta que el cambio debe ser planificado y sostenido para evitar recaídas en prácticas anteriores. En el contexto de una PMO, estas tres fases pueden representar la preparación del personal, la adopción de la metodología y la consolidación de la nueva cultura de gestión de proyectos.

Modelo de John Kotter (1996): Las ocho etapas del cambio exitoso

El modelo de Kotter (1996) es uno de los marcos más utilizados para gestionar el cambio en grandes organizaciones debido a su enfoque estructurado y a su capacidad para abordar tanto los aspectos racionales como los emocionales del cambio. Propone ocho etapas secuenciales:

1. Crear un sentido de urgencia: Identificar posibles amenazas y desarrollar escenarios que muestren qué podría suceder en el futuro. Esto ayuda a motivar a los empleados a actuar y a aceptar el cambio como una necesidad.
2. Formar una poderosa coalición de liderazgo: Reunir a un grupo de personas influyentes que apoyen el cambio. Este grupo debe trabajar como un equipo, ganándose el respeto y la confianza de los empleados.
3. Crear una visión para el cambio: Desarrollar una visión clara y estratégica para guiar los esfuerzos de cambio y ayudar a los empleados a entender por qué es necesario el cambio.
4. Comunicar la visión: Comunicar la visión de cambio a todos los niveles de la organización de manera clara y coherente. Utilizar todos los medios de comunicación disponibles para difundir el mensaje.
5. Eliminar obstáculos: Identificar y eliminar las barreras que impiden el cambio. Esto puede incluir procesos obsoletos, resistencias internas y falta de recursos.

6. Crear triunfos a corto plazo: Planificar y lograr éxitos a corto plazo para demostrar los beneficios del cambio y mantener la moral alta. Celebrar estos triunfos y utilizarlos como motivación para continuar con el cambio.
7. Consolidar los avances y producir más cambios: Utilizar las victorias iniciales para abordar áreas más grandes del cambio. Analizar lo que salió bien y qué necesita mejorar, y ajustar las estrategias en consecuencia.
8. Anclar los cambios en la cultura organizacional: Asegurar que los nuevos comportamientos se mantengan y se refuercen, integrándolos en la cultura organizacional. Esto puede incluir la revisión de políticas, procesos y estructuras para alinearlos con la nueva visión.

Este modelo enfatiza la importancia del liderazgo y de la comunicación efectiva para lograr la adhesión de los colaboradores. En la implementación de una PMO, las etapas de Kotter son especialmente útiles para guiar la transición desde la planificación hasta la institucionalización del nuevo modelo de gobernanza (Kerzner, 2019; PMI, 2021).

Modelo ADKAR de Prosci (Hiatt, 2006)

El modelo ADKAR, desarrollado por Jeff Hiatt, aborda el cambio desde la perspectiva individual, entendiendo que la transformación organizacional depende de la adopción y compromiso de cada persona. El acrónimo ADKAR corresponde a cinco elementos secuenciales, por sus nombres en inglés:

1. Conciencia sobre la necesidad del cambio.
2. Deseo de participar y apoyar la transformación.
3. Conocimiento sobre cómo realizar el cambio.
4. Habilidad para aplicar los nuevos comportamientos.
5. Refuerzo para mantener el cambio en el tiempo.

Este modelo es ampliamente reconocido por su aplicabilidad práctica y su enfoque centrado en las personas. Prosci (2018), encontró que las organizaciones que aplican un modelo estructurado como ADKAR son seis veces más propensas a cumplir o superar sus objetivos de cambio. En el contexto de una PMO, este modelo facilita la adopción de nuevas metodologías y reduce la resistencia del personal (Hiatt, 2006).

Modelo McKinsey 7S (Waterman, Peters & Phillips, 1980)

El modelo de las siete “S” de McKinsey propone que el éxito de un proceso de cambio depende de la coherencia entre siete elementos interdependientes: Estrategia, Estructura, Sistemas, Valores compartidos, Habilidades, Estilo de liderazgo y Personal.

Este enfoque holístico reconoce que las organizaciones no cambian de forma aislada en un solo aspecto, sino que la transformación requiere coherencia entre la dimensión técnica y la humana. En el marco de una Oficina de Gestión de Proyectos, este modelo permite alinear la estrategia institucional con los sistemas de gestión de proyectos, el desarrollo de capacidades del personal y los valores corporativos (Waterman, Peters y Phillips, 1980; Burnes, 2017).

Modelo de William Bridges (2009): Las transiciones humanas del cambio

Bridges (2009) diferencia entre cambio y transición, subrayando que el éxito del primero depende de la gestión emocional del segundo. Su modelo plantea tres fases:

1. Finalización o cierre, donde las personas dejan atrás prácticas o estructuras anteriores.
2. Zona neutral, caracterizada por la incertidumbre y la redefinición de roles.
3. Nuevo comienzo, en la que se adoptan las nuevas conductas y se consolida la identidad renovada de la organización.

Este enfoque resulta especialmente útil en la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos, donde los equipos deben desprenderse de prácticas tradicionales y adoptar nuevas formas de coordinación y control (Bridges, 2009).

Modelo Burke-Litwin (1992): Factores de transformación organizacional

El modelo de Burke y Litwin (1992) ofrece una visión sistémica y causal del cambio organizacional, identificando doce variables interrelacionadas que influyen en el desempeño institucional: entorno externo, misión y estrategia, liderazgo, cultura organizacional, estructura, sistemas de gestión, clima de trabajo, habilidades, motivación y resultados.

Este marco explica cómo los cambios en la estrategia o el liderazgo impactan en las actitudes y comportamientos, lo que lo hace especialmente valioso para procesos complejos como la creación de una PMO, donde el cambio abarca múltiples dimensiones (Burnes, 2017).

En la Tabla 11 se presenta una síntesis de diferentes modelos de gestión del cambio organizacional.

Tabla 11

Síntesis de diferentes modelos de gestión del cambio organizacional

Modelo	Descripción	Etapas o fases	Enfoque principal	Referencia
Kotter	Modelo de ocho etapas para guiar el cambio organizacional.	Crear urgencia, formar coalición, crear visión, comunicar visión, eliminar obstáculos, crear triunfos a corto plazo, consolidar avances, anclar cambios.	Enfoque estructurado y práctico para liderar el cambio organizacional.	Kotter (1996)
Lewin	Modelo de tres etapas centrado en el proceso de cambio.	Descongelar, Cambiar, Recongelar.	Enfoque en la preparación, implementación y estabilización del cambio.	Lewin (1947)
ADKAR	Modelo de cinco resultados clave para el cambio exitoso.	Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad, Refuerzo.	Enfoque en los resultados individuales necesarios para el cambio.	Prosci (2018)
McKinsey 7S	Modelo que identifica siete elementos clave para el éxito organizacional.	Estrategia, Estructura, Sistemas, Valores Compartidos, Habilidades, Estilo, Personal.	Enfoque holístico que asegura la alineación de todos los aspectos de la organización.	Waterman et al. (1980)
Bridges	Modelo centrado en la transición emocional de los empleados.	Finalización de la etapa anterior, Zona neutral, Nuevo comienzo.	Enfoque en la gestión del impacto emocional del cambio en los empleados.	Bridges (2009)

Modelo	Descripción	Etapas o fases	Enfoque principal	Referencia
Beckhard y Harris	Modelo de planificación de transición.	Determinar la necesidad de cambio, Definir el estado futuro, Planificar la transición, Implementar y gestionar el cambio.	Planificación de transición y gestión de la resistencia.	Beckhard y Harris (1987)
Burke-Litwin	Modelo que analiza los factores internos y externos que afectan el cambio organizacional.	Factores externos, Misión y estrategia, Liderazgo, Cultura organizacional, Estructura, Sistemas de gestión, Clima de trabajo, Habilidades y tareas individuales, Motivación, Desempeño individual y organizacional.	Influencia de los factores internos y externos en el cambio organizacional.	Burke y Litwin (1992)

Nota: La Tabla 11 presenta una síntesis comparativa de diferentes modelos utilizados para la gestión del cambio organizacional. Autoría propia con base en Kotter (1996), Lewin (1947), Prosci (2018), Waterman et al. (1980), Bridges (2009), Beckhard y Harris (1987), y Burke y Litwin (1992).

3 Marco metodológico

Esta sección se enfoca en la metodología utilizada para desarrollar el proyecto. Es importante porque define el marco estructural que guía el proceso de investigación y asegura la rigurosidad y validez de los resultados obtenidos. En este sentido, se abordarán varios aspectos críticos, incluyendo las fuentes de información, tanto directas como indirectas, los métodos de investigación utilizados, los supuestos y restricciones que influyen en el proyecto, y los entregables esperados. Además, se explicarán las herramientas y técnicas específicas empleadas para la recolección y análisis de datos, así como los procedimientos para la implementación y evaluación de la PMO propuesta.

La importancia de la metodología radica en que proporciona una hoja de ruta clara y coherente que facilita la organización y ejecución del proyecto. Permite comprender cómo se llevará a cabo la investigación y garantiza que los resultados sean confiables y reproducibles. Una metodología bien definida también ayuda a identificar posibles desafíos y a desarrollar estrategias para superarlos, asegurando que el proyecto se mantenga según lo planificado y cumpla con los objetivos establecidos.

3.1 Fuentes de información

Las fuentes de información son elementos esenciales en cualquier investigación, ya que proporcionan los datos y el contexto necesarios para desarrollar un análisis riguroso y fundamentado. En esta sección se detallan las fuentes de información que se utilizarán para sustentar la investigación y el desarrollo del proyecto.

La correcta identificación y utilización de las fuentes de información es crucial para garantizar la validez y confiabilidad de los trabajos y proyectos de investigación. Como señala Creswell (2014), el uso de fuentes de información variadas y de alta calidad permite al investigador construir una base sólida para el análisis y la interpretación de los datos. Además,

las fuentes de información proporcionan el contexto necesario para entender el problema u oportunidad en estudio, facilitando así la formulación de soluciones y recomendaciones pertinentes.

En el contexto del PFG, las fuentes de información no solo apoyan la fundamentación teórica y metodológica del proyecto, sino que también permiten evaluar la situación actual y proponer mejoras efectivas. La diversidad de fuentes utilizadas, desde estudios académicos hasta datos institucionales y entrevistas con expertos, asegura una visión integral y multifacética del problema abordado.

Las fuentes de información se pueden clasificar en dos grandes categorías: fuentes primarias y fuentes secundarias. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las fuentes primarias son aquellas que proporcionan datos de primera mano, recolectados directamente por el investigador a través de métodos como encuestas, entrevistas, y observaciones. Por otra parte, las fuentes secundarias son aquellas que contienen información recopilada previamente por otros investigadores y que se encuentran en documentos como libros, artículos científicos, y reportes institucionales.

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes de información primaria son esenciales en cualquier trabajo de investigación, ya que proporcionan datos originales y no indirectos, recolectados directamente por el investigador. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las fuentes de información primaria son aquellas que se obtienen de primera mano a través de métodos como encuestas, entrevistas, observaciones y experimentos. Estas fuentes permiten al investigador obtener datos específicos y relevantes para el estudio, sin la intervención de interpretaciones previas.

Por su parte, Creswell (2014), subraya la importancia de las fuentes de información primaria en la investigación, destacando que estas permiten una comprensión más profunda y

precisa del fenómeno estudiado. Además, estas fuentes facilitan la obtención de información actualizada y directamente relacionada con los objetivos del proyecto, lo que es crucial para la validez y fiabilidad de los resultados. En el contexto del PFG, las fuentes de información primaria son de gran relevancia ya que permiten recolectar datos específicos sobre la organización y sus procesos de gestión de proyectos. La utilización de estas fuentes asegura que la información obtenida sea precisa, relevante y directamente aplicable a los objetivos de la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), entre las principales fuentes de información primaria se pueden mencionar los libros (los que no procesan información de fuentes primarias), monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis (las que no procesan información de fuentes primarias y generan sus propias ideas, conceptos, teorías y resultados novedosos), trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales y foros, entre otros.

La utilización de fuentes de información primaria es fundamental para obtener una comprensión detallada y precisa de la organización y sus necesidades, lo que a su vez permitirá desarrollar un PFG bien fundamentado y alineado con los objetivos estratégicos de la FAO. En este sentido, para el PFG se utilizaron varias fuentes de información primaria, alineadas con los objetivos específicos establecidos:

- Evaluación del Nivel de Madurez: Para evaluar el nivel de madurez de la organización en administración de proyectos, se utilizaron encuestas y entrevistas con personas colaboradoras y directivos. Estas herramientas permitieron recolectar datos detallados sobre las prácticas de la organización y las áreas que requieren mejora.

- Determinación de Necesidades: Se llevaron a cabo entrevistas con partes interesadas clave y se aplicaron encuestas para identificar las necesidades específicas de la organización en la gestión de proyectos. Esta información fue crucial para definir los requerimientos específicos de la PMO.
- Diseño de la PMO: Las entrevistas y observaciones directas se utilizaron para recopilar información sobre la estructura organizacional y las funciones actuales, lo que permitió diseñar una PMO que se alineara con los objetivos organizacionales y respondiera a las necesidades identificadas.
- Desarrollo del Plan de Implementación: La recopilación de datos a través de encuestas y entrevistas facilitó la creación de un plan de implementación detallado para la PMO, asegurando que se establecieran pasos claros y factibles para su puesta en marcha.
- Aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo: Se recopilaron datos mediante entrevistas con especialistas de la FAO y actores institucionales vinculados a proyectos, así como observaciones directas de las prácticas de gestión y documentación técnica relevante.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria son importantes debido a que proporcionan datos previamente recopilados y analizados por otros investigadores. En este sentido, estas fuentes permiten contextualizar y complementar la información obtenida a partir de las fuentes primarias, proporcionando un marco teórico y empírico que enriquece la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las fuentes de información secundaria incluyen libros, artículos científicos, informes técnicos y bases de datos que han sido publicados previamente.

Asimismo, Creswell (2014), y Saunders, Lewis y Thornhill (2019), también destacan la importancia de estas fuentes para proporcionar antecedentes y soporte teórico en los estudios de investigación. Según estos autores, las fuentes de información secundaria incluyen una amplia variedad de materiales como:

- Libros: Proporcionan un conocimiento profundo y detallado sobre un tema específico.
- Artículos Científicos: Ofrecen investigaciones recientes y revisadas por pares en una variedad de disciplinas.
- Informes Técnicos y de Investigación: Documentos elaborados por organizaciones, instituciones académicas y gubernamentales que presentan hallazgos específicos.
- Bases de Datos y Estadísticas: Compilaciones de datos que pueden ser utilizados para análisis cuantitativos y cualitativos.

Las fuentes de información secundaria son fundamentales para contextualizar la investigación del PFG. Estas fuentes permiten construir un marco teórico sólido y comprender el estado actual del conocimiento sobre el tema estudiado. Además, las fuentes secundarias facilitan la comparación de los hallazgos del estudio con investigaciones previas, lo que puede ayudar a identificar tendencias, brechas y áreas de mejora. En este contexto, para el PFG se utilizaron diversas fuentes de información secundaria alineadas con los objetivos específicos establecidos:

- Evaluación del Nivel de Madurez: Se revisaron artículos científicos y estudios previos sobre modelos de madurez en la gestión de proyectos, como el modelo OPM3 del PMI, entre otros. Estas fuentes proporcionaron una base teórica y metodológica para evaluar el nivel de madurez de la organización.
- Determinación de Necesidades: Informes técnicos y estudios de caso sobre la implementación de PMO en organizaciones similares se analizaron para identificar las mejores prácticas y las necesidades comunes en la gestión de proyectos.

- Diseño de la PMO: Libros y artículos especializados sobre tipos y funciones de PMO se utilizaron para diseñar una PMO que se alineara con los objetivos organizacionales y respondiera a las necesidades identificadas.
- Desarrollo del Plan de Implementación: Guías y manuales de implementación de PMO, así como estudios de caso sobre implementaciones exitosas, se consultaron para desarrollar un plan de implementación detallado y efectivo.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12

Fuentes de información utilizadas

Objetivos específicos	Fuentes de Información	
	Primarias	**Secundarias**
1. Evaluar el nivel de madurez de la organización en administración de proyectos, para identificar áreas de mejora.	- Entrevistas semi-estructuradas con personas colaboradoras de la Organización y directivos. - Encuestas a personas colaboradoras. - Observaciones directas de procesos y prácticas actuales.	- Revisión de documentos internos (informes de gestión, políticas de proyecto, evaluaciones). - Informes de gestión anteriores. - Revisión bibliográfica previa incluyendo Arrieta, Guzmán y Barrero (2017), Ávila (2017), Diez y Pimienta (2018).
2. Determinar las necesidades de la organización para mejorar la gestión de proyectos, con el propósito de definir requerimientos específicos.	- Entrevistas con contrapartes clave (directivos, gerentes de proyecto). - Encuestas a personas colaboradoras y directivos. - Grupos focales con equipos de proyectos.	- Análisis de reportes de proyectos previos. - Revisión de estudios de caso. - Revisión bibliográfica previa incluyendo Gómez y Fernández (2017), Higuera (2019), Kerzner (2017).

Objetivos específicos	Fuentes de Información	
	Primarias	**Secundarias**
3. Diseñar el tipo, ubicación, características, funciones, roles y responsabilidades que debería tener la PMO para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.	- Entrevistas con directivos y gerentes de proyecto. - Observaciones directas de la estructura organizativa actual. - Grupos focales con equipos clave.	- Revisión de estructuras organizativas similares. - Documentos institucionales (manuales, políticas). - Revisión bibliográfica previa incluyendo Jiménez et al. (2019), Martínez y Pérez (2019), Méndez (2024).
4. Desarrollar un plan de implementación para la PMO con el fin de establecer los pasos necesarios para su puesta en marcha.	- Entrevistas con personas colaboradoras y directivos sobre expectativas y necesidades. - Encuestas a personas colaboradoras sobre viabilidad y aceptación, - Consultas con expertos en PMO.	- Estudios sobre implementación de PMO en otras organizaciones. - Guías y estándares del PMI. - Revisión bibliográfica previa incluyendo Román (2024), Vargas (2024), PMI (2021).
5. Validar el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo mediante el análisis de impactos según el Estándar P5 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	- Entrevistas semiestructuradas con especialistas de la FAO y actores institucionales vinculados con proyectos de sostenibilidad y desarrollo rural. - Observaciones directas de las prácticas de gestión y de los proyectos en ejecución. - Análisis participativo de impactos con base en los criterios del Estándar P5. - Consulta a expertos sobre sostenibilidad, cambio climático y gestión regenerativa.	- Revisión de documentos institucionales de la FAO (Marco Estratégico 2022–2031, informes sobre ODS, políticas de sostenibilidad). - Estándar P5™ de Green Project Management (GPM, 2023). - Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015). - Literatura académica sobre desarrollo sostenible y regenerativo (Brundtland, 1987; Elkington, 1997; Mang y Reed, 2012; Hes y Du Plessis, 2015).

Nota: La Tabla 12 presenta las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría propia.

3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son esenciales para cualquier investigación, ya que proporcionan el marco y las técnicas necesarias para recolectar, analizar e interpretar datos de manera sistemática. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los métodos de investigación son el conjunto de procedimientos y técnicas utilizados para formular y resolver problemas de investigación. Por su parte, Creswell (2014), agrega que los métodos de investigación son estrategias específicas empleadas para la recolección y análisis de datos, y pueden ser cuantitativos, cualitativos o mixtos.

La correcta selección y aplicación de métodos de investigación en el PFG es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, sobre todo si se considera que, según los autores citados, los métodos de investigación permiten estructurar el proceso de recolección de datos de manera que se minimicen los sesgos y se maximice la relevancia de la información recopilada.

Los métodos de investigación se pueden clasificar de diversas maneras, pero una de las clasificaciones más comunes y la utilizada en este PFG, es la que los divide en métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), así como Creswell (2014), estos se caracterizan por:

- Métodos de Investigación Cualitativa: Los métodos de investigación cualitativa se centran en la comprensión profunda y detallada de fenómenos complejos, explorando las percepciones, experiencias y significados que las personas atribuyen a estos fenómenos. Estos métodos son útiles para generar hipótesis y teorías a partir de datos ricos y contextuales. Algunos métodos cualitativos incluyen entrevistas en profundidad, grupos focales, observación participante y análisis de contenido.
- Métodos de Investigación Cuantitativa: Los métodos de investigación cuantitativa se basan en la recolección y análisis de datos numéricos, utilizando técnicas estadísticas

para probar hipótesis y medir variables específicas. Estos métodos son útiles para obtener resultados generalizables y cuantificar relaciones entre variables. Algunos métodos cuantitativos incluyen encuestas, experimentos y análisis estadísticos.

- Métodos de Investigación Mixtos: Los métodos de investigación mixtos combinan técnicas cualitativas y cuantitativas para aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y proporcionar una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Este enfoque es útil cuando se busca corroborar hallazgos cualitativos con datos cuantitativos o explorar en profundidad los resultados cuantitativos con métodos cualitativos.

La Tabla 13 presenta una síntesis comparativa entre los métodos de investigación mencionados.

Tabla 13

Síntesis comparativa entre el método cualitativo, cuantitativo y mixto de investigación

Característica	Método cualitativo	Método cuantitativo	Método mixto
Enfoque	Inductivo	Deductivo	Combinación de inductivo y deductivo
Definición	Método que explora fenómenos complejos desde una perspectiva holística, utilizando datos no numéricos.	Método que busca cuantificar el problema mediante la generación de datos numéricos y el análisis estadístico.	Método que integra elementos de investigación cualitativa y cuantitativa para proporcionar una comprensión más completa del problema de investigación.
Principales Métodos y Técnicas Utilizadas	Entrevistas, grupos focales, observación participante, análisis de contenido, estudio de casos.	Encuestas, experimentos, análisis estadístico, cuestionarios estructurados, muestreo probabilístico.	Encuestas, entrevistas, análisis de contenido, triangulación de datos, estudios de caso combinados.
Casos Recomendados	Cuando se necesita comprender profundamente el contexto, significados y	Cuando se requiere medir variables y generalizar resultados a partir de muestras grandes.	Cuando se necesita combinar la profundidad y comprensión del contexto con la

	experiencias subjetivas.		generalización de resultados cuantitativos.
Ventajas	Proporciona una comprensión profunda del contexto y de los fenómenos estudiados; flexible y adaptativo.	Permite la generalización de los resultados a poblaciones más grandes; facilita la comparación y el análisis estadístico.	Proporciona una perspectiva más completa al combinar fortalezas de ambos métodos; permite la validación cruzada de los resultados.
Desventajas	Resultados no generalizables; puede ser subjetivo; tiempo y recursos intensivos.	Puede no capturar el contexto o los significados profundos; puede ser rígido y no adaptativo.	Complejo y requiere más tiempo y recursos; puede ser difícil de integrar y analizar datos de diferentes tipos.

Nota: La Tabla 13 presenta una comparación entre los métodos de investigación cualitativa, cuantitativa y mixta. Autoría propia con base en Babbie (2013) y Creswell (2014).

El PFG se realizó desde un abordaje cualitativo, que, según se mencionó anteriormente, se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes, en un ambiente lo más natural posible y en relación con el contexto en el que se desarrollan. En este sentido, para realizar el PFG se utilizaron métodos y técnicas acordes a este enfoque.

Se considera que la sección de métodos de investigación cualitativa es crucial para el PFG porque proporciona un marco detallado sobre cómo se recolectarán y analizarán los datos. En este sentido, los métodos cualitativos permiten una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos, lo cual es esencial para evaluar la madurez en la gestión de proyectos, determinar necesidades organizacionales desde la perspectiva de los involucrados claves, diseñar una PMO efectiva y adaptada al contexto de la Organización, y desarrollar un plan de implementación sólido que responda al contexto y particularidades de la Organización. La elección de métodos cualitativos garantiza que el estudio sea riguroso y que las conclusiones sean válidas y aplicables.

3.2.1 Método etnográfico

El método de investigación etnográfica se utiliza para estudiar comunidades a través de la observación directa y la participación del investigador en el entorno de estudio. Este método se enfoca en comprender las prácticas, comportamientos y significados que los individuos atribuyen a sus acciones dentro de su contexto sociocultural.

Según Hammersley y Atkinson (2007), la etnografía implica la inmersión del investigador en la vida cotidiana de las personas durante un período prolongado, observando y registrando lo que sucede, escuchando lo que se dice, y haciendo preguntas. Este enfoque permite al investigador obtener una comprensión profunda y holística del grupo en estudio. Por su parte, Spradley (2016), describe la etnografía como un método que busca descubrir y describir el sistema de significados que guía la vida de una comunidad. Esto se logra a través de técnicas como la observación participante, entrevistas en profundidad y la recopilación de artefactos culturales. Fetterman (2010), destaca que la etnografía se basa en la perspectiva *emic* (desde dentro del grupo) y la perspectiva “ethic” (desde fuera del grupo), permitiendo al investigador captar tanto las interpretaciones de los miembros del grupo como las suyas propias. Este enfoque dual enriquece el análisis y proporciona una visión más completa del contexto estudiado.

Según los autores mencionados, la investigación etnográfica utiliza principalmente un enfoque inductivo, donde el investigador recopila datos y observa patrones emergentes. Este proceso permite que las teorías y explicaciones surjan de los datos recopilados, en lugar de aplicar teorías existentes a los datos.

El uso del método etnográfico en el PFG se justifica debido a su capacidad para proporcionar una comprensión profunda y contextualizada de las prácticas y dinámicas de la organización. Al implementar una Oficina de Gestión de Proyectos, es crucial entender cómo las personas colaboradoras y directivos perciben y manejan la gestión de proyectos. La

etnografía permite captar estas percepciones y prácticas en su entorno natural, lo que facilita diseñar una PMO que sea culturalmente congruente y operativamente efectiva. Asimismo, el enfoque inductivo de la etnografía también es valioso para identificar áreas de mejora y necesidades específicas de la organización sin imponer preconcepciones. Esto asegura que las soluciones propuestas estén basadas en una comprensión genuina del contexto organizacional, lo que aumenta la probabilidad de éxito en la implementación de la PMO.

3.2.2 Método de observación

La observación es un método de investigación cualitativa que implica la recopilación sistemática de información a través de la observación directa de los sujetos en su entorno contextual. Este método se puede dividir en dos categorías principales: observación participante y observación no participante.

La observación participante implica que el investigador se involucra activamente en el entorno que está estudiando. Según Spradley (1980), este enfoque permite al investigador experimentar de primera mano la vida de los sujetos y los fenómenos observados, proporcionando una comprensión más profunda y matizada de sus comportamientos y contextos. De acuerdo con Bernard (2011), la observación participante es útil para estudios etnográficos y antropológicos, donde el investigador busca comprender las prácticas culturales y sociales desde una perspectiva interna. Para esto, Gold (1958), señala que la observación participante requiere del investigador habilidades interpersonales significativas para integrarse en el grupo y ganar la confianza de los sujetos. Este enfoque puede ser inductivo, ya que permite al investigador desarrollar teorías e hipótesis a partir de las observaciones realizadas en el campo.

Por su parte, la observación no participante implica que el investigador observa a los sujetos sin interactuar directamente con ellos. Este método es menos intrusivo y permite a los

investigadores mantener una mayor distancia y objetividad. Según Kawulich (2005), la observación no participante es ideal para estudios donde el investigador necesita evitar influir en el comportamiento de los sujetos. Al respecto, Angrosino (2007), destaca que este método es útil para investigaciones en entornos donde la intervención del investigador podría alterar significativamente los comportamientos observados. La observación no participante puede ser tanto inductiva como deductiva, dependiendo de si el investigador busca desarrollar nuevas teorías a partir de las observaciones o probar hipótesis preexistentes.

En el contexto del PFG, el uso de la observación, tanto participante como no participante, puede ser altamente beneficioso. Este método permitirá una comprensión detallada de los procesos y prácticas actuales en la organización, proporcionando datos cualitativos ricos que pueden complementar la información obtenida a través de encuestas y entrevistas. Por ejemplo, para evaluar el nivel de madurez de la organización en la administración de proyectos (Objetivo 1), la observación participante puede ofrecer una perspectiva interna sobre cómo se gestionan actualmente los proyectos y las dinámicas de trabajo entre los empleados. Asimismo, para diseñar el tipo y características de la PMO (Objetivo 3), la observación no participante puede proporcionar una visión objetiva de cómo se estructuran y operan las funciones actuales de gestión de proyectos, permitiendo identificar áreas de mejora sin influir en el comportamiento de los empleados.

3.2.3 Método de análisis de contenido

El análisis de contenido es un método de investigación cualitativa que se utiliza para interpretar y codificar datos textuales con el fin de identificar patrones, temas o significados subyacentes. Según Krippendorff (2013), el análisis de contenido es una técnica de investigación para hacer inferencias replicables y válidas de los datos a su contexto. Este

método se puede aplicar a una variedad de datos cualitativos, incluidos textos escritos, entrevistas, discursos y comunicaciones audiovisuales.

Hsieh y Shannon (2005) definen el análisis de contenido como un método sistemático y objetivo para describir y cuantificar fenómenos. Este enfoque permite a los investigadores analizar los datos de manera estructurada, facilitando la identificación de patrones y temas que pueden no ser evidentes a primera vista. Por su parte, Neuendorf (2017), señala que el análisis de contenido es útil no solo para describir fenómenos, sino también para hacer comparaciones entre diferentes conjuntos de datos y para desarrollar teorías basadas en los hallazgos obtenidos. Neuendorf destaca la flexibilidad del método, que permite su aplicación tanto en estudios exploratorios como en investigaciones confirmatorias.

Con base en los autores citados, el método de análisis de contenido implica los siguientes pasos:

- Definición del Problema y del Contexto: Determinar el objetivo de la investigación y el contexto en el que se realizará el análisis.
- Selección del Material: Elegir el corpus de datos que se va a analizar, que puede incluir documentos, entrevistas, transcripciones, entre otros.
- Codificación: Crear un sistema de categorías y códigos que permita clasificar y organizar los datos de manera sistemática.
- Análisis de los Datos: Aplicar el sistema de codificación para identificar patrones, temas y relaciones en los datos.
- Interpretación: Interpretar los hallazgos en el contexto del problema de investigación, desarrollando conclusiones y teorías basadas en los datos analizados.

El análisis de contenido es especialmente útil para el PFG debido a su capacidad para manejar grandes volúmenes de datos cualitativos de manera estructurada y sistemática. Dado que el proyecto implica la recolección de datos a través de entrevistas, encuestas y

documentos institucionales, el análisis de contenido permitirá identificar patrones y temas relevantes que informen el diseño e implementación de la PMO.

En este sentido, el uso del análisis de contenido en el PFG ayudará a asegurar que los datos cualitativos recolectados sean interpretados de manera coherente y válida, proporcionando una base sólida para las recomendaciones y conclusiones del proyecto. Este método también permitirá comparar y contrastar diferentes perspectivas y experiencias dentro de la organización, contribuyendo a una comprensión más integral del problema y las posibles soluciones.

En la Tabla14, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 14

Métodos de investigación utilizados

Objetivos específicos	**Métodos de Investigación**		
	Método etnográfico	**Método de observación**	**Método de análisis de contenido**
1. Evaluar el nivel de madurez de la organización en administración de proyectos, para identificar áreas de mejora.	Realizar entrevistas a profundidad y semiestructuradas con empleados y directivos para entender su perspectiva sobre la gestión de proyectos y comprender la cultura organizacional. Recolectar historias y experiencias que revelen el nivel de madurez en la gestión de proyectos.	Observar directamente los procesos y prácticas de gestión de proyectos en la organización para identificar áreas de mejora y evaluar la madurez actual.	Analizar documentos internos, informes de proyectos y registros de reuniones para evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos.
2. Determinar las necesidades de la organización para mejorar la gestión de proyectos, con el propósito de definir requerimientos específicos.	Entrevistar a *stakeholders* clave y funcionarios de la organización para obtener información cualitativa y comprender las necesidades de la organización y las expectativas respecto a la gestión de proyectos.	Observar reuniones y sesiones de trabajo para identificar necesidades no expresadas formalmente y evaluar la dinámica de trabajo actual.	Analizar reportes y documentos para identificar necesidades de la organización y definir requerimientos específicos.

Objetivos específicos	Métodos de Investigación		
	Método etnográfico	**Método de observación**	**Método de análisis de contenido**
3. Diseñar el tipo, ubicación, características, funciones, roles y responsabilidades que debería tener la PMO para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.	Entrevistar a profundidad a directivos y empleados para recoger opiniones y sugerencias sobre la estructura, funciones y roles que debería tener la PMO.	Observar la estructura organizativa en acción para entender cómo se podrían integrar las funciones de la PMO.	Revisar documentos institucionales y estructuras de PMO en otras organizaciones para diseñar una PMO efectiva.
4. Desarrollar un plan de implementación para la PMO con el fin de establecer los pasos necesarios para su puesta en marcha.	Realizar entrevistas a profundidad y semiestructuradas para entender las expectativas y preocupaciones del personal sobre la implementación de la PMO y recoger recomendaciones sobre los pasos a seguir.	Observar la implementación de proyectos similares y recoger datos sobre las mejores prácticas y errores a evitar.	Analizar guías, estándares del PMI y estudios de caso sobre la implementación de PMO para desarrollar un plan de implementación detallado.
5. Validar el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo mediante el análisis de impactos según el Estándar P5 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Realizar entrevistas semiestructuradas con especialistas de la FAO, expertos en sostenibilidad y actores institucionales para comprender las percepciones sobre el impacto del PFG en el desarrollo sostenible y regenerativo. Recoger narrativas sobre cómo el proyecto contribuye a los ODS y a la regeneración ambiental y social.	Observar prácticas y procesos relacionados con la gestión de proyectos sostenibles dentro de la organización, así como el uso de herramientas y metodologías alineadas con los ODS y el Estándar P5.	Analizar documentos institucionales, el Estándar P5™, el Marco Estratégico de la FAO (2022–2031), la Agenda 2030 y literatura académica (Brundtland, 1987; Elkington, 1997; Mang y Reed, 2012; Hes y Du Plessis, 2015) para identificar la alineación del PFG con los principios de sostenibilidad y regeneración.

Nota: La Tabla 14 presenta los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las herramientas de investigación son instrumentos, técnicas y métodos que permiten la recolección, análisis e interpretación de datos para alcanzar los objetivos de un estudio. Asimismo, Creswell (2014), menciona que las herramientas en la investigación son los instrumentos y técnicas utilizadas para recolectar, analizar e interpretar datos; estas herramientas pueden incluir cuestionarios, entrevistas, observaciones y software de análisis de datos. Para Bryman (2016), las herramientas de investigación abarcan métodos y técnicas específicas que ayudan a los investigadores a sistematizar la recolección y el análisis de datos para obtener resultados confiables y válidos.

En el ámbito de la dirección de proyectos, Kerzner (2017), sostiene que las herramientas son metodologías, técnicas y software que ayudan a los gestores de proyectos a planificar, ejecutar, monitorear y cerrar proyectos de manera eficiente. Entre estas herramientas se incluyen diagramas de Gantt, análisis de ruta crítica (CPM), y software de gestión de proyectos como Proyecto de Microsoft. De la misma manera, el PMI (2021), indica que las herramientas en la dirección de proyectos son los métodos, procesos y software que permiten la gestión efectiva de los proyectos, asegurando que se alcancen los objetivos de tiempo, costo y calidad.

Las herramientas de investigación y dirección de proyectos son fundamentales para la implementación del PFG, ya que permiten estructurar y organizar el trabajo, facilitando el cumplimiento de los objetivos específicos y asegurando que los resultados sean fiables y válidos. Para esto, la Guía del PMBOK (PMI, 2021), propone diversas herramientas que se utilizan en la gestión de proyectos. Algunas de estas herramientas y su aplicación en los objetivos específicos del PFG son las siguientes:

- Entrevistas: Utilizadas para recolectar información detallada de las partes interesadas del proyecto. Se emplearon en el objetivo de evaluar el nivel de madurez de la organización y determinar las necesidades para mejorar la gestión de proyectos.
- Encuestas y cuestionarios: Herramientas que permiten la recolección de datos de diferentes tipos y fuentes. Se utilizaron para obtener información de personas colaboradoras y directivos sobre prácticas actuales y necesidades de gestión de proyectos.
- Análisis de documentación: Implica revisar documentos existentes para obtener datos secundarios. Se utilizaron para revisar documentos internos, informes de gestión anteriores y estudios de caso relevantes para la PFG.
- Observación: Permite recolectar datos a través de la observación del entorno y las prácticas actuales. Se aplicó para diseñar la PMO, observando cómo se gestionan actualmente los proyectos.
- Revisión de literatura: Consiste en revisar estudios académicos y publicaciones para obtener antecedentes teóricos y prácticos sobre el tema. Crucial para fundamentar las propuestas y diseños de la PMO.
- Juicio de expertos: Utilizada para obtener información y opiniones de individuos con experiencia y conocimientos especializados en un área particular. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2021), el juicio de expertos se emplea en diversas etapas de la gestión de proyectos para mejorar la precisión de las estimaciones y decisiones. Esta técnica fue relevante en el PFG para validar las propuestas y recomendaciones de la PMO mediante consultas a profesionales experimentados en la gestión de proyectos.

En la Tabla 15 se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 15

Herramientas utilizadas

Objetivos específicos	Herramientas
1. Evaluar el nivel de madurez de la organización en administración de proyectos, para identificar áreas de mejora.	• Entrevistas a profundidad • Encuestas semiestructuradas • Análisis de documentación • Revisión de literatura • Observación participativa
2. Determinar las necesidades de la organización para mejorar la gestión de proyectos, con el propósito de definir requerimientos específicos.	• Entrevistas a profundidad • Encuestas semiestructuradas • Análisis de documentación • Grupos focales • Juicio de expertos
3. Diseñar el tipo, ubicación, características, funciones, roles y responsabilidades que debería tener la PMO para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.	• Entrevistas abiertas • Revisión de literatura • Observación • Juicio de expertos
4. Desarrollar un plan de implementación para la PMO con el fin de establecer los pasos necesarios para su puesta en marcha.	• Entrevistas abiertas • Revisión de literatura • Observación • Juicio de expertos
5. Validar el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo mediante el análisis de impactos según el Estándar P5 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	• Entrevistas semiestructuradas • Matriz de análisis de impactos del Estándar P5™ (GPM, 2023) • Revisión documental • Juicio de experto. • Análisis comparativo con literatura especializada

Nota: La Tabla 15 presenta las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos y restricciones son elementos críticos en la planificación de proyectos, ya que definen las condiciones y limitaciones bajo las cuales se llevará a cabo el proyecto. Según Kerzner (2017), los supuestos son factores que se consideran ciertos para la planificación del proyecto, aunque no estén completamente comprobados. Estos supuestos influyen en la planificación y ejecución del proyecto, y deben ser monitoreados y verificados durante todo el ciclo de vida del proyecto.

En cuanto a las restricciones, Creswell (2014), las define como limitaciones que afectan la ejecución del proyecto, las cuales pueden estar relacionadas con recursos, tiempo, tecnología o cualquier otro factor que limite las opciones del equipo del proyecto.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014), también abordan los supuestos y restricciones, señalando que los supuestos son hipótesis de trabajo aceptadas sin evidencia completa, mientras que las restricciones son condiciones ineludibles que restringen las opciones del proyecto.

Los supuestos y las restricciones son fundamentales para el PFG porque proporcionan un marco realista para la toma de decisiones. Entender estos elementos permite anticipar problemas potenciales y desarrollar estrategias de mitigación, garantizando así que el proyecto sea viable y se pueda ejecutar con éxito. Además, documentar estos factores ayuda a establecer expectativas claras con las partes interesadas y a gestionar el proyecto de manera efectiva, alineando las actividades con las capacidades y limitaciones de la organización.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 16, a continuación.

Tabla 16

Supuestos y restricciones

Objetivos específicos	Supuestos	Restricciones
1. Evaluar el nivel de madurez de la organización en administración de proyectos, para identificar áreas de mejora.	- La información de la FAO estará organizada y será accesible. - Se tendrá acceso a los recursos necesarios sin restricciones. - La colaboración de los miembros del equipo de la FAO será continua y sin interrupciones durante todo el periodo del proyecto. - Los expertos y *stakeholders* estarán disponibles para entrevistas y consultas. - El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.	- Disponibilidad limitada de personal clave: Los empleados y directivos que poseen el conocimiento crítico sobre la madurez de la organización pueden no estar disponibles para entrevistas o encuestas debido a cargas de trabajo u otras prioridades. - Acceso restringido a información interna: La organización puede tener políticas de confidencialidad que limitan el acceso a ciertos datos necesarios para evaluar la madurez en gestión de proyectos. - Variabilidad en la interpretación de criterios de madurez: Diferentes unidades o departamentos pueden tener interpretaciones divergentes de lo que constituye madurez en gestión de proyectos, lo que puede afectar la uniformidad en la recolección de datos. - Falta de indicadores de desempeño claramente definidos: Si la organización no tiene bien definidos los indicadores de desempeño para los proyectos, la evaluación de la madurez puede ser incompleta o inexacta. - Limitaciones en la estandarización de procesos: La inexistencia o poca estandarización de procesos de gestión de proyectos en la organización puede dificultar una evaluación objetiva y comparativa.
2. Determinar las necesidades de la organización para mejorar la gestión de proyectos, con el propósito de definir requerimientos específicos.	- La información de la FAO estará organizada y será accesible. - Se tendrá acceso a los recursos necesarios sin restricciones. - La colaboración de los miembros del equipo de la FAO será continua y sin interrupciones durante todo el periodo del proyecto. - Los expertos y *stakeholders* estarán disponibles para entrevistas y consultas.	- Dificultad para priorizar necesidades: Identificar cuáles necesidades deben abordarse primero puede ser complicado en una organización con múltiples áreas con diferentes prioridades. - Falta de consenso entre las partes interesadas: Los diferentes stakeholders pueden tener visiones conflictivas sobre las necesidades prioritarias para mejorar la gestión de proyectos. - Restricciones técnicas y tecnológicas: La organización puede enfrentar limitaciones en la infraestructura tecnológica

Objetivos específicos	Supuestos	Restricciones
	- El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.	actual que dificulten la implementación de nuevas soluciones para la gestión de proyectos. - Ambigüedad en las expectativas de las partes interesadas: Las expectativas poco claras o cambiantes de las partes interesadas pueden dificultar la definición precisa de los requerimientos específicos. - Limitaciones en la adaptabilidad de la organización: La estructura organizativa existente puede no ser suficientemente flexible para incorporar las mejoras necesarias identificadas.
3. Diseñar el tipo, ubicación, características, funciones, roles y responsabilidades que debería tener la PMO para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.	- Se tendrá acceso a los recursos necesarios sin restricciones. - La colaboración de los miembros del equipo de la FAO será continua y sin interrupciones durante todo el periodo del proyecto. - Los expertos y *stakeholders* estarán disponibles para entrevistas y consultas. - El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.	- Restricciones organizativas: La estructura organizativa actual puede no permitir fácilmente la incorporación de una PMO con las características propuestas. - Desafíos en la ubicación de la PMO: Decidir dónde se ubicará la PMO dentro de la estructura organizacional puede ser complicado debido a limitaciones físicas o jerárquicas. - Falta de antecedentes sobre el tipo de PMO: Si la organización no tiene experiencia previa con una PMO, esto puede limitar la capacidad de diseñarla de manera óptima. - Resistencia a la centralización de funciones: Algunas áreas de la organización pueden resistirse a la centralización de la gestión de proyectos bajo la PMO, prefiriendo mantener su autonomía. - Integración de la PMO con sistemas existentes: La necesidad de integrar la PMO con los sistemas de gestión de la organización puede enfrentarse a restricciones técnicas o de compatibilidad.
4. Desarrollar un plan de implementación para la PMO con el fin de establecer los pasos necesarios para su puesta en marcha.	- Se tendrá acceso a los recursos necesarios sin restricciones. - La colaboración de los miembros del equipo de la FAO será continua y sin interrupciones durante todo el periodo del proyecto. - Los expertos y *stakeholders* estarán disponibles para entrevistas y consultas.	- Tiempo limitado para la implementación: El calendario propuesto para la implementación de la PMO puede ser ajustado, limitando la capacidad de realizar una implementación gradual y controlada. - Capacidad limitada de capacitación: Puede haber restricciones en la disponibilidad de tiempo o recursos humanos para capacitar al personal sobre el funcionamiento de la nueva PMO.

Objetivos específicos	Supuestos	Restricciones
	- El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.	- Resistencia al cambio en procesos: La implementación de la PMO puede enfrentarse a resistencia por parte de empleados acostumbrados a procesos y prácticas anteriores. - Dependencia de sistemas tecnológicos: La implementación exitosa de la PMO puede depender de la disponibilidad de sistemas tecnológicos que aún no están plenamente operativos o integrados. - Falta de experiencia previa en implementación de PMOs: La organización puede no tener experiencia previa en la implementación de una PMO, lo que podría llevar a un enfoque de prueba y error. - Cambios en la administración organizacional: Cambios imprevistos en la alta dirección o en las políticas organizacionales durante el proceso de implementación podrían afectar la continuidad y consistencia del plan.
5. Validar el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo mediante el análisis de impactos según el Estándar P5 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	- Se contará con la colaboración de especialistas en sostenibilidad, cambio climático y gestión de proyectos de la FAO. - La información institucional sobre políticas, programas y proyectos será accesible y actualizada. - Los documentos y herramientas necesarias para aplicar el Estándar P5™ estarán disponibles. - Las entrevistas y consultas con expertos podrán realizarse dentro del plazo establecido. - Los resultados del análisis podrán ser contrastados con datos y documentos oficiales de la FAO y Naciones Unidas.	- Posible falta de disponibilidad de expertos o actores institucionales clave para las entrevistas. - Acceso limitado a información o documentación técnica sobre proyectos con enfoque sostenible o regenerativo. - Dificultad para cuantificar algunos impactos sociales o ambientales por falta de indicadores específicos. - Restricciones de tiempo para aplicar el análisis completo del Estándar P5™. - Variabilidad en la interpretación de los criterios de sostenibilidad y regeneración entre los participantes.

Nota: La Tabla 16 presenta supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

Según el PMI (2021), los entregables son cualquier producto, servicio o resultado único y verificable que debe ser producido para completar un proceso, fase o proyecto. Estos pueden ser tangibles o intangibles y son esenciales para medir el progreso y éxito del proyecto.

Por su parte, Kerzner (2017), menciona que los entregables son resultados específicos y tangibles que se producen a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Incluyen documentos, productos finales, informes y cualquier otro tipo de resultado que cumple con los requisitos.

Asimismo, Heldman (2021), sostiene que los entregables son los productos finales que deben ser completados y aprobados para considerar una fase del proyecto terminada. Estos son la base para evaluar el progreso y éxito del proyecto.

Los entregables son cruciales ya que permiten la evaluación continua del progreso del proyecto, garantizando que los objetivos específicos se estén cumpliendo de manera efectiva. En este sentido, cada entregable debe estar alineado con los objetivos del proyecto y proporcionar evidencia tangible del trabajo realizado, facilitando la toma de decisiones y la validación de resultados.

La verificación de los entregables es también un proceso crucial para asegurar que los productos finales cumplan con los requisitos y expectativas del proyecto. En el PFG se utilizaron los siguientes métodos y procedimientos para verificar los entregables:

- Revisión por expertos en gestión de proyectos para validar los análisis y las propuestas.
- Comparación de las propuestas con estándares de la industria y modelos reconocidos.
- Análisis de coherencia con los objetivos estratégicos de la organización.
- Sesiones de validación con colaboradores y partes interesadas para obtener retroalimentación y ajustes necesarios.

En la Tabla 17 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 17

Entregables y criterios de aceptación

Objetivo específico	Entregables	Descripción del entregable	Criterio de aceptación
1. Evaluar el nivel de madurez de la organización en administración de proyectos, para identificar áreas de mejora.	Informe de diagnóstico de madurez en administración de proyectos	Análisis detallado del nivel de madurez actual de la organización en gestión de proyectos, identificando áreas de mejora.	El informe debe incluir un análisis detallado y fundamentado del nivel de madurez. Debe identificar claramente las áreas de mejora con evidencia documental y testimonial.
2. Determinar las necesidades de la organización para mejorar la gestión de proyectos, con el propósito de definir requerimientos específicos.	Informe de necesidades organizacionales en administración de proyectos	Identificación y análisis de las necesidades y expectativas de la organización respecto a la gestión de proyectos.	El informe debe reflejar una comprensión clara y profunda de las necesidades organizacionales. Debe estar alineado con las expectativas y requisitos de las partes interesadas.
3. Diseñar el tipo, ubicación, características, funciones, roles y responsabilidades que debería tener la PMO para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.	Propuesta de diseño de la PMO	Documento que describe el diseño propuesto para la PMO, incluyendo su ubicación, funciones, roles y responsabilidades.	La propuesta debe incluir un diseño claro y detallado de la PMO, con funciones, roles y responsabilidades bien definidos. Debe ser factible y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.
4. Desarrollar un plan de implementación para la PMO con el fin de establecer los pasos necesarios para su puesta en marcha.	Plan de implementación de la PMO	Plan detallado que establece los pasos necesarios para implementar la PMO, incluyendo cronograma, recursos y estrategias.	El plan debe ser detallado, incluyendo cronogramas, recursos necesarios y estrategias de implementación. Debe demostrar cómo se abordarán los riesgos y desafíos potenciales.
5. Validar el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo mediante el análisis de impactos según el Estándar P5 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	Informe de validación del aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo	Documento técnico que presenta los resultados del análisis de impactos del proyecto según el Estándar P5™, identificando los efectos positivos y negativos, las medidas de mitigación, y la contribución del PFG a los ODS.	El informe debe incluir el análisis completo con base en el Estándar P5™, evidenciando la alineación con los ODS y el Marco Estratégico de la FAO 2022–2031. Debe describir claramente los impactos identificados, las medidas de mitigación y las contribuciones al desarrollo regenerativo y sostenible. El contenido debe estar sustentado en evidencia empírica y documental verificable.

Nota: La Tabla 17 presenta los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

4 Desarrollo

Esta sección presenta los principales hallazgos del proceso investigativo desarrollado para formular una propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Oficina de la FAO en Costa Rica. De esta forma, y en concordancia con los objetivos específicos definidos, el apartado expone los resultados obtenidos a partir del diagnóstico institucional y su análisis, integrando la información recabada.

El propósito de la sección es describir de manera sistemática los resultados del estudio en cuatro ámbitos fundamentales: (i) el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos, (ii) las necesidades específicas que deben atenderse para fortalecer dicha gestión, (iii) el diseño propuesto para una PMO adaptada al contexto de la organización, (iv) el plan de implementación requerido para su puesta en marcha, y (v) el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo. Cada uno de estos componentes constituye una etapa secuencial y complementaria dentro del proceso de formulación de la propuesta, orientada a mejorar la eficiencia, efectividad y alineación estratégica de los proyectos que ejecuta la FAO en el país.

La importancia de este capítulo radica en que consolida la evidencia empírica y el análisis técnico que fundamentan la propuesta de la PMO. Asimismo, traduce los hallazgos del proceso investigativo en insumos prácticos para la toma de decisiones institucionales, contribuyendo a fortalecer las capacidades de la organización en la gestión de proyectos de desarrollo. A través de este desarrollo, se busca no solo responder a una necesidad operativa identificada, sino también aportar a la sostenibilidad, coherencia estratégica y generación de valor en el quehacer programático de la FAO en Costa Rica.

4.1 Resultados de la Evaluación del Nivel de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (Objetivo Específico 1)

En esta sección se presentan los resultados del diagnóstico institucional sobre el nivel de madurez. Esta evaluación constituye la base para identificar las fortalezas actuales, las brechas existentes y las oportunidades de mejora, y permite comprender el punto de partida para el diseño de una estructura de gobernanza como la PMO.

Para la evaluación del nivel de madurez se seleccionó el Modelo de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM3, por sus siglas en inglés) desarrollado por el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI). Esto, considerando que el modelo proporciona un marco teórico y metodológico robusto, ampliamente reconocido a nivel internacional, que permite diagnosticar el grado de desarrollo y sistematización de las capacidades organizacionales en torno a la gestión de proyectos, programas y portafolios. Asimismo, la elección del OPM3 responde a su compatibilidad con organizaciones que operan en entornos complejos y multilaterales, como es el caso de la FAO, así como a su alineación con estándares de buenas prácticas en el ámbito de la administración de proyectos.

El OPM3, además, se fundamenta en el enfoque de gestión por procesos, la teoría de madurez organizacional y el principio de mejora continua. Su enfoque central parte de la premisa de que una organización madura en gestión de proyectos no solo ejecuta proyectos eficientemente, sino que ha desarrollado la capacidad institucional para convertir la estrategia en resultados sostenibles mediante prácticas sistemáticas, repetibles y alineadas con sus objetivos. En este marco, la madurez no se concibe como una característica puntual o técnica, sino “como la capacidad sostenida de una organización para transformar su estrategia en resultados mediante la aplicación coherente, predecible y repetible de prácticas de gestión de proyectos” (PMI, 2008, p. 13). Esta capacidad se traduce en una ventaja competitiva,

especialmente en organizaciones orientadas al desarrollo, la cooperación técnica y la gestión de recursos múltiples.

El modelo OPM3 propone un enfoque estructurado para identificar las capacidades organizacionales existentes, medir el grado de implementación de buenas prácticas y establecer una hoja de ruta hacia su optimización. Se organiza en tres dominios principales: proyectos, programas y portafolios, reconociendo que la madurez organizacional se alcanza no solo con la ejecución exitosa de proyectos individuales, sino mediante su articulación dentro de estructuras estratégicas más amplias. A su vez, estas capacidades se evalúan a lo largo de cuatro etapas evolutivas: estandarización, medición, control y mejora continua, lo cual permite observar si la organización ha formalizado procesos, si estos son repetibles y consistentes, si se evalúan sistemáticamente, y si se optimizan en función de su desempeño (PMI, 2008).

4.1.1 Visión general del diagnóstico

El diagnóstico institucional estuvo orientado a evaluar el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos. Esta evaluación tuvo como propósito identificar el grado de formalización, estandarización, control y mejora continua de las prácticas relacionadas con la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos, así como su alineación con los objetivos estratégicos institucionales.

Desde el enfoque metodológico, el OPM3 permite una evaluación tanto cualitativa como cuantitativa. Al respecto, para el análisis se utilizó una metodología con énfasis cualitativo, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado basado en las dimensiones del modelo, complementado con entrevistas a actores clave, observación directa y revisión documental. La herramienta utilizada permitió evaluar el grado de institucionalización de procesos clave de gestión de proyectos mediante una escala ordinal de cinco niveles (del 1 al 5), desde la inexistencia de prácticas hasta su optimización (que va desde "no existe" hasta "optimizado"). A

partir de los resultados, se identificaron brechas, se estableció un diagnóstico por dimensión y se calculó un promedio general de madurez organizacional.

Este análisis no solo permitió medir el estado actual de la gestión de proyectos en la organización, sino también generar insumos fundamentales para el diseño de la PMO que responda de forma contextualizada a las necesidades institucionales y contribuya al fortalecimiento de la gestión estratégica en la FAO Costa Rica.

4.1.1.1 Metodología y marco de referencia

El proceso de evaluación del nivel de madurez en gestión de proyectos de la FAO Costa Rica se estructuró en cuatro etapas sucesivas: planificación, recolección de información, análisis de resultados y validación. En la fase inicial, se definieron los objetivos específicos del diagnóstico, se seleccionó el modelo teórico de referencia —el OPM3 del Instituto de Gestión de Proyectos— y se adaptaron sus componentes al contexto organizacional de la oficina nacional. Esta adaptación permitió asegurar la pertinencia del instrumento y su alineación con las prácticas institucionales de la FAO.

Posteriormente, se diseñó y aplicó un instrumento estructurado tipo cuestionario (Anexo 6), compuesto por diferentes rubros distribuidos en ocho dimensiones clave: estrategia y alineación organizacional, gobernanza y estructura, procesos y metodologías, competencias del personal, gestión de beneficios, mejora continua, gestión de riesgos y sostenibilidad.

El instrumento fue complementado con entrevistas semiestructuradas a personas clave de la oficina, así como con la revisión de documentos internos vinculados a la gestión de proyectos, tales como marcos de programación, planes operativos y estructuras organizativas, entre otros. Esta triangulación metodológica permitió obtener una visión comprensiva del estado actual de la gestión de proyectos en la organización, combinando la perspectiva técnica con la percepción de los actores institucionales.

El diagnóstico se realizó entre los meses de julio y agosto de 2025, involucrando a personal de distintas áreas funcionales y niveles jerárquicos, incluidos equipos técnicos, mandos medios y liderazgos institucionales, con el objetivo de profundizar en aspectos específicos relacionados con la gobernanza, la alineación estratégica y los procesos de toma de decisiones. La participación fue voluntaria, confidencial y orientada a fomentar la reflexión colectiva sobre las prácticas actuales, sus limitaciones y posibilidades de mejora.

Finalmente, los datos recolectados fueron sistematizados y analizados mediante la estimación de promedios por dimensión, la interpretación cualitativa de hallazgos y la clasificación del nivel de madurez organizacional según los criterios establecidos por el modelo OPM3 (Anexo 7). Este proceso permitió elaborar un diagnóstico integral del estado actual de la gestión de proyectos en la oficina, así como identificar áreas críticas de mejora y oportunidades para el fortalecimiento institucional.

4.1.1.2 Participación y perfiles consultados

Al ser Costa Rica un país de renta alta, la Oficina de la FAO en el país es de tamaño reducido, contando actualmente con 25 funcionarios, de los cuales 11 están directamente involucrados en la gestión de proyectos. El Cuestionario 1 fue enviado a la totalidad de estas 11 personas, integradas por siete mujeres y cuatro hombres. De este grupo, respondieron 10 personas (91% de tasa de respuesta), correspondientes a siete mujeres y tres hombres.

Los cargos de las personas participantes abarcaron distintas funciones clave para la gestión de proyectos, entre las que se incluyen:

- Coordinadores/as de proyectos
- Especialistas en monitoreo y evaluación de proyectos
- Especialistas en salvaguardas
- Profesionales de comunicación para el desarrollo
- Especialistas técnicos en áreas vinculadas a proyectos

- Consultores contratados para el diseño de propuestas de proyectos
- Oficiales de programas.

Esta diversidad de perfiles asegura que los resultados recabados reflejen una perspectiva amplia e integral sobre el estado actual de la gestión de proyectos en la oficina, considerando tanto la dimensión operativa como la estratégica.

4.1.2 Resultados y análisis por dimensión

En la Tabla 18 se presentan los resultados obtenidos a partir del Cuestionario 1, el cual fue diseñado para identificar el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos, según ocho dimensiones clave definidas con base en el modelo OPM3 del PMI. La tabla muestra el promedio de las calificaciones para cada pregunta y su correspondiente dimensión, permitiendo observar las fortalezas y brechas existentes en la Oficina de la FAO en Costa Rica.

Tabla 18

Resultados de la evaluación del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos

Dimensión	Ítem	Pregunta	R1	R2	R3	R4	R 5	R6	R7	R8	R9	R10	Promedio por ítem
1	1.1	1.1 Los proyectos están formalmente alineados con los objetivos estratégicos institucionales.	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4.10
1	1.2	1.2 Existen procesos establecidos para priorizar los proyectos en función de su valor estratégico.	3	3	4	-	-	5	4	-	-	3	3.67
1	1.3	1.3 Se evalúa el aporte de los proyectos al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	3	3	5	4	4	5	-	4	-	3	3.88
	Promedio dimensión 1												3.88
2	2.1	2.1 La organización cuenta con políticas o mecanismos institucionales para supervisar la gestión de proyectos.	4	1	4	3	4	5	5	-	4	4	3.78
2	2.2	2.2 Existen roles y responsabilidades claramente definidos para la toma de decisiones en proyectos.	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3.80

Dimensión	Ítem	Pregunta	R1	R2	R3	R4	R 5	R6	R7	R8	R9	R10	Promedio por ítem
2	2.3	2.3 Se coordinan los proyectos dentro de una estructura formal de programas o portafolios.	3	1	3	-	4	4	3	-	4	3	3.13
	Promedio dimensión 2												3.57
3	3.1	3.1 La organización dispone de una metodología estandarizada para la gestión de proyectos.	4	1	3	-	4	5	4	-	-	4	3.57
3	3.2	3.2 Los proyectos siguen procesos definidos durante todo su ciclo de vida.	4	1	3	4	4	3	-	-	4	3	3.25
3	3.3	3.3 Se utilizan herramientas y plantillas institucionales para apoyar la gestión de proyectos.	2	2	3	4	4	2	3	-	4	3	3.00
	Promedio dimensión 3												3.27
4	4.1	4.1 El personal involucrado en proyectos cuenta con formación formal en gestión de proyectos.	3	3	4	4	4	4	3	-	-	3	3.50
4	4.2	4.2 Se implementan programas de capacitación continua en gestión de proyectos.	3	2	3	3	-	1	3	-	-	3	2.57
4	4.3	4.3 Se evalúa el desempeño del personal en función de los resultados de los proyectos.	4	1	4	-	5	4	-	-	-	4	3.67
	Promedio dimensión 4												3.25
5	5.1	5.1 Se definen y documentan los beneficios esperados de los proyectos.	3	3	4	3	4	4	4	0	0	3	2.80
5	5.2	5.2 Se da seguimiento a los beneficios tras la finalización de los proyectos.	1	1	4	2	-	3	-	-	-	2	2.17
5	5.3	5.3 Se utiliza la retroalimentación de resultados para mejorar la formulación de proyectos futuros.	2	1	4	2	5	3	-	3	-	3	2.88
	Promedio dimensión 5												2.61
6	6.1	6.1 Se documentan lecciones aprendidas al cierre de los proyectos.	2	1	4	2	5	4	-	2	-	2	2.75
6	6.2	6.2 Las lecciones aprendidas se aplican para mejorar procesos futuros.	2	1	4	3	5	3	-	2	-	3	2.88
6	6.3	6.3 La organización promueve una cultura de mejora continua en la gestión de proyectos.	3	1	4	3	5	3	-	-	-	3	3.14
	Promedio dimensión 6												2.92
7	7.1	7.1 Los proyectos incluyen procesos formales de identificación y gestión de riesgos.	4	1	4	3	5	4	4	-	4	4	3.67

Dimensión	Ítem	Pregunta	R1	R2	R3	R4	R 5	R6	R7	R8	R9	R10	Promedio por ítem
7	7.2	7.2 Se aplican mecanismos para gestionar cambios durante el ciclo de vida del proyecto.	3	3	3	2	-	4	4	-	4	3	3.25
7	7.3	7.3 Se promueven prácticas de resiliencia y adaptación frente a eventos no planificados.	3	3	3	2	5	3	-	-	4	3	3.25
			Promedio dimensión 7										3.39
8	8.1	8.1 Los proyectos integran criterios de sostenibilidad (social, ambiental, institucional) desde su diseño.	4	3	4	4	5	5	4	4	-	4	4.11
8	8.2	8.2 Se considera la sostenibilidad de los resultados como criterio para la aprobación de proyectos.	3	3	4	4	-	5	5	-	-	3	3.86
	Promedio dimensión 8												3.98

Nota: La Tabla 18 presenta los resultados del cuestionario para evaluar el nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos. Las casillas en las que no hay valor numérico corresponden a respuesta No sé / No respondo. Autoría propia.

De manera general, el análisis de resultados evidencia que las dimensiones con mayor madurez son “estrategia y alineación organizacional” (3,88) y “Gobernanza y estructura” (3,57), ambas clasificadas en el Nivel 4 – Gestionado, lo que indica que las prácticas se encuentran formalizadas y aplicadas de manera sistemática. Por otro lado, las dimensiones “procesos y metodologías” (3,27) y “capacidades y competencias” (3,25) se ubican en el Nivel 3 – Estandarizado, reflejando procesos definidos, pero con aplicación desigual. Finalmente, la dimensión “gestión de beneficios y valor” presenta el puntaje más bajo (2,62), correspondiente al Nivel 2 – Reconocido, lo que señala que las prácticas en este ámbito son aún incipientes y requieren fortalecimiento prioritario.

Estos hallazgos constituyen la base para el análisis cualitativo y la formulación de recomendaciones estratégicas orientadas a elevar el nivel de madurez global de la organización, actualmente estimado en Nivel 3 – Estandarizado.

4.1.2.1 Estrategia y alineación organizacional

La dimensión de Estrategia y alineación organizacional obtuvo un promedio de 3,88, lo que corresponde a un Nivel 4 – Gestionado. Esto indica que, según las personas que completaron la encuesta, la Oficina de la FAO en Costa Rica cuenta con prácticas formalizadas y aplicadas de manera sistemática para asegurar que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos institucionales. La priorización y evaluación de los proyectos se realiza con base en criterios estratégicos claros, lo que fortalece la coherencia y el impacto de las iniciativas ejecutadas.

Fortalezas identificadas:

- Alineación formal y consistente entre proyectos y objetivos estratégicos.
- Procesos establecidos para priorizar proyectos según su valor estratégico.
- Evaluación del aporte de los proyectos a los objetivos institucionales.

Brechas identificadas:

- Falta de uso sistemático de indicadores de impacto estratégico.
- Retroalimentación estratégica insuficiente para el diseño de nuevos proyectos.

Para fortalecer esta dimensión, las personas que completaron el cuestionario recomiendan desarrollar un sistema integral de indicadores de alineación estratégica que permita medir con precisión el aporte de cada proyecto a los objetivos institucionales. Esto implicaría definir métricas claras y trazables desde la fase de formulación del proyecto hasta su cierre, asegurando así que los beneficios generados tengan una relación directa con las metas de la organización. Además, se menciona que sería beneficioso institucionalizar revisiones periódicas de la cartera de proyectos, de manera que se puedan ajustar o incluso descartar iniciativas que pierdan relevancia frente a cambios en la estrategia. Un tercer aspecto clave es garantizar la trazabilidad de resultados, integrando en los reportes de avance y cierre un análisis específico que vincule los logros alcanzados con los objetivos estratégicos definidos.

4.1.2.2 Gobernanza y estructura

Con un promedio de 3,57, esta dimensión se ubica también en el Nivel 4 – Gestionado, lo que refleja la existencia de políticas, mecanismos y roles formalizados para supervisar la gestión de proyectos. Según las personas que completaron el cuestionario, la estructura organizativa favorece la coordinación y la toma de decisiones, aunque persisten oportunidades para mejorar la integración y el seguimiento transversal.

Fortalezas identificadas:

- Existencia de políticas y mecanismos para la supervisión de proyectos.
- Roles y responsabilidades bien definidos para la toma de decisiones.
- Coordinación de proyectos bajo una estructura formal de programas o portafolios.

Brechas identificadas:

- Necesidad de optimizar la coordinación interdepartamental.
- Falta de un enfoque integral que vincule riesgos, beneficios y sostenibilidad en la supervisión.

En esta dimensión, una acción prioritaria recomendada fue crear un Comité de Gobernanza de proyectos que incluya representantes de todas las áreas estratégicas de la oficina, con el fin de asegurar una visión integral en la toma de decisiones. En este sentido, se sugirió que este comité podría reunirse de manera trimestral para revisar avances, riesgos, beneficios y sostenibilidad de la cartera de proyectos. Asimismo, se indicó que sería importante reforzar los mecanismos de seguimiento transversal, por ejemplo, mediante la implementación de paneles de control (*dashboards*) que muestren indicadores clave en tiempo real. Finalmente, se sugirió formalizar protocolos claros de escalamiento que definan cuándo y cómo deben elevarse problemas críticos para su resolución, reduciendo retrasos y mejorando la capacidad de respuesta.

4.1.2.3 Procesos y metodologías de gestión de proyectos

El puntaje promedio de 3,27 ubica esta dimensión en el Nivel 3 – Estandarizado, lo que implica que existen procesos definidos para la gestión de proyectos, pero su aplicación es desigual. Al respecto, las personas que respondieron el cuestionario señalan que las metodologías actuales cubren el ciclo de vida del proyecto, aunque no se aplican con la misma rigurosidad en todas las áreas ni se adaptan plenamente a diferentes tipos de proyectos.

Fortalezas identificadas:

- Disponibilidad de una metodología básica de gestión de proyectos.
- Cobertura de todo el ciclo de vida del proyecto.
- Uso de herramientas y plantillas institucionales.

Brechas identificadas:

- Aplicación inconsistente de la metodología.
- Falta de un repositorio centralizado de herramientas y plantillas.
- Ausencia de guías adaptadas a distintos tipos de proyectos.

La prioridad en esta dimensión es unificar y estandarizar la metodología de gestión de proyectos para que sea adoptada en toda la organización, evitando la aplicación parcial o desigual. Este esfuerzo debería ir acompañado de la creación de un repositorio digital institucional que concentre todas las herramientas, plantillas y guías actualizadas, accesible para todo el personal. Además, se recomienda diseñar guías metodológicas adaptativas que contemplen distintos tipos de proyectos (por ejemplo, según su tamaño, duración o complejidad) para que la metodología no sea percibida como rígida, sino como un marco flexible que garantice calidad y consistencia.

4.1.2.4 Capacidades y competencias del personal

Con un promedio de 3,25, esta dimensión también se sitúa en el Nivel 3 – Estandarizado, evidenciando que existe personal con formación en gestión de proyectos y programas de capacitación, pero sin una planificación estratégica continua. Sobre esta dimensión, las personas que respondieron la encuesta señalaron, entre otras cosas, que la evaluación del desempeño no se realiza de manera sistemática ni vinculada a resultados de proyectos.

Fortalezas identificadas:

- Presencia de personal con formación formal en gestión de proyectos.
- Existencia de programas de capacitación, aunque limitados.

Brechas identificadas:

- Capacitación continua no sistematizada.
- Evaluación de desempeño poco formalizada y no orientada a resultados.
- Ausencia de programas de mentoría interna.

El fortalecimiento de esta dimensión requiere implementar un plan anual de formación en gestión de proyectos, diseñado con base en un diagnóstico previo de capacidades y necesidades. Este plan podría incluir módulos presenciales y virtuales, así como certificaciones internas o externas reconocidas. Paralelamente, es fundamental establecer un sistema formal de evaluación del desempeño, que vincule los resultados individuales y de equipo con los logros de los proyectos. Como medida complementaria, se sugiere desarrollar un programa de mentoría y coaching donde el personal con mayor experiencia acompañe a nuevos gestores, transmitiendo conocimientos prácticos y fomentando una cultura de aprendizaje continuo.

4.1.2.5 Gestión de beneficios y valor

Esta dimensión obtuvo el puntaje más bajo, 2,62, correspondiente al Nivel 2 – Reconocido. Esto revela que, si bien se reconoce la importancia de identificar beneficios, la gestión de valor no se realiza de manera estructurada ni se cuenta con procesos de seguimiento después del cierre de los proyectos.

Fortalezas identificadas:

- Reconocimiento de la importancia de la gestión de beneficios.

Brechas identificadas:

- Falta de definición y documentación sistemática de beneficios esperados.
- Ausencia de seguimiento post-proyecto para verificar beneficios.
- Retroalimentación escasa para la planificación de nuevos proyectos.

Para fortalecer esta dimensión, se recomienda incorporar la gestión de beneficios como fase obligatoria del ciclo de vida del proyecto, asegurando que los beneficios esperados se definan, documenten y aprueben formalmente antes de la ejecución. Una vez finalizado el proyecto, debe establecerse un proceso de seguimiento post-implementación, con revisiones programadas para medir el grado de cumplimiento de los beneficios. La información recopilada debe ser sistemáticamente analizada y utilizada como insumo para la planificación de futuros proyectos, de forma que se privilegien aquellas iniciativas que demuestren un mayor potencial de impacto y sostenibilidad.

4.1.2.6 Mejora continua y lecciones aprendidas

La dimensión de Mejora continua y lecciones aprendidas alcanzó un promedio de 3,41, ubicándose en el Nivel 3 – Estandarizado. Esto indica que existen prácticas para documentar y aplicar lecciones aprendidas, pero su uso no es sistemático ni se encuentra plenamente integrado en todos los procesos. La cultura de mejora continua se percibe en desarrollo, pero aún requiere de mecanismos más formales y consistentes.

Fortalezas identificadas:

- Documentación de lecciones aprendidas al cierre de proyectos en ciertos casos.
- Aplicación de experiencias previas para mejorar procesos futuros.
- Reconocimiento general de la importancia de la mejora continua.

Brechas identificadas:

- Falta de un repositorio centralizado y accesible de lecciones aprendidas.
- Inconsistencia en la aplicación de mejoras derivadas de la retroalimentación.
- Escasa integración de las lecciones aprendidas en la planificación estratégica.

El paso más relevante en esta dimensión es crear y mantener un repositorio institucional de lecciones aprendidas, que funcione como memoria organizacional y pueda ser consultado por todo el personal involucrado en proyectos. Este repositorio debería incluir tanto buenas prácticas como errores y medidas correctivas, documentados de manera estandarizada. Además, es necesario integrar formalmente las lecciones aprendidas en la formulación de nuevos proyectos, para evitar la repetición de errores y capitalizar experiencias exitosas. Como complemento, se recomienda establecer espacios periódicos de reflexión y revisión (por ejemplo, talleres trimestrales) donde los equipos compartan aprendizajes y discutan mejoras potenciales.

4.1.2.7 Gestión de riesgos y de cambios

Con un promedio de 3,05, esta dimensión se encuentra en el Nivel 3 – Estandarizado. Existen procesos básicos de identificación y gestión de riesgos, así como mecanismos para el manejo de cambios durante el ciclo de vida de los proyectos. Sin embargo, la implementación es desigual y no siempre se documentan de manera estructurada las acciones de mitigación o adaptación.

Fortalezas identificadas:

- Inclusión de procesos formales de gestión de riesgos en algunos proyectos.

- Existencia de mecanismos para gestionar cambios en la ejecución.
- Reconocimiento de la necesidad de resiliencia ante eventos imprevistos.

Brechas identificadas:

- Aplicación inconsistente de los planes de gestión de riesgos.
- Ausencia de una metodología estandarizada de evaluación y monitoreo de riesgos.
- Poca sistematización de las prácticas de adaptación y resiliencia.

Para esta dimensión, se sugiere desarrollar e implementar una política institucional de gestión de riesgos, que incluya un marco metodológico común para la identificación, evaluación, mitigación y seguimiento de riesgos. Esta política debe complementarse con un procedimiento estandarizado para la gestión de cambios, asegurando que cualquier modificación en alcance, cronograma o presupuesto se evalúe y apruebe siguiendo criterios claros. Asimismo, según las personas que completaron el cuestionario, es esencial fortalecer las capacidades del personal en resiliencia y adaptación, ofreciendo formación específica para anticipar y gestionar eventos no planificados con agilidad y efectividad.

4.1.2.8 Sostenibilidad y enfoque programático

Esta dimensión alcanzó un promedio de 3,15, clasificada como Nivel 3 – Estandarizado. Los proyectos incluyen, en algunos casos, criterios de sostenibilidad social, ambiental e institucional, pero la consideración de estos aspectos no está plenamente integrada como criterio sistemático de aprobación ni se evalúa de manera homogénea.

Fortalezas identificadas:

- Inclusión ocasional de criterios de sostenibilidad en el diseño de proyectos.
- Consideración parcial de la sostenibilidad de los resultados como factor de aprobación.

Brechas identificadas:

- Falta de lineamientos claros para integrar sostenibilidad en todos los proyectos.

- Ausencia de indicadores específicos para medir sostenibilidad en la ejecución y el seguimiento.
- Integración insuficiente del enfoque programático en la gestión de la cartera.

En esta última dimensión, se recomienda establecer criterios obligatorios de sostenibilidad que aborden de forma integrada las dimensiones social, ambiental e institucional, y que se apliquen desde la fase de diseño hasta la aprobación del proyecto. Estos criterios deben acompañarse de indicadores de medición claros, que permitan evaluar la sostenibilidad durante la ejecución y en el seguimiento posterior. Finalmente, para reforzar el enfoque programático, se propone integrar la evaluación de coherencia y complementariedad entre proyectos, asegurando que cada iniciativa contribuya de manera articulada a los objetivos de programas y portafolios más amplios.

4.1.3 Resultados globales y perfil de madurez

La identificación del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos constituye un paso esencial para comprender el estado actual de las capacidades, procesos y prácticas institucionales, así como para definir con precisión las áreas que requieren fortalecimiento. Este diagnóstico permite medir de manera objetiva el grado de formalización, consistencia y optimización de la gestión de proyectos, empleando como referencia el modelo OPM3 del Instituto de Gestión de Proyectos (PMI), reconocido internacionalmente por su enfoque integral.

En el marco de la Oficina de la FAO en Costa Rica, este análisis no solo ofrece una fotografía del momento actual, sino que también orienta la priorización de acciones para aumentar la eficacia y la eficiencia en la ejecución de proyectos. Los resultados obtenidos sirven como línea base para evaluar avances futuros y son fundamentales para sustentar la viabilidad y pertinencia de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Una PMO, alineada con el nivel de madurez y las necesidades identificadas, puede convertirse en el ente articulador que estandarice metodologías, optimice el uso de recursos y garantice la coherencia

estratégica de la cartera de proyectos, impulsando así una cultura organizacional más orientada a resultados y mejora continua.

4.1.3.1 Promedio global y clasificación según matriz OPM3

Según la matriz OPM3, el promedio global para la organización fue de 3,36, lo que corresponde al Nivel 3 – Estandarizado. Este nivel indica que la organización cuenta con procesos definidos para la gestión de proyectos, aunque su aplicación es desigual y presenta variaciones entre áreas o iniciativas.

En la Tabla 19 se presentan los resultados del proceso de clasificación según la matriz OPM3, desglosados por dimensión y con la descripción correspondiente a cada nivel de madurez.

Tabla 19

Resultado del nivel de madurez organizacional por dimensión y global

Dimensión	Promedio	Nivel de madurez	Descripción
1	3.88	Nivel 4 - Gestionado	Prácticas formalizadas, aplicadas de manera sistemática y controlada.
2	3.57	Nivel 4 - Gestionado	Prácticas formalizadas, aplicadas de manera sistemática y controlada.
3	3.27	Nivel 3 - Estandarizado	Procesos definidos, aunque con aplicación desigual o parcial.
4	3.25	Nivel 3 - Estandarizado	Procesos definidos, aunque con aplicación desigual o parcial.
5	2.62	Nivel 2 - Reconocido	Prácticas informales o incipientes. Hay iniciativas individuales sin integración.
6	2.92	Nivel 2 - Reconocido	Prácticas informales o incipientes. Hay iniciativas individuales sin integración.
7	3.39	Nivel 3 - Estandarizado	Procesos definidos, aunque con aplicación desigual o parcial.
8	3.99	Nivel 4 - Gestionado	Prácticas formalizadas, aplicadas de manera sistemática y controlada.
Global	3.36	Nivel 3 - Estandarizado	Procesos definidos, aunque con aplicación desigual o parcial.

Nota: La Tabla 19 presenta los resultados del cuestionario para evaluar el nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos. Autoría propia.

Como se observa en la tabla, los puntajes de las dimensiones oscilaron entre 2,62 (mínimo) y 3,99 (máximo). Ninguna de las dimensiones se ubicó en el Nivel 1 – Inicial, lo que significa que no existen áreas críticas con ausencia total de prácticas de gestión. Asimismo, tampoco se alcanzó el Nivel 5 – Optimizado, lo que evidencia que, si bien hay dimensiones con un nivel de madurez avanzado, la organización aún no implementa de manera plena y sistemática un ciclo de mejora continua sustentado en indicadores de desempeño organizacional.

Cuatro dimensiones —Estrategia y alineación organizacional (3,88), Gobernanza y estructura (3,57) y Sostenibilidad y enfoque programático (3,99)— se situaron en el Nivel 4 – Gestionado, lo que indica que en estas áreas las prácticas están formalizadas y aplicadas de manera sistemática y controlada, constituyendo fortalezas institucionales sobre las que se pueden apalancar futuros procesos de mejora.

Por otra parte, tres dimensiones —Procesos y metodologías (3,27), Capacidades y competencias (3,25) y Gestión de riesgos y cambios (3,39)— se ubicaron en el Nivel 3 – Estandarizado. Esto refleja la existencia de procesos definidos, pero con aplicación desigual o parcial, lo que sugiere la necesidad de reforzar la estandarización y el seguimiento para garantizar consistencia.

Finalmente, dos dimensiones —Gestión de beneficios y valor (2,62) y Mejora continua y lecciones aprendidas (2,92)— alcanzaron únicamente el Nivel 2 – Reconocido, evidenciando que las prácticas en estas áreas son todavía incipientes, informales y no integradas plenamente en la gestión institucional. Estas se constituyen en las principales áreas críticas de mejora para avanzar hacia un nivel global superior.

En síntesis, el perfil de madurez identificado presenta un panorama equilibrado en cuanto a la existencia de bases sólidas en varias dimensiones clave, pero con retos claros en la consolidación de procesos y, especialmente, en la institucionalización de la gestión de

beneficios y la mejora continua. Este diagnóstico ofrece un punto de partida claro para orientar intervenciones estratégicas y para fundamentar el diseño de una futura Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que impulse el avance hacia niveles de madurez más altos.

Figura 5

Nivel de madurez por dimensión

Nota: Autoría propia con base en los resultados del cuestionario para evaluar el nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos.

La figura 5 presenta el perfil de madurez por dimensión, mostrando visualmente las variaciones en el nivel alcanzado por cada una de las ocho áreas evaluadas. Se observa que las dimensiones Sostenibilidad y enfoque programático (3,99), Estrategia y alineación organizacional (3,88) y Gobernanza y estructura (3,57) sobresalen con puntajes propios del Nivel 4 – Gestionado, evidenciando un grado avanzado de formalización y aplicación sistemática de prácticas de gestión en estos ámbitos.

En contraste, Gestión de beneficios y valor (2,62) y Mejora continua y lecciones aprendidas (2,92) se encuentran en el Nivel 2 – Reconocido, reflejando prácticas incipientes y no integradas que requieren atención prioritaria. Las dimensiones restantes —Procesos y metodologías (3,27), Capacidades y competencias (3,25) y Gestión de riesgos y cambios (3,39)— se sitúan en el Nivel 3 – Estandarizado, indicando la existencia de procesos definidos, aunque con aplicación parcial o desigual.

La disposición radial del gráfico permite apreciar de forma inmediata las brechas entre dimensiones, facilitando la identificación de áreas críticas y potenciales puntos de apalancamiento para avanzar hacia niveles superiores de madurez organizacional.

4.1.3.2 Análisis de brechas frente al Nivel 4 de madurez

Con el fin de identificar de manera precisa las áreas que requieren atención prioritaria, se realizó un análisis comparativo entre los resultados obtenidos en cada dimensión y el umbral establecido para el Nivel 4 – Gestionado según la matriz OPM3. Este nivel representa un estadio en el que las prácticas de gestión de proyectos están formalizadas, documentadas y aplicadas de manera sistemática y controlada en toda la organización, lo que garantiza coherencia, calidad y previsibilidad en la ejecución.

El Nivel 4 fue tomado como referencia porque, en el contexto actual de la Oficina de la FAO en Costa Rica, alcanzar este nivel en todas las dimensiones se considera un objetivo realista y estratégico a mediano plazo. Este grado de madurez es suficiente para asegurar que la gestión de proyectos esté alineada con los estándares internacionales, cuente con procesos estandarizados y sea capaz de ofrecer resultados consistentes, sin que necesariamente se haya llegado aún al Nivel 5 – Optimizado, que implica un ciclo de mejora continua completamente integrado y basado en métricas de desempeño organizacional avanzadas.

Para el análisis, a cada dimensión se le calculó la diferencia entre su promedio obtenido y el valor mínimo del rango correspondiente al Nivel 4 (3,50). Aquellas dimensiones con

brechas más amplias fueron clasificadas como prioridad alta, mientras que las más cercanas al umbral se catalogaron como prioridad media o baja. Este enfoque permite visualizar con claridad dónde concentrar los esfuerzos de fortalecimiento organizacional y facilita la formulación de un plan de acción enfocado en cerrar las brechas críticas, optimizando así el uso de recursos y maximizando el impacto de las intervenciones.

En la Tabla 20 se presentan los resultados del análisis de brechas frente al Nivel 4 de la matriz OPM3.

Tabla 20

Brecha frente a Nivel 4 (3,50)

Dimensión	Promedio	Nivel	Brecha
Gestión de beneficios y valor	2.62	Nivel 2 - Reconocido	0.88
Mejora continua y lecciones aprendidas	2.92	Nivel 2 - Reconocido	0.58
Capacidades y competencias	3.25	Nivel 3 - Estandarizado	0.25
Procesos y metodologías	3.27	Nivel 3 - Estandarizado	0.23
Gestión de riesgos y cambios	3.39	Nivel 3 - Estandarizado	0.11
Gobernanza y estructura	3.57	Nivel 4 - Gestionado	0.0
Estrategia y alineación organizacional	3.88	Nivel 4 - Gestionado	0.0
Sostenibilidad y enfoque programático	3.99	Nivel 4 - Gestionado	0.0

Nota: La Tabla 20 presenta las brechas frente al nivel 4 de la evaluación de madurez de la organización en gestión de proyectos. Autoría propia.

Como se indicó anteriormente, en la tabla se presenta la diferencia entre el puntaje promedio obtenido por cada dimensión y el umbral de 3,50 correspondiente al Nivel 4 – Gestionado. Este análisis permite visualizar en términos cuantitativos qué tan lejos se encuentra cada dimensión del nivel de madurez deseado y, por tanto, priorizar acciones de mejora. En este sentido, las dimensiones con brechas más amplias requieren intervenciones más profundas y estructuradas, mientras que aquellas con brechas reducidas pueden alcanzar el Nivel 4 con ajustes más puntuales y reforzamiento de prácticas ya existentes.

A continuación, se desarrolla el análisis individual de cada dimensión considerada en la evaluación de brechas:

1. Gestión de beneficios y valor – Brecha: 0,88. Esta es la dimensión con mayor distancia respecto al Nivel 4. Actualmente en Nivel 2 – Reconocido, presenta prácticas informales y no sistematizadas para definir, medir y dar seguimiento a los beneficios de los proyectos. La ausencia de un proceso estructurado limita la capacidad de demostrar el valor generado y de retroalimentar la planificación futura. La mejora en este ámbito requiere el desarrollo e institucionalización de metodologías claras para la gestión de beneficios, incluyendo indicadores y revisiones post-implementación.
2. Mejora continua y lecciones aprendidas – Brecha: 0,58. También en Nivel 2 – Reconocido, esta dimensión evidencia que, si bien existe cierta recopilación de lecciones aprendidas, no se cuenta con un mecanismo formal, consistente y centralizado para integrarlas en la formulación y ejecución de nuevos proyectos. Avanzar hacia el Nivel 4 implicaría institucionalizar un repositorio accesible, procedimientos claros para documentar aprendizajes y la integración obligatoria de estos en el ciclo de vida de los proyectos.
3. Capacidades y competencias – Brecha: 0,25. Ubicada en Nivel 3 – Estandarizado, esta dimensión presenta procesos de capacitación y desarrollo de capacidades, pero sin un plan estructurado de formación continua ni un sistema de evaluación del desempeño vinculado a resultados de proyectos. Para cerrar la brecha, se requiere una estrategia formativa anual, mecanismos de mentoría y herramientas de medición del desempeño orientadas a resultados.
4. Procesos y metodologías – Brecha: 0,23. También en Nivel 3 – Estandarizado, la oficina cuenta con procesos definidos para la gestión de proyectos, pero su aplicación es inconsistente. Se utilizan metodologías y plantillas institucionales, pero no siempre de

manera uniforme. El paso al Nivel 4 implica reforzar la estandarización, ampliar la capacitación en el uso de las metodologías y plantillas, y establecer un sistema de control de calidad que garantice la aplicación sistemática.

5. Gestión de riesgos y cambios – Brecha: 0,11. Esta dimensión se encuentra muy próxima al Nivel 4. Los procesos para identificar, monitorear y gestionar riesgos y cambios están presentes, pero podrían fortalecerse incorporando herramientas de seguimiento más dinámicas y fomentando una cultura proactiva de gestión de riesgos. Un pequeño esfuerzo de mejora y estandarización permitiría cerrar esta brecha en el corto plazo.

De manera general, el análisis comparativo frente al Nivel 4 muestra que las intervenciones prioritarias deben enfocarse en Gestión de beneficios y valor y Mejora continua y lecciones aprendidas, por ser las dimensiones con mayor distancia y con un nivel de madurez actual más bajo. Las dimensiones en Nivel 3 requieren ajustes más específicos para lograr la estandarización plena, mientras que la Gestión de riesgos y cambios está en una posición favorable para alcanzar el objetivo con mejoras puntuales.

4.1.4 Áreas críticas y oportunidades de mejora

El análisis del nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos permitió identificar no solo las fortalezas institucionales, sino también aquellas áreas donde persisten brechas significativas que limitan la eficiencia, la estandarización y el aprovechamiento integral de los resultados. Estas áreas críticas representan los aspectos en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos de fortalecimiento para alcanzar un desempeño más consistente y alineado con las mejores prácticas internacionales.

Reconocer estas brechas no implica únicamente señalar debilidades, sino visualizar oportunidades estratégicas para optimizar la gestión de proyectos, incrementar la capacidad de generar valor y consolidar una cultura institucional de mejora continua. La comprensión de

estas oportunidades constituye un insumo esencial para orientar las acciones de desarrollo organizacional y fundamentar el diseño de mecanismos como una PMO, que permita integrar y potenciar las capacidades existentes.

4.1.4.1 Síntesis de las principales brechas identificadas y su impacto en la gestión actual

El análisis de madurez evidenció que las brechas más significativas se concentran en dos dimensiones: Gestión de beneficios y valor (2,62 – Nivel 2) y Mejora continua y lecciones aprendidas (2,92 – Nivel 2). En ambos casos, las prácticas actuales se caracterizan por su carácter incipiente y no sistematizado, con ausencia de procesos estructurados que permitan medir, retroalimentar y optimizar el desempeño de los proyectos de manera consistente.

Otras dimensiones —Capacidades y competencias (3,25), Procesos y metodologías (3,27) y Gestión de riesgos y cambios (3,39)— presentan niveles intermedios (Nivel 3 – Estandarizado) y brechas más reducidas frente al umbral de Nivel 4 (3,50), pero que igualmente requieren acciones para lograr una aplicación homogénea y sostenida de prácticas formales en toda la organización.

Las debilidades en la gestión de beneficios limitan la capacidad institucional para demostrar de forma objetiva el valor generado por los proyectos, lo que dificulta la justificación de inversiones y la captación de nuevos fondos. Sin un proceso formal de seguimiento post-implementación, la organización pierde oportunidades para aprender del impacto real de sus intervenciones y para ajustar su estrategia en función de resultados concretos.

En cuanto a la mejora continua y lecciones aprendidas, la carencia de un sistema centralizado y obligatorio para documentar, analizar y reutilizar experiencias provoca que el conocimiento se fragmente y se pierda con el tiempo. Esto aumenta el riesgo de repetir errores y dificulta la consolidación de una cultura organizacional basada en el aprendizaje.

Asimismo, las brechas en capacidades y competencias impactan la consistencia y calidad en la gestión de proyectos, ya que la formación y el desarrollo profesional no siguen un

plan estratégico sostenido. Por su parte, las inconsistencias en procesos y metodologías afectan la estandarización, generando variabilidad en la forma en que se planifican, ejecutan y cierran los proyectos. Finalmente, aunque la gestión de riesgos y cambios se encuentra relativamente cerca del umbral, las oportunidades de mejora en su estandarización podrían incrementar la resiliencia institucional frente a imprevistos.

4.1.4.2 Fortalezas institucionales como palancas para el fortalecimiento

Por otra parte, el análisis de los resultados revela tres dimensiones que se constituyen en pilares para el fortalecimiento de la gestión de proyectos en la Oficina de la FAO en Costa Rica, todas ellas ubicadas en el Nivel 4 – Gestionado, lo que denota prácticas formalizadas y aplicadas de manera sistemática y controlada. Estas dimensiones son:

1. Sostenibilidad y enfoque programático (3,99), que destaca como la dimensión con el puntaje más alto. Este resultado refleja una integración sustantiva de criterios de sostenibilidad —sociales, ambientales e institucionales— en el diseño y ejecución de los proyectos, así como una articulación programática que asegura coherencia y complementariedad entre iniciativas. Esta fortaleza no solo contribuye a la pertinencia y durabilidad de los resultados, sino que también constituye una ventaja comparativa para diferenciar los proyectos de la FAO frente a otras intervenciones en el país y garantizar un impacto tangible y perdurable.
2. Estrategia y alineación organizacional (3,88), la que evidencia que los proyectos mantienen una alineación formal y consistente con los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica que los recursos se orientan hacia iniciativas con un claro valor institucional, y que los procesos de priorización están fundamentados en criterios estratégicos. Tal coherencia entre la cartera de proyectos y la estrategia general incrementa la probabilidad de alcanzar resultados de alto impacto y facilita la rendición de cuentas ante los socios y beneficiarios.

3. Gobernanza y estructura (3,57), que muestra la existencia de roles bien definidos y mecanismos de supervisión establecidos, lo que permite una toma de decisiones más ágil y fundamentada. Esta fortaleza crea las condiciones para evolucionar hacia una gobernanza de portafolio más robusta, capaz de gestionar múltiples proyectos de forma coordinada y con un seguimiento transversal efectivo.

Estas tres dimensiones, al encontrarse en un nivel de madurez avanzado, pueden servir como palancas para escalar la capacidad institucional. Una futura Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) podría apoyarse en estas áreas para acelerar la estandarización de procesos y metodologías, así como para transferir y “contagiar” buenas prácticas a aquellas dimensiones que presentan brechas significativas, contribuyendo así a elevar el nivel de madurez global de la organización.

4.1.4.3 Relación con oportunidades estratégicas de fortalecimiento

La identificación de las áreas críticas de mejora no solo revela los desafíos que enfrenta la Oficina de la FAO en Costa Rica, sino que también abre un abanico de oportunidades estratégicas para consolidar y potenciar su capacidad institucional. Si se abordan de manera planificada y articulada, estas oportunidades pueden convertirse en verdaderos catalizadores para avanzar hacia niveles superiores de madurez en la gestión de proyectos, mejorando la eficiencia, la coherencia y el impacto de las intervenciones.

Entre las principales oportunidades identificadas, destacan:

- Formalizar la gestión de beneficios e integrarla en el ciclo de vida de los proyectos, lo que no solo mejoraría la rendición de cuentas, sino que también incrementaría la credibilidad institucional ante donantes y socios estratégicos.
- Desarrollar un sistema robusto de mejora continua y gestión de lecciones aprendidas, que permita transformar la experiencia acumulada en un activo institucional, asegurando que cada proyecto aporte conocimiento aplicable a iniciativas futuras.

- Invertir en el fortalecimiento de capacidades y en la homogeneización de procesos, para generar una base sólida que facilite la implementación de estándares internacionales y asegure coherencia y calidad en toda la cartera de proyectos.
- Optimizar la gestión de riesgos y cambios, ofreciendo a la organización una ventaja competitiva para adaptarse rápidamente a contextos cambiantes y mantener la efectividad de sus intervenciones.

En este contexto, la PMO se perfila como el instrumento idóneo para articular estas oportunidades, centralizar esfuerzos y garantizar que las mejoras se implementen de forma coordinada, sostenible y con impacto medible.

4.1.5 Recomendaciones estratégicas

Los resultados del diagnóstico de madurez revelan un perfil organizacional que combina fortalezas significativas en algunas dimensiones clave con brechas críticas que requieren atención prioritaria. Con base en esto, esta sección presenta recomendaciones que abarcan acciones transversales y específicas para las dimensiones con mayor distancia respecto al Nivel 4 – Gestionado, integrando además su relación con la posible creación de una PMO.

4.1.5.1 Acciones prioritarias transversales

El análisis de las ocho dimensiones evaluadas evidencia que, si bien la Oficina de la FAO en Costa Rica presenta fortalezas significativas en alineación estratégica y gobernanza de proyectos, existen brechas relevantes en estandarización de procesos, desarrollo de capacidades, gestión de beneficios y sostenibilidad. Para abordar estas áreas de mejora y avanzar hacia un nivel superior de madurez, se proponen las siguientes acciones prioritarias identificadas a partir de la evaluación realizada:

1. Consolidar la gobernanza y la alineación estratégica: Es esencial fortalecer los mecanismos de supervisión y coordinación de la cartera de proyectos mediante la creación de un comité de gobernanza o un comité de proyectos/portafolios con

reuniones trimestrales, con representación de todas las áreas clave. Este comité debe evaluar periódicamente el alineamiento de los proyectos con la estrategia institucional, basándose en indicadores claros y trazables que permitan ajustar las prioridades según la evolución de las necesidades y contextos. Asimismo, debe priorizar proyectos en función de su valor estratégico.

2. Estandarizar y optimizar procesos y metodologías: Resulta prioritario unificar la metodología de gestión de proyectos en toda la organización, garantizando su aplicación homogénea y flexible según la naturaleza de cada iniciativa. Esto debe ir acompañado de la creación de un repositorio digital institucional que concentre herramientas, plantillas y guías actualizadas, facilitando el acceso y la utilización por parte de todo el personal.
3. Fortalecer las capacidades y la cultura organizacional: Se recomienda implementar un plan anual de formación en gestión de proyectos basado en un diagnóstico de necesidades, complementado con un programa de mentoría interna y capacitación en resiliencia, adaptación y gestión de riesgos. Además, la evaluación del desempeño debe vincularse directamente con los resultados alcanzados en los proyectos.
4. Institucionalizar la gestión de beneficios y lecciones aprendidas: La gestión de beneficios debe integrarse como etapa obligatoria en el ciclo de vida de los proyectos, con procesos claros para su seguimiento y medición posterior a la ejecución. Las lecciones aprendidas deben sistematizarse en un repositorio institucional y utilizarse como insumo directo en la formulación de nuevas iniciativas; además, deben de institucionalizarse espacios formales de retroalimentación.
5. Integrar la sostenibilidad y el enfoque programático: Es fundamental incorporar criterios obligatorios de sostenibilidad —social, ambiental e institucional— en la formulación y aprobación de proyectos, respaldados por indicadores específicos de seguimiento.

Asimismo, se debe fortalecer el enfoque programático para garantizar que las iniciativas sean coherentes y complementarias dentro de la cartera institucional.

6. Optimizar la gestión de información y desempeño mediante tableros de control y métricas clave que permitan un monitoreo integral de la cartera de proyectos y faciliten la toma de decisiones basadas en evidencia.

En la Tabla 21 se presenta una síntesis con las acciones prioritarias, sus dimensiones relacionadas y el objetivo clave de cada una.

Tabla 21

Síntesis de acciones prioritarias para fortalecer la madurez organizacional

Acción Prioritaria	Dimensiones Relacionadas	Objetivo Clave
Consolidar la gobernanza y la alineación estratégica	Estrategia y alineación organizacional; Gobernanza y estructura	Asegurar la coherencia estratégica y mejorar la supervisión integral
Estandarizar y optimizar procesos y metodologías	Procesos y metodologías; Gestión de riesgos y cambios	Garantizar homogeneidad y flexibilidad en la gestión de proyectos
Fortalecer las capacidades y la cultura organizacional	Capacidades y competencias; Gestión de riesgos y cambios	Desarrollar habilidades y cultura de mejora continua
Institucionalizar la gestión de beneficios y lecciones aprendidas	Gestión de beneficios y valor; Mejora continua y lecciones aprendidas	Maximizar el valor generado por los proyectos y aprovechar aprendizajes
Integrar la sostenibilidad y el enfoque programático	Sostenibilidad y enfoque programático; Estrategia y alineación organizacional	Asegurar resultados sostenibles y coherentes en la cartera institucional
Optimizar la gestión de información y desempeño	Todas las dimensiones	Disponer de tableros de control y métricas clave que permitan un monitoreo integral de la cartera de proyectos y faciliten la toma de decisiones basadas en evidencia

Nota: La Tabla 21 presenta una síntesis de las acciones prioritarias para fortalecer la madures organizacional. Autoría propia.

En conjunto, las acciones identificadas ofrecen una hoja de ruta estratégica para avanzar hacia un modelo de gestión de proyectos más eficiente, coherente y orientado a resultados sostenibles, alineado con los objetivos de la FAO y con las mejores prácticas internacionales.

4.1.5.2 Recomendaciones específicas para dimensiones con mayor brecha

El análisis de brechas frente al Nivel 4 de madurez permitió identificar cinco dimensiones que requieren acciones específicas para cerrar las distancias detectadas y asegurar una gestión de proyectos más homogénea y eficaz. Las recomendaciones que se presentan a continuación se enfocan en fortalecer los aspectos estructurales y operativos de cada dimensión, atendiendo tanto a la definición de procesos como a la generación de capacidades y herramientas que garanticen su aplicación sostenida en el tiempo.

En la Tabla 22 se presentan las recomendaciones específicas para las dimensiones con mayor brecha.

Tabla 22

Recomendaciones para fortalecer la madurez en las dimensiones con mayor brecha

Dimensión	Recomendaciones específicas
Gestión de beneficios y valor	• Definir los beneficios esperados de cada proyecto desde la fase de formulación, incluyendo métricas claras y responsables de seguimiento. • Implementar revisiones post-implementación para verificar el logro de beneficios y retroalimentar la planificación futura. • Integrar la información sobre beneficios en el proceso de priorización de proyectos y en los informes de rendición de cuentas.
Mejora continua y lecciones aprendidas	• Crear un repositorio institucional accesible para almacenar lecciones aprendidas y buenas prácticas. • Establecer procedimientos formales para que estas lecciones se incorporen de manera obligatoria en la formulación y ejecución de nuevos proyectos. • Promover sesiones periódicas de intercambio de experiencias entre equipos de proyecto.
Capacidades y competencias	• Implementar un diagnóstico anual de necesidades de capacitación. • Diseñar itinerarios formativos por rol y nivel de responsabilidad. • Incorporar indicadores de desempeño vinculados a los resultados de los proyectos en las evaluaciones del personal.

Dimensión	Recomendaciones específicas
Procesos y metodologías	• Uniformar la aplicación de la metodología institucional en todos los proyectos, adaptándola a diferentes contextos y niveles de complejidad. • Desarrollar guías de adaptación metodológica según el tipo de proyecto. • Incluir controles de calidad metodológica en las revisiones periódicas de proyectos.
Gestión de riesgos y cambios	• Formalizar la integración de planes de riesgos en todos los proyectos, incluyendo estrategias de mitigación y contingencia. • Estandarizar el procedimiento de gestión de cambios con criterios claros de aprobación. • Fortalecer la capacitación en gestión proactiva de riesgos y resiliencia organizacional.

Nota: La Tabla 22 presenta recomendaciones para fortalecer la madurez en las dimensiones con mayor brecha. Autoría propia.

4.1.5.3 Implicación y relación de las acciones propuestas con una posible implementación de una PMO

Los resultados del análisis de madurez ofrecen lineamientos claros para el diseño de una futura Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que responda a las necesidades y prioridades detectadas en la Oficina de la FAO en Costa Rica. Se propone una PMO con un mandato y alcance de carácter estratégico–táctico, concebida como una unidad de gestión de portafolio y programas. Esta configuración le permitiría coordinar y supervisar la ejecución de proyectos, garantizar la estandarización de metodologías, monitorear beneficios y asegurar la coherencia programática en toda la cartera institucional.

Las funciones nucleares de esta PMO se estructurarían en cinco ejes principales:

1. Metodología y aseguramiento: desarrollo y mantenimiento de un repositorio único de herramientas, plantillas y guías; realización de auditorías de cumplimiento metodológico; y supervisión de los procesos de gestión de cambios y riesgos para asegurar consistencia y calidad.

2. Gestión de beneficios: incorporación de la definición de beneficios desde la fase inicial de cada proyecto (ex ante), elaboración del business case que justifique la inversión de recursos y seguimiento estructurado de los beneficios una vez finalizada la ejecución, para medir el valor real generado.
3. Desarrollo de capacidades: implementación de un plan anual de formación en gestión de proyectos, establecimiento de programas de mentoría y consolidación de una comunidad de práctica que fomente el aprendizaje colectivo y la actualización constante de conocimientos.
4. Inteligencia de portafolio: desarrollo de tableros de control e indicadores clave de desempeño que permitan el análisis integral del portafolio, identificando tendencias, riesgos y oportunidades para la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia.
5. Lecciones aprendidas y mejora continua: institucionalización de un ciclo de recopilación, análisis y aplicación de lecciones aprendidas, asegurando que la experiencia adquirida retroalimente los procesos futuros y eleve el nivel de madurez organizacional.

En cuanto a la gobernanza, la PMO estaría respaldada por un Comité de Proyectos/Portafolio con representación de las áreas clave, que se reuniría trimestralmente para revisar avances, validar ajustes estratégicos y resolver incidencias críticas mediante rutas de escalamiento definidas. Asimismo, la PMO establecería indicadores propios de desempeño para evaluar su efectividad y demostrar el valor agregado que aporta a la organización.

La creación de una PMO con este diseño no solo permitiría ejecutar las recomendaciones de forma ordenada y sostenida, sino que también capitalizaría las fortalezas existentes, cerraría las brechas críticas y colocaría a la organización en una trayectoria hacia niveles superiores de madurez, consolidando una gestión de proyectos más eficiente, coherente y orientada a resultados sostenibles.

4.1.6 Conclusiones parciales: Perfil de madurez y orientaciones estratégicas

- Consolidación de fortalezas estructurales: El diagnóstico realizado evidencia que la FAO Costa Rica cuenta con una base institucional sólida en alineación estratégica, gobernanza y sostenibilidad, dimensiones que se ubican en el Nivel 4 – Gestionado del modelo OPM3. Estas áreas muestran prácticas formalizadas, roles definidos y mecanismos de supervisión establecidos, lo que demuestra un nivel avanzado de madurez en la capacidad de orientar los proyectos hacia los objetivos estratégicos institucionales. Estas fortalezas constituyen palancas organizacionales que pueden facilitar el tránsito hacia niveles superiores de madurez y deben servir como punto de apoyo para el desarrollo de una estructura de gestión más integrada y estratégica. La consolidación de estas dimensiones permitirá que la futura PMO se edifique sobre una arquitectura institucional ya madura, asegurando legitimidad, coherencia y sostenibilidad del cambio.
- Brechas críticas que limitan la madurez organizacional: El análisis de resultados identifica brechas significativas en las dimensiones de Gestión de beneficios y valor (2,62) y Mejora continua y lecciones aprendidas (2,92), ambas clasificadas en el Nivel 2 – Reconocido. Estas áreas reflejan la ausencia de procesos estructurados y sistemáticos para medir resultados, documentar aprendizajes y retroalimentar la planificación. La falta de mecanismos formales de gestión de beneficios reduce la capacidad institucional para demostrar impacto y justificar inversiones ante donantes y socios. Asimismo, la debilidad en la gestión del conocimiento limita la posibilidad de aprendizaje organizacional y la mejora continua. Estas brechas representan las principales prioridades de fortalecimiento para la Oficina y marcan el punto de partida de la propuesta de implementación de una PMO.

- Madurez intermedia en procesos y capacidades: Las dimensiones Procesos y metodologías (3,27), Capacidades y competencias (3,25) y Gestión de riesgos y cambios (3,39) se ubican en el Nivel 3 – Estandarizado, lo que revela que existen procedimientos definidos y capacidades técnicas relevantes, pero con aplicación desigual y limitada estandarización.
- Esta madurez intermedia refleja una gestión que funciona de manera efectiva a nivel operativo, pero que requiere mecanismos más consistentes para asegurar uniformidad, calidad y resiliencia institucional. Fortalecer la formación del personal, consolidar un marco metodológico único y establecer sistemas de control y monitoreo son pasos esenciales para avanzar hacia una gestión plenamente gestionada y controlada.
- Perspectiva global de madurez institucional: El promedio general de 3,36 (Nivel 3 – Estandarizado) sitúa a la FAO Costa Rica en una posición favorable para evolucionar hacia el Nivel 4 – Gestionado en el corto y mediano plazo. La organización ha alcanzado un grado apreciable de formalización, pero aún carece de una estructura integradora que unifique procesos, capitalice aprendizajes y coordine de manera sistemática el portafolio de proyectos.
- El diagnóstico confirma la necesidad de establecer un mecanismo de gobernanza institucional —como una PMO— que permita consolidar la gestión de proyectos bajo estándares homogéneos, fortalecer la toma de decisiones y promover una cultura de mejora continua orientada a resultados.

4.1.7 Recomendaciones parciales: Rutas de fortalecimiento institucional

- Cerrar brechas críticas en valor y aprendizaje: Se recomienda institucionalizar la gestión de beneficios y el aprendizaje organizacional como procesos permanentes dentro del ciclo de vida de los proyectos. Esto implica definir métricas de valor desde la formulación, realizar revisiones post-implementación y documentar los beneficios

alcanzados. En paralelo, se debe crear un repositorio institucional de lecciones aprendidas que permita capturar, analizar y reutilizar experiencias en futuros proyectos, garantizando un aprendizaje acumulativo y sostenible.

- Estandarizar metodologías y fortalecer capacidades: Es prioritario unificar la metodología de gestión de proyectos y garantizar su aplicación homogénea en toda la organización. Para ello, se recomienda desarrollar un manual institucional de gestión de proyectos complementado con plantillas y guías adaptadas a distintos tipos de intervenciones. Asimismo, se sugiere implementar un plan anual de capacitación basado en un diagnóstico de necesidades y orientado al desarrollo de competencias técnicas y gerenciales. Este plan debe incluir módulos sobre planificación estratégica, gestión de riesgos, evaluación de desempeño y gestión del conocimiento.
- Consolidar mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas: La creación de un Comité de Gobernanza de Proyectos o Portafolios es una medida clave para fortalecer la supervisión institucional. Este órgano permitiría coordinar transversalmente la cartera de proyectos, revisar avances y validar ajustes estratégicos de manera periódica. Además, se recomienda implementar tableros de control e indicadores de desempeño que proporcionen información en tiempo real sobre ejecución, resultados y riesgos, mejorando la rendición de cuentas y la transparencia ante los socios y beneficiarios.
- Aprovechar fortalezas institucionales como catalizadores: Las dimensiones con mayor madurez —Sostenibilidad y enfoque programático, Estrategia y alineación organizacional, y Gobernanza y estructura— deben convertirse en ejes de apalancamiento para acelerar el fortalecimiento institucional. A partir de estas fortalezas, se sugiere promover la transferencia de buenas prácticas hacia las dimensiones con brechas mayores, integrando los principios de sostenibilidad, coherencia y control en toda la gestión de la cartera. Este enfoque permitirá que las

mejoras sean progresivas, coordinadas y alineadas con los valores institucionales de la FAO.

- Preparar el terreno para la creación de una PMO: Los hallazgos de esta sección respaldan la necesidad de avanzar hacia la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) con funciones de soporte y control. Esta unidad permitiría articular las acciones recomendadas, garantizar la estandarización metodológica, fortalecer la gestión de beneficios y riesgos, y consolidar una cultura de aprendizaje continuo. Su creación debe concebirse como una estrategia evolutiva, basada en el nivel actual de madurez y orientada a alcanzar una gestión de proyectos plenamente gestionada, medible y sostenible.

4.2 Resultados de la identificación de necesidades para mejorar la Gestión de Proyectos (Objetivo Específico 2)

Una vez determinado el nivel de madurez organizacional, se procedió a identificar las necesidades específicas de la organización en materia de gestión de proyectos. Esta sección presenta los resultados obtenidos del proceso de identificación de necesidades institucionales orientadas a fortalecer la gestión de proyectos en la FAO Costa Rica. El análisis de estas necesidades constituye un insumo fundamental para definir los requerimientos específicos que orientarán el diseño de la PMO, así como los procesos de mejora organizacional en torno a la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos.

4.2.1 Breve descripción del proceso aplicado

La identificación de necesidades institucionales en torno a la gestión de proyectos se desarrolló mediante un enfoque participativo y mixto, que combinó herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo. Esta fase del estudio tuvo como finalidad recoger la percepción del personal técnico, administrativo y de coordinación de proyectos de la FAO Costa Rica, así como de actores externos vinculados, en relación con las limitaciones actuales en los procesos de planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, así como con las oportunidades de mejora que podrían ser abordadas mediante el fortalecimiento organizacional.

El instrumento principal fue un cuestionario estructurado (anexos 8 y 9), diseñado con base en la metodología de análisis de brechas. Esta herramienta permite comparar la situación actual percibida por los actores institucionales con una situación deseada o estándar de referencia. A partir de esta comparación se identifican diferencias sustantivas —o brechas— que evidencian necesidades no satisfechas y justifican la formulación de intervenciones específicas en procesos, competencias, herramientas o estructuras (Fernández Collado y Hernández Sampieri, 2014).

El cuestionario estuvo compuesto por siete dimensiones temáticas consideradas clave para una gestión de proyectos efectiva: comunicación, participación e involucramiento, roles y procesos, capacidades del personal, herramientas tecnológicas, gestión del conocimiento y sostenibilidad, y expectativas sobre la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Cada dimensión incluyó ítems de respuesta cerrada con una escala ordinal de cinco puntos, así como una pregunta abierta que permitió captar percepciones cualitativas, experiencias particulares y sugerencias de mejora directamente desde los actores involucrados.

La aplicación del instrumento se realizó en formato digital, garantizando la participación voluntaria, anónima y confidencial de las personas consultadas. Adicionalmente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con personas clave, seleccionadas por su experiencia en la gestión de proyectos y su conocimiento del funcionamiento institucional, lo que permitió enriquecer los resultados con una mirada estratégica.

Metodológicamente, el procedimiento de análisis de resultados siguió cuatro pasos principales:

1. Procesamiento de preguntas cerradas para obtener los promedios por ítem y por dimensión.
2. Clasificación de brechas, diferenciando entre muy alta, alta, moderada, baja o muy baja, según la magnitud de la diferencia respecto al nivel esperado.
3. Análisis temático de preguntas abiertas, que permitió identificar temas emergentes y percepciones cualitativas clave.
4. Priorización de requerimientos, los cuales se organizaron en cuatro categorías: estructurales, funcionales, culturales y tecnológicos.

Este proceso metodológico se sustenta en principios del diagnóstico organizacional participativo, orientado a incorporar la experiencia y conocimiento de las partes interesadas en la identificación de áreas de mejora (Schraeder et al., 2006). A nivel conceptual, se vincula con

teorías de gestión del cambio organizacional (Kotter, 1996), diseño organizacional adaptativo (Mintzberg, 1983) y mejora continua en contextos institucionales (Deming, 1986). Dicho enfoque resulta especialmente pertinente en un entorno en el que es necesario comprender no solo qué se está haciendo actualmente, sino también qué debería hacerse para alcanzar niveles superiores de desempeño y alineación estratégica.

Este insumo es clave para la posterior definición de los requerimientos funcionales, operativos y estratégicos que orientarán el diseño e implementación de una PMO pertinente, viable y adaptada a las condiciones particulares de la FAO en Costa Rica.

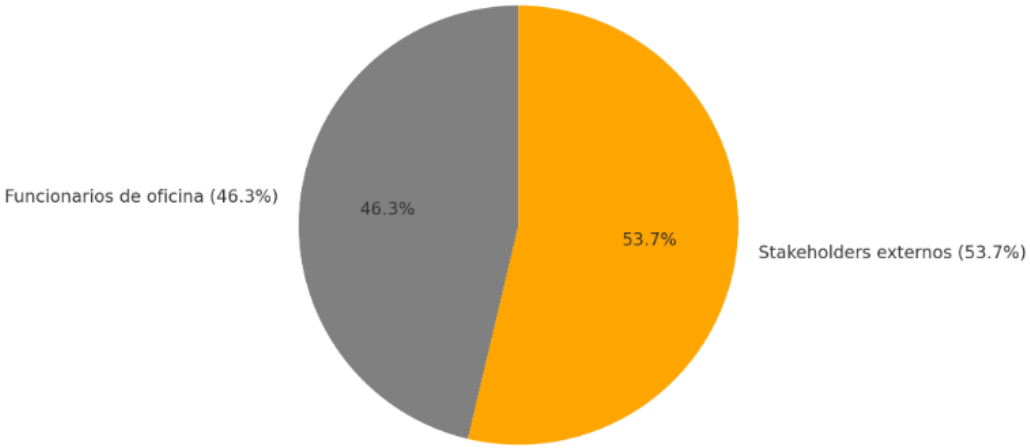
4.2.2 Participación y perfiles consultados

El cuestionario fue enviado a un total de cincuenta personas vinculadas a la Oficina de la FAO en Costa Rica y a diversas partes interesadas externas. De estas personas, se recibieron cuarenta y una respuestas, lo que representa una tasa de participación del ochenta y dos por ciento (82%), considerada muy significativa para la validez de los resultados. La composición de los participantes fue diversa, incluyendo tanto personal técnico y administrativo de la oficina como actores externos de distintos niveles, entre ellos técnicos, directivos, representantes de alto nivel de instituciones públicas y de gobiernos locales.

En cuanto a la distribución por género, participaron veinticuatro hombres (58,5%) y diecisiete mujeres (41,5%). Asimismo, el grupo consultado se dividió en un 46,3% de funcionarios de la oficina y un 53,7% de partes interesadas externas, lo que permitió integrar en el análisis tanto la visión interna de quienes ejecutan los proyectos como la perspectiva de quienes colaboran o se ven impactados por ellos. Esta diversidad asegura que los resultados reflejen de manera integral las fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos.

Figura 6

Distribución de participantes por tipo de perfil



Nota: Autoría propia con base en los resultados del cuestionario 2.

4.2.3 Resultados Cuantitativos: Análisis de Brechas

El análisis cuantitativo de las respuestas obtenidas a partir del Cuestionario 2 se orientó a identificar, mediante el cálculo de promedios por ítem y por dimensión, las principales brechas percibidas en la gestión de proyectos de la FAO Costa Rica. A través de esta medición, fue posible comparar los niveles actuales reportados por los participantes con un estándar de referencia deseado, clasificando las diferencias observadas según su magnitud en brechas muy altas, altas, moderadas, bajas o muy bajas. Este procedimiento permitió objetivar las percepciones recogidas, dotando de consistencia y comparabilidad a los hallazgos.

Los resultados cuantitativos constituyen así un insumo clave para priorizar áreas de intervención, pues evidencian tanto los aspectos en los que la organización presenta fortalezas como aquellos en los que se requieren acciones de mejora más urgentes. Estos hallazgos se complementan posteriormente con el análisis cualitativo de las preguntas abiertas, generando una visión integral que articula datos numéricos con percepciones y propuestas específicas de los actores consultados.

4.2.3.1 Promedio por ítem

El Cuestionario 2 fue respondido por 41 participantes y permitió calcular promedios por ítem y por dimensión, de acuerdo con la metodología de análisis de brechas. Con base en esto, en la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos, donde se observa que las percepciones varían de manera significativa entre los distintos aspectos de la gestión de proyectos. En el Anexo 10 se presentan los resultados por ítem, de cada una de las 41 respuestas obtenidas con la aplicación del cuestionario.

Tabla 23

Resultados del promedio por ítem de la identificación de necesidades para mejorar la gestión de proyectos

Dimensión	Pregunta	Promedio por ítem
1. Comunicación	1.1. La información sobre los proyectos se comunica de forma clara y oportuna.	4.00
	1.2. Existen canales establecidos para compartir avances y resultados de los proyectos.	4.12
	1.3. Se recibe retroalimentación útil sobre el desempeño de los proyectos.	4.24
Promedio por dimensión		**4.12**
2. Participación e involucramiento	2.1. Las personas clave participan desde las fases iniciales del ciclo del proyecto.	4.00
	2.2. Se consideran las opiniones técnicas en las decisiones del proyecto.	4.63
	2.3. El trabajo entre unidades es colaborativo durante la ejecución de proyectos.	3.91
Promedio por dimensión		**4.18**
3. Roles, procesos y toma de decisiones	3.1. Se conocen claramente los roles y responsabilidades en cada etapa del proyecto.	4.12
	3.2. Existen procedimientos definidos para la gestión de proyectos.	4.20
	3.3. La toma de decisiones en los proyectos es oportuna y está bien fundamentada.	4.54
Promedio por dimensión		**4.28**
4. Capacidades del personal	4.1. El personal tiene los conocimientos necesarios para gestionar proyectos.	4.18
	4.2. Se ofrecen oportunidades de formación en gestión de proyectos.	3.00
	4.3. Existen espacios institucionales para compartir aprendizajes y buenas prácticas.	3.03
Promedio por dimensión		**3.40**
5. Herramientas y tecnología	5.1. Contamos con herramientas digitales adecuadas para planificar y monitorear proyectos.	2.55
	5.2. Los sistemas permiten dar seguimiento a resultados, cronogramas y presupuestos.	2.68

Dimensión	Pregunta	Promedio por ítem
	5.3. Las herramientas utilizadas son accesibles y funcionales para todas las personas involucradas.	2.74
Promedio por dimensión		**2.66**
6. Gestión del conocimiento y sostenibilidad	6.1. Las lecciones aprendidas de los proyectos se documentan de manera sistemática.	2.67
	6.2. Se aplican aprendizajes de experiencias anteriores a nuevos proyectos.	2.96
	6.3. Se incorporan criterios de sostenibilidad social, ambiental e institucional en los proyectos.	4.41
Promedio por dimensión		**3.35**
7. Expectativas sobre la PMO, Conocimiento previo y percepción general	7.1. He escuchado previamente el término "Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)".	4.27
	7.2. Comprendo las funciones principales que puede desempeñar una PMO dentro de una organización.	4.24
	7.3. Considero que una PMO puede aportar valor a la gestión de proyectos institucionales.	4.29
	7.4. La creación de una Oficina o Unidad para la gestión de proyectos contribuirá a una gestión de proyectos más eficiente.	4.60
	7.5. Una oficina o unidad de gestión de proyectos ayudarÃá a estandarizar procesos y asegurar calidad en los proyectos.	4.65
	7.6. Una oficina o unidad de proyectos facilitarÃá el uso más estratégico de los recursos institucionales.	4.50
	7.7. Una PMO promoverá el aprendizaje institucional y la mejora continua en los proyectos.	4.53
Promedio por dimensión		**4.44**

Nota: La Tabla 23 presenta los resultados por ítem de la identificación de necesidades para mejorar la gestión de proyectos. Autoría propia.

Cómo se muestra en la tabla de resultados de la identificación de necesidades, los ítems con puntajes más altos corresponden al:

- 7.5. Una oficina o unidad de gestión de proyectos ayudará a estandarizar procesos y asegurar calidad en los proyectos (4,65).
- 7.4. La creación de una oficina o unidad para la gestión de proyectos contribuirá a una gestión de proyectos más eficiente (4,60).
- 7.7. Una PMO promoverá el aprendizaje institucional y la mejora continua en los proyectos (4,53).
- 3.3. La toma de decisiones en los proyectos es oportuna y está bien fundamentada (4,54).

Por el contrario, los ítems con puntajes más bajos se ubican en las dimensiones de herramientas y gestión del conocimiento:

- Contamos con herramientas digitales adecuadas para planificar y monitorear proyectos (2,55).
- Los sistemas permiten dar seguimiento a resultados, cronogramas y presupuestos (2,68).
- Las herramientas utilizadas son accesibles y funcionales para todas las personas involucradas (2,74).
- Las lecciones aprendidas de los proyectos se documentan de manera sistemática (2,67).

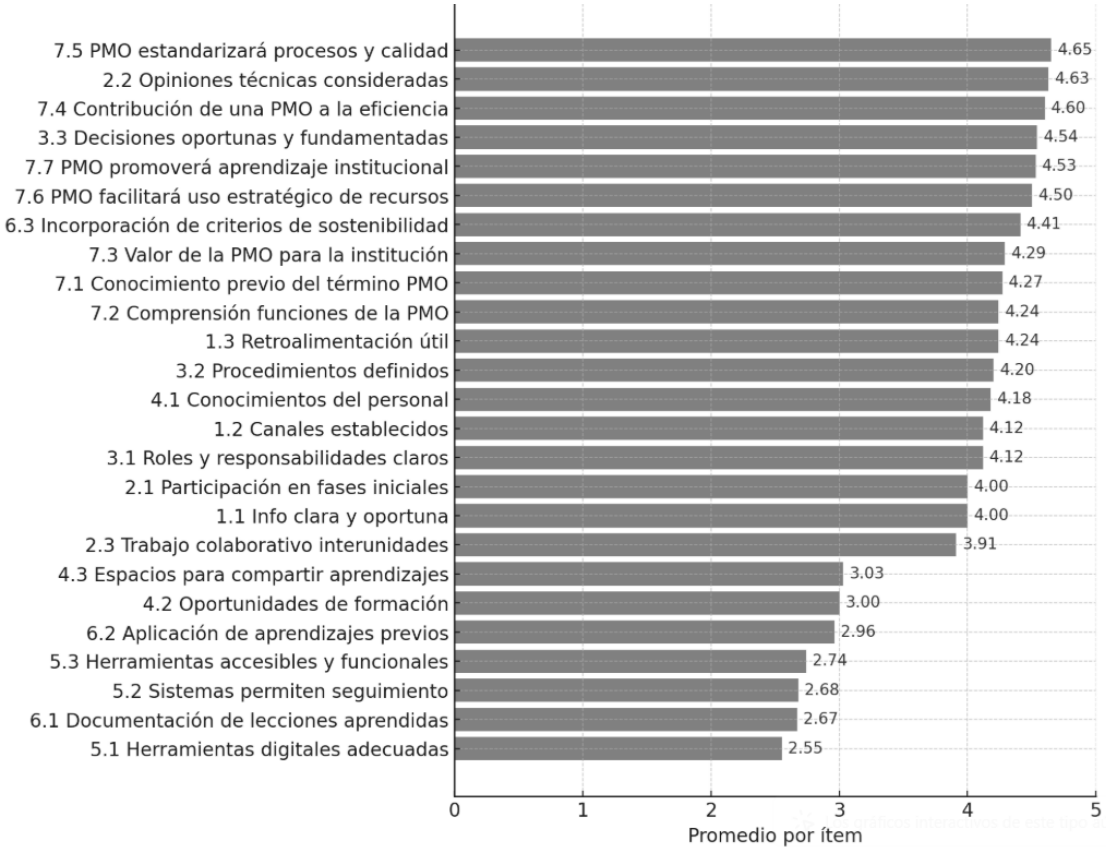
Estos hallazgos muestran una clara contradicción entre fortalezas y debilidades. Por un lado, existe un amplio consenso sobre la importancia y el valor agregado de una PMO como mecanismo que permitiría estandarizar procesos, asegurar la calidad y promover la mejora continua. También se valora positivamente la claridad en los roles y procesos internos, así como la calidad de la toma de decisiones, lo que evidencia que la organización cuenta con bases sólidas en estos ámbitos.

Sin embargo, los resultados también evidencian brechas críticas en la dimensión tecnológica y de gestión del conocimiento. Las herramientas digitales actuales no satisfacen las necesidades de planificación, monitoreo y seguimiento de proyectos, lo que limita la eficiencia y la transparencia institucional. Asimismo, la baja puntuación en la documentación y aplicación de lecciones aprendidas revela la ausencia de mecanismos formales de memoria organizacional, lo que impide capitalizar la experiencia acumulada.

En la Figura 7 se muestra una representación gráfica de los promedios por ítem.

Figura 7

Resultados del promedio por ítem de la identificación de necesidades para mejorar la gestión de proyectos



Nota: Autoría propia.

El gráfico resalta, del mismo modo que la tabla, las mayores fortalezas (ítems 7.4, 7.5, 7.7) y las principales debilidades (ej. ítems 5.1, 5.2, 5.3, 6.1) identificadas.

En términos prácticos, estos resultados sugieren que, si bien la FAO Costa Rica se percibe preparada para avanzar hacia la creación de una PMO, dicha oficina deberá atender prioritariamente la provisión de plataformas tecnológicas robustas y la institucionalización de procesos de gestión del conocimiento para cerrar las brechas identificadas y potenciar las fortalezas ya existentes.

4.2.3.2 Promedio por dimensión

El análisis de los promedios por dimensión permite observar una visión agregada de las percepciones sobre la gestión de proyectos. De esta forma, en la siguiente tabla se resume los resultados globales, que muestran un rango de valores entre 2,66 y 4,44. Estos resultados evidencian un nivel de variabilidad importante entre dimensiones, lo que permite identificar con claridad las áreas de mayor fortaleza y aquellas con necesidades más críticas de mejora.

Tabla 24

Resultados de los promedios globales por dimensión de la identificación de necesidades para mejorar la gestión de proyectos

Dimensión	Promedio por dimensión	Clasificación de brecha
1. Comunicación	4,12	Muy baja
2. Participación e involucramiento	4,18	Muy baja
3. Roles, procesos y toma de decisiones	4,28	Muy baja
4. Capacidades del personal	3,40	Moderada
5. Herramientas y tecnología	2,66	Alta
6. Gestión del conocimiento y sostenibilidad	3,35	Moderada
7. Expectativas sobre la PMO	4,44	Muy baja

Nota: La Tabla 24 presenta los promedios globales por dimensión de la identificación de necesidades para mejorar la gestión de proyectos. Autoría propia.

Según los resultados obtenidos, la aplicación de la escala de clasificación evidencia tres grupos claramente diferenciado:

- En primer lugar, las dimensiones de Comunicación (4,12), Participación e involucramiento (4,18), Roles y procesos (4,28) y Expectativas sobre la PMO (4,44) se ubican en la categoría de brecha muy baja, lo que significa que el desempeño actual percibido se aproxima al escenario deseado.
- En segundo lugar, las dimensiones de Capacidades del personal (3,40) y Gestión del conocimiento y sostenibilidad (3,35) se clasifican como brecha moderada, reflejando

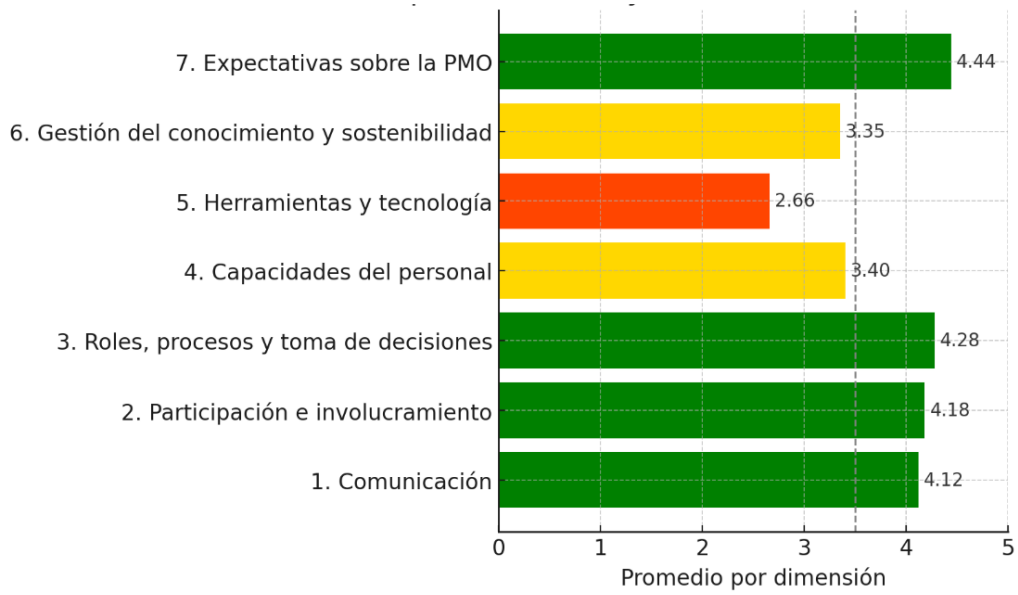
debilidades en la formación continua, la generación de espacios de aprendizaje y la sistematización de lecciones aprendidas.

- En tercer lugar, la dimensión de Herramientas y tecnología (2,66) se ubica en brecha alta, lo cual constituye un hallazgo crítico. Este resultado confirma la insuficiencia de los sistemas digitales actuales para la planificación, monitoreo y seguimiento de proyectos, situándola como la principal prioridad de mejora en términos institucionales.

En la siguiente figura se representa el promedio de cada dimensión en un gráfico comparativo. Esta figura permite apreciar de manera inmediata las brechas más críticas, destacando a “Herramientas y tecnología” en la zona de mayor rezago, frente a las percepciones mucho más positivas asociadas a las expectativas sobre la creación de una PMO.

Figura 8

Promedios por dimensión y clasificación de brechas

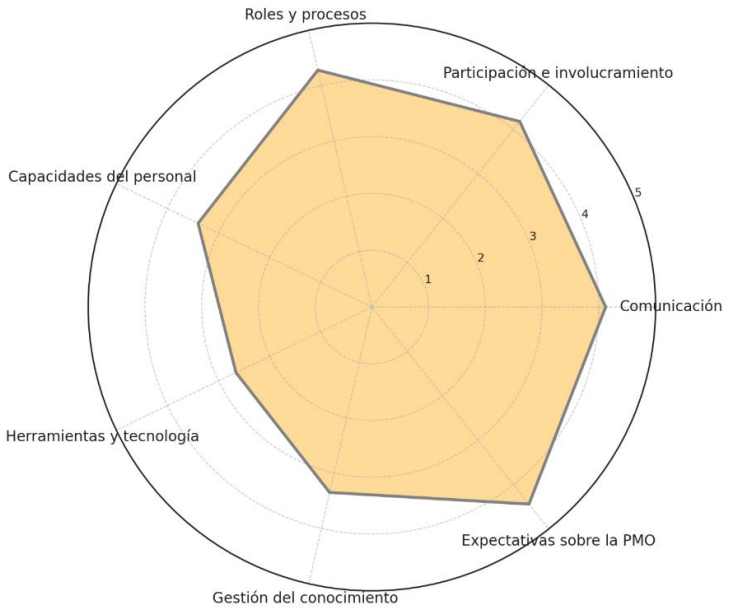


Nota: Autoría propia.

La clasificación de las dimensiones según la magnitud de la brecha permite identificar de forma clara aquellas áreas en las que la organización presenta un desempeño cercano al escenario deseado, así como aquellas que demandan atención prioritaria. Sin embargo, este análisis comparativo por separado no siempre facilita apreciar la relación integral entre todas las dimensiones evaluadas. Con el propósito de representar dichas relaciones de manera más sintética y visual, se elaboró un gráfico radar que muestra en un solo plano los promedios de cada dimensión. Esta representación permite observar simultáneamente las fortalezas consolidadas y las brechas críticas, facilitando la interpretación del perfil global de la gestión de proyectos en la FAO Costa Rica.

Figura 9

Gráfico radar del promedio por dimensión



Nota: Autoría propia.

En la Figura 9, se observa que los puntajes más altos corresponden a Expectativas sobre la PMO (4,44), roles, procesos y toma de decisiones (4,28) y Participación e

involucramiento (4,18), lo que confirma la percepción positiva de los actores respecto a la relevancia de contar con una oficina de gestión de proyectos y la claridad en la estructura organizacional actual.

En contraste, las dimensiones de Herramientas y tecnología (2,66) y Gestión del conocimiento y sostenibilidad (3,35) muestran rezagos significativos, evidenciando carencias en la disponibilidad de sistemas digitales para la gestión de proyectos y en la sistematización de aprendizajes institucionales. La dimensión de Capacidades del personal (3,40) también refleja una brecha moderada, asociada a limitadas oportunidades de formación continua y espacios de intercambio.

Este contraste visual reafirma la necesidad de priorizar acciones en el ámbito tecnológico y de gestión del conocimiento, al tiempo que capitaliza las fortalezas en comunicación, participación y la expectativa favorable hacia la creación de una PMO.

4.2.3.3 Identificación de brechas prioritarias

El análisis de los resultados del cuestionario para la identificación de necesidades para mejorar la gestión de proyectos permitió establecer las dimensiones que requieren mayor atención en el fortalecimiento de la gestión de proyectos. De acuerdo con los promedios obtenidos, las dimensiones con puntajes inferiores a 3,5 son: Herramientas y tecnología (2,66), Gestión del conocimiento y sostenibilidad (3,35) y Capacidades del personal (3,40). Estas áreas representan brechas altas o moderadas, lo que implica que los mecanismos actuales en estas materias no responden plenamente a las necesidades de los equipos de trabajo ni a las exigencias institucionales.

En este sentido, la dimensión de Herramientas y tecnología evidencia la carencia más crítica, al reflejar limitaciones en los sistemas utilizados para la planificación, monitoreo y seguimiento de proyectos. Esta situación restringe la eficiencia operativa, la transparencia y la toma de decisiones basada en información actualizada. Por su parte, las dimensiones de

Gestión del conocimiento y sostenibilidad y Capacidades del personal muestran déficits en la institucionalización de procesos de aprendizaje, la documentación de lecciones y la oferta de espacios de capacitación continua, lo que limita la consolidación de competencias y la mejora organizacional.

El contraste con los hallazgos del cuestionario para la identificación del nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos y las necesidades de mejora (cuestionario 1), confirma la coherencia de estos resultados. En ese instrumento, los niveles de madurez más bajos se registraron precisamente en las dimensiones relacionadas con la disponibilidad de herramientas, la gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades internas, ubicándose en un nivel de madurez intermedio (nivel 3) o apenas gestionado (nivel 2). La convergencia entre ambos cuestionarios refuerza la validez del diagnóstico, al señalar de manera consistente que las brechas prioritarias se concentran en los componentes tecnológicos, de aprendizaje organizacional y de formación del personal.

La Tabla 25 sintetiza esta comparación, mientras que la figura ofrece una visualización tipo semáforo que permite apreciar de manera inmediata la relación entre los dos cuestionarios.

Tabla 25

Comparación entre los resultados del cuestionario para la evaluación de la madurez organizacional (cuestionario 1) y el de la identificación de necesidades en gestión de proyectos (cuestionario 2)

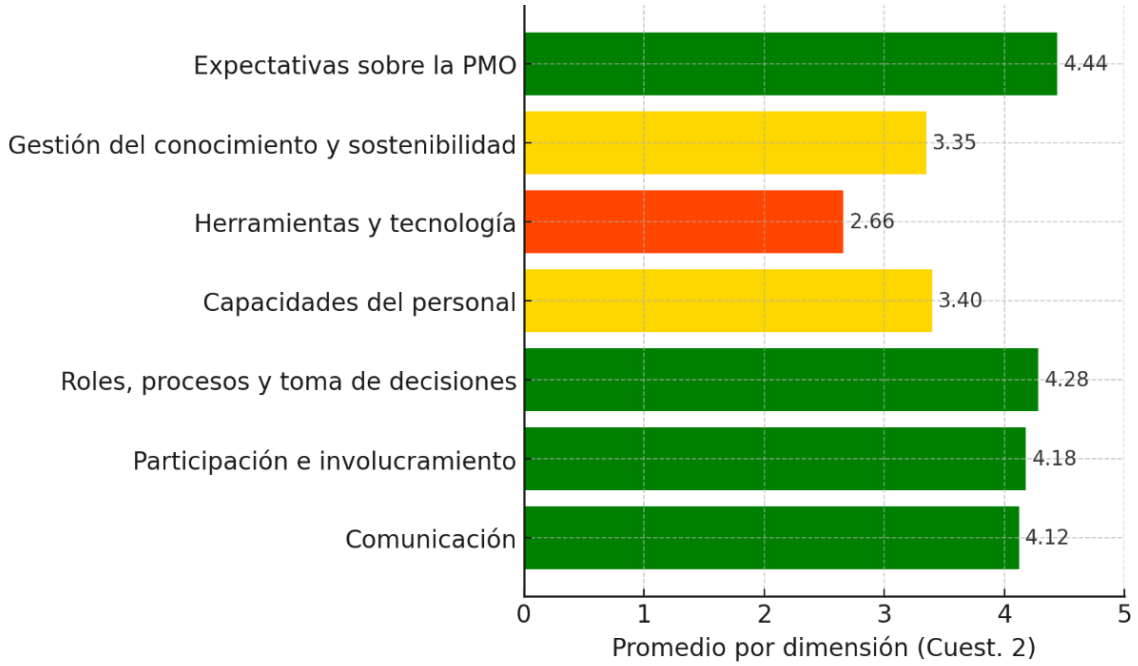
Dimensión	Cuestionario 1 – Nivel de madurez	Cuestionario 2 – Promedio por dimensión	Brecha (Cuestionario 2)
Comunicación	Nivel 4 (Gestionado)	4,12	Muy baja
Participación e involucramiento	Nivel 4 (Gestionado)	4,18	Muy baja
Roles, procesos y toma de decisiones	Nivel 4 (Gestionado)	4,28	Muy baja
Capacidades del personal	Nivel 3 (Definido)	3,40	Moderada
Herramientas y tecnología	Nivel 2 (Inicial)	2,66	Alta

Dimensión	Cuestionario 1 – Nivel de madurez	Cuestionario 2 – Promedio por dimensión	Brecha (Cuestionario 2)
Gestión del conocimiento y sostenibilidad	Nivel 3 (Definido)	3,35	Moderada
Expectativas sobre la PMO	N/A (no evaluada)	4,44	Muy baja

Nota: La Tabla 25 presenta una comparación entre los resultados de los dos cuestionarios aplicados. Autoría propia.

Figura 10

Comparación de resultados entre Cuestionario 1 y 2 (promedio y brecha)



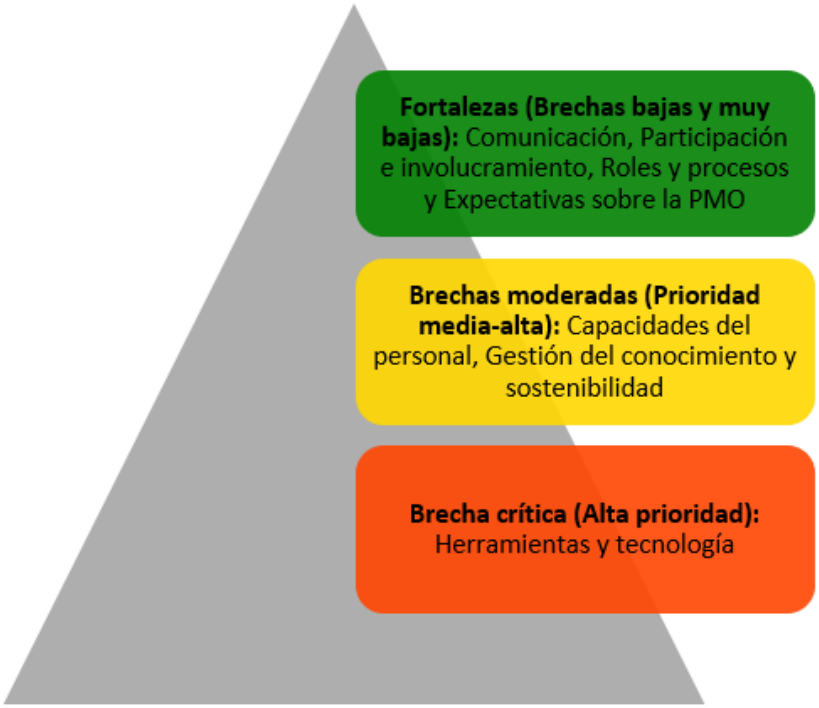
Nota: Autoría propia.

Con base en el análisis comparativo entre ambos cuestionarios, se establece la siguiente priorización de brechas:

1. Brecha crítica (alta prioridad de intervención):
    - Herramientas y tecnología (2,66 / brecha alta, nivel 2 en Cuestionario 1): La carencia más significativa corresponde a la ausencia de sistemas digitales adecuados para la planificación, monitoreo y seguimiento de proyectos. Su atención es indispensable para garantizar eficiencia, trazabilidad y transparencia en la gestión institucional.
2. Brechas moderadas (prioridad media-alta):
    - Capacidades del personal (3,40 / brecha moderada, nivel 3 en Cuestionario 1): Limitadas oportunidades de formación en gestión de proyectos y escasos espacios de intercambio de experiencias y buenas prácticas.
    - Gestión del conocimiento y sostenibilidad (3,35 / brecha moderada, nivel 3 en Cuestionario 1): Débil institucionalización de mecanismos para documentar y aplicar lecciones aprendidas, así como una integración desigual de criterios de sostenibilidad en los proyectos.
3. Brechas bajas o muy bajas (fortalezas a consolidar), que presentan un desempeño cercano al escenario deseado, por lo que deben considerarse fortalezas organizacionales que conviene preservar y potenciar en el diseño de la PMO:
    - Comunicación (4,12 / brecha muy baja, nivel 4 en Cuestionario 1).
    - Participación e involucramiento (4,18 / brecha muy baja, nivel 4 en Cuestionario 1).
    - Roles, procesos y toma de decisiones (4,28 / brecha muy baja, nivel 4 en Cuestionario 1).
    - Expectativas sobre la PMO (4,44 / brecha muy baja, no evaluada en Cuestionario 1).

Figura 11

Pirámide de brechas prioritarias (Cuestionario 1 y 2)



Nota: Autoría propia.

La pirámide de brechas refleja de manera jerárquica las prioridades de mejora. En la base se ubica la brecha crítica en herramientas y tecnología, como el desafío más urgente para la gestión de proyectos. En el nivel intermedio aparecen las brechas moderadas en capacidades del personal y gestión del conocimiento, que requieren atención sostenida para fortalecer competencias y aprendizaje institucional. Finalmente, en la cúspide se sitúan las fortalezas consolidadas en comunicación, participación, roles y expectativas sobre la PMO, las cuales constituyen una base sólida sobre la cual edificar las mejoras necesarias.

4.2.4 Resultados Cualitativos: Análisis Temático de Preguntas Abiertas

El análisis cualitativo de las respuestas abiertas del segundo cuestionario complementa la interpretación de los resultados cuantitativos. Mientras los puntajes permiten identificar brechas de madurez en la gestión de proyectos, los comentarios del personal aportan matices importantes: evidencian preocupaciones recurrentes, sugieren soluciones concretas y reflejan percepciones sobre el rol estratégico de una futura PMO en la Oficina de la FAO en Costa Rica.

En esta sección se presentan los principales temas emergentes, ejemplos representativos de respuestas y la clasificación de requerimientos necesarios para atender las necesidades detectadas, organizados por dimensión.

4.2.4.1 Temas emergentes por dimensión

El análisis cualitativo de las respuestas abiertas permite profundizar en la comprensión de los resultados obtenidos en el cuestionario, ofreciendo una visión complementaria al enfoque cuantitativo. A través de este ejercicio, se identifican problemáticas recurrentes, percepciones compartidas y propuestas de mejora que reflejan tanto la experiencia cotidiana del personal como sus expectativas frente al fortalecimiento de la gestión de proyectos en la organización.

La síntesis que se presenta a continuación (Tabla 26) organiza los hallazgos por dimensión, destacando los principales temas emergentes, citas representativas de las respuestas y la clasificación de los requerimientos identificados. Este enfoque permite establecer una relación directa entre las percepciones cualitativas y las necesidades estructurales, funcionales, culturales y tecnológicas de la oficina.

Tabla 26

Síntesis de los temas emergentes por dimensión

Dimensión	Tema emergente	Ejemplo de cita	Tipo de requerimiento
Comunicación	Necesidad de mayor frecuencia y formalidad en los espacios de información	"Realizar reuniones más periódicas, en las que se compartan avances y resultados."	Funcional
	Falta de canales institucionales claros	"Solicitar planes institucionales de comunicación que incluyan a todos los proyectos."	Estructural
Participación e involucramiento	Escasa articulación entre áreas	"Mejorar la articulación entre el área administrativa y el área técnica."	Funcional
	Inclusión limitada en la toma de decisiones	"Tener un comité de proyectos en la oficina, con participación de todas las unidades."	Estructural
Roles, procesos y toma de decisiones	Procesos administrativos poco claros	"Los procedimientos de compras y adquisiciones no están bien definidos."	Estructural
	Necesidad de estandarización	"Fortalecer la estandarización de procesos y mayor claridad en los lineamientos."	Estructural
Capacidades del personal	Demanda de capacitación en gestión y liderazgo	"Habilidades interpersonales y de liderazgo, coordinación y negociación."	Cultural
	Capacitación insuficiente en herramientas digitales	"Mayor capacitación sobre el uso de los sistemas de gestión."	Tecnológico
Herramientas y tecnología	Plataformas poco amigables o ineficientes	"Los sistemas de la organización no son muy amigables para dar seguimiento."	Tecnológico
	Necesidad de *dashboards* y soluciones integrales	"*Dashboards* y plataformas de gestión integral de proyectos."	Tecnológico
Gestión del conocimiento y sostenibilidad	Lecciones aprendidas poco sistematizadas	"Las lecciones aprendidas no se recuperan de forma sistemática."	Cultural
	Necesidad de repositorios institucionales	"Repositorio de lecciones aprendidas. Espacios de sistematización."	Estructural

Dimensión	Tema emergente	Ejemplo de cita	Tipo de requerimiento
Expectativas sobre la PMO	Estandarización de procesos y control	“Urgente la estandarización de procesos, monitoreo y gestión del conocimiento.”	Estructural
	Apoyo técnico y acompañamiento	“Asistencia o asesoría a los coordinadores de proyectos.”	Funcional
Comentarios generales	Limitaciones de formatos y lineamientos de sede	“Los formatos que exige la sede no necesariamente se ajustan a las necesidades locales.”	Estructural
	Necesidad de definir la estructura de la PMO	“Debe pensarse la estructura de la PMO porque no está claro cómo se organizaría.”	Estructural

Nota: La Tabla 26 presenta una síntesis de los temas emergentes. Autoría propia.

Del análisis se desprende que varios temas se repiten en distintas dimensiones, lo cual refuerza su relevancia estratégica:

- La necesidad de estandarización de procesos aparece en las dimensiones de Roles y procesos, Herramientas, Gestión del conocimiento y, con especial énfasis, en las expectativas hacia la PMO.
- Las demandas de mejor comunicación y coordinación son transversales, tanto en comunicación como en participación, sugiriendo la urgencia de mecanismos formales de articulación.
- La limitada sistematización de aprendizajes y la falta de repositorios institucionales es un patrón recurrente en gestión del conocimiento, vinculado además a las expectativas de que la PMO garantice procesos de memoria institucional.
- La demanda de capacitación en gestión de proyectos, liderazgo y herramientas digitales se repite en varias respuestas, lo que denota un vacío de capacidades críticas.
- La falta de claridad en procesos administrativos y compras se vincula tanto con gobernanza como con la operatividad, reflejando una brecha estructural.

Con base en lo anterior, de manera general se puede señalar que los temas emergentes identificados revelan un conjunto de necesidades consistentes que giran en torno a la comunicación, la estandarización de procesos, el fortalecimiento de capacidades y la creación de mecanismos de gestión del conocimiento. Estos hallazgos cualitativos coinciden con las brechas evidenciadas en los resultados cuantitativos y constituyen insumos esenciales para la definición de requerimientos que orienten el diseño de una PMO adaptada a las condiciones institucionales y a las expectativas del personal.

4.2.4.2 Síntesis de requerimientos identificados

El análisis de las respuestas cualitativas permite identificar un conjunto de requerimientos prioritarios para mejorar la gestión de proyectos en la Oficina de la FAO en Costa Rica. Estos requerimientos no son aislados, sino que se presentan de manera interrelacionada, lo que refleja la necesidad de un enfoque integral de fortalecimiento institucional.

En primer lugar, la comunicación emerge como un aspecto crítico. Se señalan carencias en los mecanismos de difusión de información, tanto en términos de frecuencia como de formalidad. La propuesta recurrente de establecer reuniones periódicas, boletines o planes institucionales de comunicación pone en evidencia la necesidad de contar con canales claros, regulares y accesibles para todos los actores involucrados en los proyectos.

En relación con la coordinación y la participación, las respuestas destacan la débil articulación entre áreas técnicas y administrativas, así como la falta de instancias colectivas para la toma de decisiones. La propuesta de conformar un comité de proyectos y de garantizar la inclusión de todas las unidades en el ciclo de gestión muestra la importancia de formalizar espacios de trabajo colaborativo, donde se integren distintas perspectivas y se refuercen los lazos interdepartamentales.

La gestión de procesos y la gobernanza constituye otro eje central. Las percepciones revelan vacíos en la claridad de los procedimientos administrativos, en particular en lo relativo a adquisiciones y compras, así como la ausencia de lineamientos homogéneos que aseguren consistencia en la gestión de proyectos. Este hallazgo señala la necesidad de avanzar hacia una estandarización formal de procesos que incremente la transparencia y la eficiencia operativa.

En cuanto a las capacidades del personal, se identifican dos áreas prioritarias: por un lado, la formación en gestión de proyectos, liderazgo y negociación; y por otro, el fortalecimiento en el uso de herramientas digitales y sistemas institucionales. La percepción general es que los espacios de capacitación son insuficientes y desarticulados, lo que debilita la capacidad del equipo para enfrentar los retos de la gestión moderna de proyectos.

En el ámbito de las herramientas y la tecnología, la insatisfacción con los sistemas actuales es un hallazgo consistente. Las plataformas disponibles son percibidas como poco amigables, incompletas y de difícil acceso. Se sugieren alternativas como el desarrollo de tableros y soluciones integrales de gestión, lo que refleja una necesidad de modernización tecnológica que permita mayor trazabilidad, monitoreo en tiempo real y eficiencia en la administración de recursos.

Finalmente, la dimensión de gestión del conocimiento y sostenibilidad evidencia la debilidad en la sistematización de experiencias. La falta de repositorios institucionales y de mecanismos claros para la recuperación de lecciones aprendidas limita la capacidad de la organización para capitalizar su experiencia acumulada. La incorporación de criterios de sostenibilidad también aparece como un aspecto aún incipiente, que requiere de lineamientos más claros y mecanismos de seguimiento.

En conjunto, estas necesidades expresan la importancia de un abordaje integral que combine medidas estructurales (procesos y gobernanza), funcionales (coordinación y

comunicación), culturales (fortalecimiento de capacidades y aprendizaje organizacional) y tecnológicas (modernización de herramientas digitales). Este diagnóstico constituye la base para definir los requerimientos priorizados que deberán orientar el fortalecimiento de la gestión de proyectos y la eventual creación de una PMO.

4.2.5 Priorización de Requerimientos para el Fortalecimiento de la Gestión de Proyectos

La integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos del Cuestionario 2 permite establecer un conjunto de requerimientos priorizados que orientan las acciones necesarias para fortalecer la gestión de proyectos en la Oficina de la FAO en Costa Rica. Mientras los resultados cuantitativos señalan el nivel de brecha en cada dimensión, las respuestas abiertas ofrecen un panorama detallado de los problemas recurrentes y las propuestas de solución del personal. La combinación de ambas fuentes de información garantiza un diagnóstico más robusto y la identificación de acciones estratégicas ajustadas al contexto institucional.

La combinación de los resultados cuantitativos y cualitativos permite no solo dimensionar el nivel de brecha en cada área, sino también comprender las causas subyacentes y las expectativas del personal. Mientras los promedios obtenidos en las respuestas cerradas ofrecen una visión estructurada sobre el grado de avance en cada dimensión, las observaciones abiertas aportan evidencia concreta sobre los problemas cotidianos y las propuestas de mejora. Esta integración es clave para identificar los requerimientos que deben ser atendidos con mayor urgencia y definir su nivel de prioridad en función de su impacto estratégico.

En este sentido, los principales hallazgos combinados pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Las dimensiones de “Comunicación y Participación” presentan brechas moderadas, asociadas con la falta de canales formales y la débil articulación interdepartamental.

- En “Roles, procesos y toma de decisiones”, así como en “Herramientas y tecnología”, se evidencian brechas altas, vinculadas a la ausencia de lineamientos estandarizados y a la ineficiencia de los sistemas digitales actuales.
- Las dimensiones de “Capacidades del personal y Gestión del conocimiento y sostenibilidad” muestran también brechas moderadas, destacando la necesidad de más capacitación y de una sistematización institucional del aprendizaje.
- En “Expectativas sobre la PMO”, el personal coincide en que su creación debe orientarse a estandarizar procesos, ofrecer apoyo técnico y garantizar mayor eficiencia, lo cual confirma la pertinencia de implementar este mecanismo organizativo.

A partir de esta integración de hallazgos, fue posible traducir las brechas detectadas en un conjunto de requerimientos específicos que orientan las acciones de mejora. Estos requerimientos han sido clasificados en categorías estructurales, funcionales, culturales y tecnológicas, según su naturaleza, y organizados en la tabla que se presenta a continuación. La Tabla 27 incluye, además, una propuesta de horizonte temporal y la justificación de su prioridad, con el fin de facilitar la planificación estratégica de intervenciones en la gestión de proyectos.

Tabla 27

Matriz de requerimientos priorizados

Tipo de requerimiento	Necesidad identificada	Horizonte temporal sugerido	Justificación de la prioridad
Estructurales	Definir lineamientos y procedimientos estandarizados para la gestión de proyectos, incluyendo adquisiciones y compras	Corto plazo	Brecha alta; afecta directamente la transparencia y eficiencia institucional
	Establecer un comité de proyectos y mecanismos de gobernanza claros para la toma de decisiones	Corto – mediano plazo	Recurrente en respuestas; necesario para fortalecer la coordinación interdepartamental

Tipo de requerimiento	Necesidad identificada	Horizonte temporal sugerido	Justificación de la prioridad
Funcionales	Implementar canales de comunicación regulares (reuniones periódicas, boletines, planes de comunicación)	Corto plazo	Frecuentemente mencionado; impacto directo en la coordinación y fluidez de información
	Fortalecer la coordinación entre áreas técnicas y administrativas en la ejecución de proyectos	Mediano plazo	Brecha moderada; clave para integrar perspectivas y reducir duplicidades
Culturales	Diseñar e implementar un plan de capacitación continua en gestión de proyectos, liderazgo y negociación	Corto – mediano plazo	Alta demanda del personal; directamente asociado a la mejora de capacidades críticas
	Promover la cultura de sistematización de experiencias y de aprendizaje organizacional	Mediano plazo	Relacionado con sostenibilidad; recurrente en percepciones cualitativas
Tecnológicos	Modernizar herramientas digitales de gestión de proyectos (dashboards, plataformas integrales, trazabilidad de resultados)	Mediano plazo	Brecha alta; afecta monitoreo, seguimiento financiero y evaluación de resultados
	Mejorar accesibilidad y usabilidad de los sistemas existentes para todo el personal	Largo plazo	Necesidad expresada, pero depende de inversión tecnológica y procesos de adopción gradual

Nota: La Tabla 27 presenta la priorización de requerimientos. Autoría propia.

En función de la frecuencia con que fueron mencionadas las necesidades, la urgencia percibida y el impacto institucional esperado, se propone la siguiente priorización:

- Corto plazo: acciones estructurales y funcionales críticas, incluyendo la estandarización de procesos, la clarificación de lineamientos de gobernanza y el fortalecimiento de los canales de comunicación.

- Mediano plazo: fortalecimiento de capacidades del personal, creación de mecanismos de coordinación interdepartamental, impulso de la cultura de aprendizaje y modernización inicial de herramientas tecnológicas.
- Largo plazo: consolidación de sistemas tecnológicos avanzados y accesibles, así como ajustes de gobernanza derivados de la experiencia de la futura PMO.

La priorización de requerimientos muestra que se necesitan atender en primera instancia las brechas estructurales y funcionales, dado que constituyen la base para el funcionamiento eficiente de los proyectos. Una vez establecida esta base, se podrán consolidar las capacidades culturales y tecnológicas que garantizarán la sostenibilidad y la mejora continua.

4.2.6 Recomendaciones estratégicas

El conjunto de requerimientos priorizados constituye la base para diseñar un plan de acción orientado a fortalecer la gestión de proyectos de la Oficina de la FAO en Costa Rica. Las recomendaciones que se presentan a continuación se derivan directamente de las brechas identificadas y se organizan en función de su naturaleza —estructural, funcional, cultural y tecnológica— y del horizonte temporal sugerido para su implementación.

La Tabla 28 vincula los requerimientos priorizados con acciones estratégicas concretas y con el horizonte temporal propuesto para su implementación.

Tabla 28

Acciones estratégicas priorizadas para el fortalecimiento de la gestión de proyectos según requerimiento

Tipo de requerimiento	Recomendaciones estratégicas	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Estructurales	Estandarización de procesos y fortalecimiento de la gobernanza	Elaborar y aprobar un manual de procedimientos estandarizados para proyectos,	Conformar un comité de proyectos con representación de todas las unidades; establecer mecanismos	Revisar y ajustar lineamientos de gobernanza con base en la experiencia de

Tipo de requerimiento	Recomendaciones estratégicas	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		adquisiciones y compras; definir roles y responsabilidades claros	formales de toma de decisiones	la PMO; institucionalizar procesos
Funcionales	Mejora de la comunicación y la coordinación	Diseñar canales de comunicación regulares (boletines, reuniones periódicas, reportes compartidos)	Fortalecer la coordinación entre áreas técnicas y administrativas mediante protocolos y reuniones interdepartamentales	Institucionalizar mecanismos de coordinación con indicadores de desempeño en articulación
Culturales	Fortalecimiento de capacidades y aprendizaje organizacional	Implementar un plan de capacitación continua en gestión de proyectos, liderazgo y negociación	Crear comunidades de práctica y espacios de intercambio de experiencias; sistematizar lecciones aprendidas	Consolidar una cultura de mejora continua; incorporar sistematización como requisito formal en informes y evaluaciones
Tecnológicos	Modernización de herramientas digitales	Realizar diagnóstico de las herramientas actuales para identificar limitaciones y duplicidades	Implementar dashboards y plataformas integrales de gestión de proyectos con trazabilidad en tiempo real	Desarrollar un sistema institucional integral de gestión de proyectos, accesible y conectado con sistemas globales de la FAO

Nota: La Tabla 28 presenta las acciones estratégicas priorizadas para el fortalecimiento de la gestión de proyectos en la organización. Autoría propia.

La matriz evidencia que la estrategia de fortalecimiento debe iniciar con medidas inmediatas que sienten las bases estructurales y funcionales, para luego avanzar hacia el desarrollo de capacidades y la modernización tecnológica. De este modo, se asegura una implementación progresiva, articulada y sostenible de las mejoras propuestas.

4.2.7 Implicación y relación de las acciones propuestas con una posible implementación de una PMO

La priorización de requerimientos y las recomendaciones estratégicas planteadas constituyen el marco de acción para la eventual creación de una PMO en la FAO Costa Rica. Estas medidas conforman un proceso progresivo que prepara las condiciones organizacionales para la instalación de una PMO sólida, pertinente y con capacidad de generar valor agregado.

En términos estructurales, la estandarización de procesos, la clarificación de roles y la creación de un comité de proyectos configuran la base normativa y de gobernanza que una PMO debe administrar y custodiar. Desde la perspectiva funcional, los mecanismos de comunicación y coordinación que se recomiendan responden directamente a la necesidad de que la PMO actúe como un nodo articulador entre unidades técnicas y administrativas.

Los aspectos culturales asociados a la capacitación continua, al fortalecimiento de competencias y a la institucionalización del aprendizaje organizacional encuentran en la PMO un espacio para su gestión y consolidación, posicionándola como promotora de una cultura de mejora continua. Finalmente, las recomendaciones de carácter tecnológico relativas a la modernización de herramientas y al desarrollo de sistemas integrales de gestión corresponden de manera natural a las funciones de monitoreo, control y seguimiento que debería desempeñar la oficina.

De esta manera, la implementación de la PMO no solo responde a una necesidad detectada, sino que se plantea como la consecuencia lógica de un proceso gradual de fortalecimiento institucional que articula dimensiones estructurales, funcionales, culturales y tecnológicas.

Con base en lo anterior, en la Tabla 29 se muestra la alineación entre acciones propuestas y funciones de la PMO.

Tabla 29

Alineación entre acciones propuestas y funciones de la PMO

Tipo de requerimiento	Acción recomendada	Función de la PMO asociada	Horizonte temporal
Estructurales	Manual de procedimientos estandarizados y definición de roles	Normar y estandarizar procesos de gestión de proyectos	Corto plazo
	Creación de comité de proyectos y mecanismos de gobernanza	Supervisar la gobernanza y asegurar toma de decisiones oportuna	Mediano plazo
Funcionales	Canales de comunicación institucional (boletines, reuniones, reportes)	Facilitar la comunicación y coordinación interdepartamental	Corto plazo
	Protocolos de coordinación entre áreas técnicas y administrativas	Articular unidades y optimizar flujos de trabajo	Mediano plazo
Culturales	Plan de capacitación continua en gestión de proyectos y liderazgo	Desarrollar capacidades y competencias del personal	Corto – mediano plazo
	Comunidades de práctica y sistematización de lecciones aprendidas	Promover el aprendizaje institucional y la mejora continua	Mediano plazo
Tecnológicos	Implementación de dashboards y plataformas integrales de gestión	Monitorear proyectos y dar trazabilidad a resultados	Mediano plazo
	Desarrollo de sistema integral institucional de gestión de proyectos	Controlar, centralizar y dar soporte digital a la cartera de proyectos	Largo plazo

Nota: La Tabla 29 presenta la alineación entre acciones propuestas y funciones de la PMO. Autoría propia.

La tabla confirma que cada acción recomendada encuentra un correlato directo en las funciones que debería asumir una PMO. En consecuencia, la puesta en marcha de estas acciones constituye tanto una condición previa como un proceso de transición hacia la institucionalización de una oficina que asegure eficiencia, coherencia estratégica y sostenibilidad en la gestión de proyectos de la FAO Costa Rica.

4.2.8 Conclusiones parciales: Necesidades institucionales y orientaciones estratégicas

- Diagnóstico participativo y visión integral de necesidades: El proceso de identificación de necesidades evidenció un ejercicio metodológicamente robusto, participativo y con una alta representatividad (82% de respuesta), que permitió integrar perspectivas de actores internos y externos a la Oficina de la FAO en Costa Rica. La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos proporcionó una visión holística sobre las limitaciones y oportunidades para fortalecer la gestión de proyectos, permitiendo no solo identificar brechas técnicas, sino también comprender factores culturales, estructurales y tecnológicos que inciden en el desempeño institucional. Este enfoque participativo permitió validar que las necesidades detectadas son compartidas y percibidas de manera coherente entre distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, lo que constituye un insumo estratégico para la planificación del fortalecimiento institucional y el diseño de la futura PMO.
- Fortalezas consolidadas y factores habilitantes: Los resultados muestran fortalezas significativas en las dimensiones de Comunicación (4,12), Participación e involucramiento (4,18), Roles, procesos y toma de decisiones (4,28) y Expectativas sobre la PMO (4,44), todas clasificadas con brechas muy bajas. Estas fortalezas reflejan la existencia de una cultura de trabajo colaborativo, una estructura organizacional funcional y una percepción positiva respecto a la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos. En conjunto, constituyen condiciones habilitantes que facilitarán la implementación de cambios organizacionales más profundos, al contar con un entorno institucional predispuesto a la coordinación, la transparencia y la adopción de nuevas prácticas.
- Brechas críticas: tecnología, capacidades y conocimiento: Las principales necesidades identificadas se concentran en tres áreas críticas: Herramientas y tecnología (2,66),

Capacidades del personal (3,40) y Gestión del conocimiento y sostenibilidad (3,35). En materia tecnológica, los sistemas actuales son percibidos como insuficientes, poco integrados y de baja usabilidad, lo que obstaculiza la planificación, el monitoreo y la trazabilidad de resultados. En cuanto al desarrollo de capacidades, el personal manifiesta una fuerte demanda de capacitación en gestión de proyectos, liderazgo, negociación y uso de herramientas digitales, evidenciando la necesidad de un programa institucional de formación continua. Además, la gestión del conocimiento aparece como un aspecto débil y poco sistematizado, lo que limita la posibilidad de capitalizar aprendizajes institucionales y de integrar criterios de sostenibilidad en todo el ciclo de los proyectos. Estas brechas configuran los ejes prioritarios de intervención y justifican la creación de mecanismos permanentes —como la PMO— que garanticen su atención sostenida y articulada.

- Coherencia con el diagnóstico de madurez y validación del modelo: La comparación entre los resultados del Cuestionario 1 (madurez organizacional) y el Cuestionario 2 (identificación de necesidades) confirma una coherencia interna sólida del diagnóstico. Ambas herramientas señalan consistentemente rezagos en las mismas dimensiones — tecnología, gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades— y consolidan la evidencia sobre las limitaciones estructurales y operativas que afectan la gestión de proyectos. Este alineamiento entre instrumentos valida la consistencia metodológica del estudio y refuerza la pertinencia de los hallazgos, al tiempo que demuestra que la percepción del personal es congruente con la evidencia cuantitativa. La integración de ambos diagnósticos fortalece la justificación técnica para el diseño de una PMO, al ofrecer una base empírica clara y priorizada sobre dónde y cómo intervenir para elevar el desempeño institucional.

- Hacia un fortalecimiento integral y progresivo: El conjunto de hallazgos permite concluir que la FAO Costa Rica dispone de un capital humano comprometido y consciente de sus fortalezas y debilidades, pero requiere consolidar una infraestructura organizativa y tecnológica que respalde la gestión basada en resultados. El fortalecimiento institucional deberá abordarse de forma integral, progresiva y coordinada, atendiendo de manera simultánea las dimensiones estructurales (procesos y gobernanza), funcionales (comunicación y coordinación), culturales (capacidades y aprendizaje) y tecnológicas (modernización de herramientas). Esta visión integral constituye la base conceptual para el diseño de una PMO que no solo gestione proyectos, sino que impulse una transformación organizacional sostenible, orientada a la eficiencia, la transparencia y la mejora continua.

4.2.9 Recomendaciones parciales: Prioridades de fortalecimiento y preparación para la PMO

- Modernización tecnológica y trazabilidad institucional: La principal prioridad de fortalecimiento consiste en modernizar las herramientas digitales utilizadas para la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos. Se recomienda implementar plataformas integradas y tableros interactivos que permitan monitorear cronogramas, resultados y presupuestos en tiempo real, así como generar reportes automatizados para la toma de decisiones. Paralelamente, deben revisarse los sistemas existentes para eliminar duplicidades, mejorar su accesibilidad y garantizar que todo el personal cuente con acceso equitativo a la información. Esta modernización tecnológica debe concebirse como un proceso incremental, coordinado con la Oficina Regional (RLC) y alineado con las políticas digitales globales de la FAO.
- Fortalecimiento de capacidades y cultura organizacional: Se recomienda desarrollar e implementar un Plan Institucional de Capacitación Continua que combine formación

técnica, gerencial y digital. Este plan debe incluir módulos específicos en gestión de proyectos, monitoreo y evaluación, liderazgo, comunicación efectiva y gestión de riesgos, integrando también espacios de mentoría interna y comunidades de práctica. La capacitación debe acompañarse de una estrategia de evaluación del desempeño vinculada a resultados, que incentive la mejora continua y la rendición de cuentas. El desarrollo de capacidades debe verse no solo como una inversión en habilidades, sino como una herramienta de cambio cultural hacia una gestión más profesional, colaborativa y orientada al aprendizaje.

- Institucionalización del conocimiento y sostenibilidad: La creación de un repositorio institucional de gestión del conocimiento es una acción esencial para capitalizar la experiencia acumulada y evitar la pérdida de aprendizajes entre proyectos. Se recomienda sistematizar las lecciones aprendidas, buenas prácticas y casos de éxito, incorporándolos como requisito formal en los informes de cierre y en la formulación de nuevas iniciativas. Adicionalmente, se debe garantizar que los criterios de sostenibilidad social, ambiental e institucional se integren de manera transversal en todo el ciclo de vida del proyecto, respaldados por indicadores específicos de seguimiento. Estas acciones fortalecerán la memoria institucional y contribuirán a consolidar una cultura de sostenibilidad y mejora continua.
- Reforzamiento de procesos y gobernanza: Es fundamental definir lineamientos y procedimientos estandarizados para la gestión de proyectos, incluyendo procesos administrativos, adquisiciones y compras. Se sugiere conformar un Comité de Proyectos o de Gobernanza Institucional, con representación de todas las unidades, encargado de revisar avances, validar prioridades y velar por la coherencia estratégica del portafolio. Este comité actuará como mecanismo de control y coordinación, asegurando la

integración entre áreas técnicas, administrativas y financieras, y preparando el terreno para el funcionamiento estructural de la futura PMO.

- Fortalecimiento de la comunicación y articulación funcional: Se recomienda institucionalizar canales formales y regulares de comunicación, tales como reuniones interdepartamentales periódicas, boletines informativos y reportes de avance compartidos. Estas acciones permitirán fortalecer la coordinación entre áreas, promover la transparencia y fomentar la colaboración transversal. La comunicación debe concebirse como un mecanismo de gestión estratégica, no solo informativo, capaz de alinear esfuerzos y de construir una visión compartida sobre los resultados y metas institucionales.
- Preparación institucional para la PMO: Los hallazgos y recomendaciones de esta sección respaldan la necesidad de avanzar hacia la instalación progresiva de una PMO con funciones de soporte y control, capaz de articular las acciones estructurales, funcionales, culturales y tecnológicas identificadas. La PMO debe concebirse como una respuesta institucional a las brechas detectadas, asumiendo un rol transversal en la estandarización de procesos, el fortalecimiento de capacidades, la gestión de información y la modernización tecnológica. Su implementación debe ser gradual, asegurando que las condiciones previas —procesos claros, liderazgo comprometido y cultura organizacional favorable— estén consolidadas antes de su formalización plena.

4.3 Diseño Propuesto para la Oficina de Gestión de Proyectos – PMO (Objetivo Específico 3)

La creación de una PMO constituye una respuesta estratégica a las brechas y necesidades identificadas en los objetivos específicos 1 y 2, relacionadas con el nivel de madurez organizacional y los requerimientos para fortalecer la gestión de proyectos. Este diseño busca no solo atender las áreas de mejora detectadas, sino también aprovechar las capacidades ya existentes para asegurar una gestión más eficiente, alineada con los objetivos estratégicos institucionales y con las prioridades nacionales.

En esta sección se presenta la propuesta de diseño de la PMO, considerando su tipo, ubicación dentro de la estructura organizacional, características generales, funciones, roles, responsabilidades y modelo de gobernanza. El planteamiento integra tanto los hallazgos empíricos del diagnóstico como los referentes conceptuales de la literatura especializada, con el fin de establecer un modelo ajustado al contexto de la Oficina de la FAO en Costa Rica, coherente con las prácticas internacionales y adaptable a los desafíos locales.

4.3.1 Síntesis de resultados del objetivo específico 1 y 2

Con el fin de fundamentar el diseño de la PMO, resulta necesario articular los principales hallazgos derivados de los objetivos específicos 1 y 2, correspondientes al diagnóstico del nivel de madurez organizacional y a la identificación de necesidades en gestión de proyectos. Esta síntesis permite evidenciar de manera integrada las fortalezas y brechas que presenta actualmente la Oficina de la FAO en Costa Rica, así como los requerimientos expresados por el personal consultado, los cuales orientan directamente las características, funciones y ubicación de la PMO.

Con base en lo anterior, la Tabla 30 presenta de forma resumida la correspondencia entre los resultados de ambos cuestionarios y sus implicaciones para el diseño de la PMO,

ofreciendo un marco de referencia que asegura la coherencia entre el diagnóstico institucional y la propuesta de fortalecimiento.

Tabla 30

Síntesis de resultados de los cuestionarios 1 y 2 como base para el diseño de la PMO

Dimensión / Aspecto evaluado	Cuestionario 1: Nivel de madurez organizacional	Cuestionario 2: Necesidades identificadas	Implicaciones para el diseño de la PMO
Estrategia y alineación organizacional	Nivel 4 – Gestionado. Proyectos alineados a la estrategia institucional, con procesos formales.	Necesidad de fortalecer la priorización estratégica y la articulación con el MPP.	PMO debe apoyar la priorización de iniciativas y asegurar la alineación estratégica a nivel de portafolio.
Gobernanza y estructura	Roles definidos, pero con debilidades en coordinación de portafolio.	Requerimiento de mayor claridad en flujos de decisión y supervisión.	PMO debe consolidar mecanismos de gobernanza y flujos de información.
Procesos y metodologías	Existen metodologías y plantillas, pero su aplicación es desigual.	Necesidad de estandarización y capacitación en metodologías.	PMO debe centralizar lineamientos y proveer metodologías homogéneas.
Capacidades y competencias	Experiencia práctica sólida, pero limitada formación formal y capacitación continua.	Alta demanda de capacitación técnica y en gestión de proyectos.	PMO debe coordinar formación continua y acompañamiento técnico.
Gestión de beneficios y valor	Débil seguimiento posterior a proyectos; poco uso de retroalimentación.	Requerimiento de mecanismos claros de monitoreo de beneficios.	PMO debe implementar procesos de seguimiento de beneficios y resultados.
Mejora continua y lecciones aprendidas	Documentación ocasional, sin aplicación sistemática.	Necesidad de repositorio y sistematización de experiencias.	PMO debe gestionar el conocimiento y fomentar aprendizaje organizacional.
Gestión de riesgos y cambios	Procesos incipientes, poco formalizados.	Necesidad de herramientas y acompañamiento en gestión de riesgos.	PMO debe integrar lineamientos de gestión de riesgos y adaptación.
Sostenibilidad y enfoque programático	Nivel más alto (4– Gestionado). Proyectos integran criterios de sostenibilidad.	Reforzar la sostenibilidad como criterio transversal y fortalecer articulación interáreas.	PMO debe garantizar la integración sistemática de sostenibilidad en proyectos y programas.

Nota: La Tabla 30 presenta una síntesis de los cuestionarios 1 (Identificación del nivel de madurez organizacional de la oficina de la FAO en Costa Rica) y 2 (Identificación de necesidades en gestión de proyectos). Autoría propia.

4.3.2 Fundamentación del diseño de la PMO

La propuesta de creación de una PMO para la FAO en Costa Rica surge como una respuesta estratégica a los hallazgos obtenidos en los objetivos específicos 1 y 2 del presente estudio. Estos hallazgos revelan tanto fortalezas que pueden potenciarse como brechas que requieren una atención prioritaria para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos de la oficina.

4.3.2.1 Síntesis de hallazgos de los objetivos específicos 1 y 2 que justifican la creación de la PMO

Del análisis del nivel de madurez organizacional (objetivo específico 1) se determinó que la FAO en Costa Rica se encuentra en un nivel de madurez 4 – Gestionado, caracterizado por contar con prácticas formalizadas y aplicadas de manera sistemática, aunque aún con oportunidades de mejora para alcanzar la optimización continua. En particular, se evidenció un sólido desempeño en estrategia y alineación organizacional, así como en la integración de criterios de sostenibilidad en los proyectos. No obstante, dimensiones como la gestión de beneficios y valor, la gestión de riesgos y cambios, y la sistematización de lecciones aprendidas mostraron debilidades que limitan la consolidación de un modelo de gestión integral.

Por su parte, la identificación de necesidades (objetivo específico 2) resaltó la importancia de contar con mecanismos que fortalezcan la estandarización de metodologías y herramientas, la capacitación continua del personal, la gestión del conocimiento y la articulación entre proyectos. Asimismo, se subrayó la necesidad de avanzar hacia un modelo de gobernanza más claro, que facilite la toma de decisiones y el seguimiento de beneficios y resultados a nivel de portafolio.

4.3.2.2 Relación entre las brechas identificadas y el valor agregado esperado de la PMO

Las brechas detectadas justifican la creación de una PMO que actúe como un centro articulador de la gestión de proyectos, capaz de:

- Establecer lineamientos y metodologías comunes que reduzcan la dispersión actual en la gestión.
- Coordinar procesos de planificación, seguimiento y monitoreo, promoviendo la trazabilidad y comparabilidad entre proyectos.
- Sistematizar lecciones aprendidas y generar conocimiento institucional que retroalimente el diseño de futuras intervenciones.
- Fortalecer la capacidad técnica de los equipos mediante procesos de capacitación y acompañamiento.
- Asegurar una mejor alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos institucionales y con las prioridades del Marco de Programación País (MPP).

En este sentido, el valor agregado esperado de la PMO se centra en incrementar la eficiencia operativa, garantizar la calidad técnica de los proyectos, mejorar la rendición de cuentas, y potenciar el impacto de la cooperación técnica de la FAO en el país.

Alineación con el marco estratégico de FAO y con el nivel de madurez organizacional alcanzado.

Con el propósito de sintetizar la relación directa entre los hallazgos del diagnóstico y el diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos, se elaboró una tabla de correspondencia que vincula las brechas identificadas en la gestión de proyectos, las funcionalidades que se espera que asuma la PMO y el valor agregado que estas aportarán a la Oficina de la FAO en Costa Rica. Esta síntesis permite evidenciar cómo el diseño propuesto responde de manera puntual a los requerimientos institucionales, transformando debilidades en oportunidades de fortalecimiento y asegurando un mayor alineamiento estratégico.

Tabla 31

Correspondencia entre brechas, funcionalidades de la PMO y valor agregado esperado

Brechas identificadas	Funcionalidad esperada de la PMO	Valor agregado
Ausencia de un sistema homogéneo de metodologías y herramientas para la gestión de proyectos.	Definir, estandarizar y difundir metodologías, plantillas y lineamientos de gestión de proyectos.	Mayor eficiencia y coherencia en la gestión; reducción de duplicidades y errores.
Capacidades desiguales del personal en gestión de proyectos y falta de capacitación continua.	Coordinar programas de formación y brindar acompañamiento técnico en gestión de proyectos.	Fortalecimiento de competencias técnicas; mayor autonomía y profesionalización del personal.
Limitado seguimiento de beneficios y resultados a nivel de portafolio.	Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación de beneficios y valor agregado de los proyectos.	Mejor rendición de cuentas y capacidad de demostrar impacto institucional.
Escasa sistematización y uso de lecciones aprendidas.	Crear repositorios y procesos de gestión del conocimiento que integren lecciones aprendidas y buenas prácticas.	Aprendizaje organizacional continuo; retroalimentación al diseño de nuevos proyectos.
Procesos de gobernanza y toma de decisiones fragmentados entre proyectos y áreas técnicas.	Actuar como articulador entre áreas programáticas, operaciones y administración para consolidar la gestión de portafolio.	Mayor coordinación entre proyectos; decisiones basadas en evidencia y alineadas al marco estratégico.
Débil integración de la gestión de riesgos y cambios.	Incorporar lineamientos y herramientas para identificar, evaluar y gestionar riesgos y cambios a nivel de proyectos y portafolio.	Mayor resiliencia institucional y capacidad de adaptación a entornos cambiantes.

Nota: La Tabla 31 presenta una síntesis de la relación directa entre los hallazgos del diagnóstico y el diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos. Autoría propia.

En la Tabla 31 se evidencia que la PMO propuesta no se limita a resolver vacíos técnicos o procedimentales, sino que constituye un mecanismo integral de fortalecimiento organizacional. Cada brecha identificada se traduce en una funcionalidad concreta de la PMO, lo que asegura que la oficina evolucione hacia una gestión más estandarizada, coordinada y orientada a resultados. De esta forma, el valor agregado esperado va más allá de la eficiencia operativa, aportando también a la creación de una cultura de aprendizaje, la consolidación de un modelo de gobernanza más claro y el incremento de la resiliencia institucional frente a cambios y riesgos del entorno.

4.3.2.3 Alineación con el marco estratégico de FAO y con el nivel de madurez organizacional alcanzado

El diseño de la PMO se alinea directamente con el Marco Estratégico de la FAO 2022-2031, que promueve las cuatro “mejoras” (Mejor Producción, Mejor Nutrición, Mejor Medio Ambiente y una Vida Mejor), así como con los ejes estratégicos del Marco de Programación País (MPP) acordado con el Gobierno de Costa Rica. La PMO, concebida como una unidad de apoyo transversal, permitirá que los proyectos respondan de manera más coherente a estas prioridades, articulando esfuerzos entre áreas programáticas y asegurando una visión integrada de portafolio.

Finalmente, el nivel de madurez identificado (nivel 4 – Gestionado) constituye una base favorable para la implementación de una PMO de apoyo, dado que la oficina ya cuenta con procesos formalizados que pueden ser sistematizados y coordinados bajo una instancia central. La PMO, por tanto, se concibe como un mecanismo que consolida los avances alcanzados, al mismo tiempo que habilita el tránsito hacia un nivel superior de madurez, caracterizado por la optimización continua y la institucionalización de buenas prácticas.

4.3.3 Tipo y ubicación de la PMO

La definición del tipo y la ubicación de la PMO constituye un aspecto central del diseño propuesto, ya que determina su alcance, autoridad y capacidad de articulación dentro de la estructura institucional de la FAO en Costa Rica. La propuesta debe responder tanto a las necesidades identificadas en los objetivos anteriores como a las condiciones específicas de la oficina, que actualmente no cuenta con los recursos para sostener una unidad dedicada exclusivamente a la PMO, relacionado con la clasificación de Costa Rica como país de ingreso alto, lo que conlleva a una reducción de asignación presupuestaria con recursos internos del organismo. En este contexto, se busca una alternativa viable que combine eficiencia, adaptabilidad y alineación con las prioridades estratégicas de la organización.

4.3.3.1 Justificación del tipo de PMO más adecuada

De acuerdo con el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2017), una PMO de apoyo cumple un rol principalmente consultivo dentro de la organización, al proporcionar metodologías, lineamientos, plantillas, buenas prácticas y acceso a información, sin ejercer control directo sobre la ejecución de los proyectos. Su propósito fundamental es servir como un repositorio de conocimiento y un centro de asistencia técnica, lo que la convierte en una alternativa flexible y de bajo costo para organizaciones que buscan fortalecer sus capacidades sin establecer una estructura adicional de personal exclusivo.

En el caso de la FAO en Costa Rica, los resultados del diagnóstico de madurez organizacional evidencian que la oficina se encuentra en un nivel 4 – Gestionado, caracterizado por contar con prácticas formalizadas y aplicadas de manera sistemática, aunque aún en proceso de consolidación (PMI, 2008). Por su parte, la identificación de necesidades en gestión de proyectos resaltó carencias en la estandarización de procesos, la coordinación entre proyectos y la sistematización de lecciones aprendidas, así como la necesidad de fortalecer mecanismos de seguimiento de beneficios y riesgos.

Bajo estas condiciones, la opción más viable es la creación de una PMO de apoyo con elementos de control. Este modelo permite centralizar la provisión de metodologías, lineamientos y herramientas, además de brindar acompañamiento técnico a los equipos de proyecto, sin sustituir ni duplicar las responsabilidades de las coordinaciones. La incorporación de funciones mínimas de control —como el monitoreo del cumplimiento de estándares de calidad y el seguimiento de beneficios— asegura mayor coherencia en la gestión y fortalece la rendición de cuentas institucional.

En este sentido, y como señalan Kerzner (2019) y PMI (2017), el tipo de PMO debe adaptarse al nivel de madurez de la organización y a sus condiciones contextuales. De esta forma, una PMO de apoyo en la FAO Costa Rica funcionará como un catalizador de

capacidades y un articulador organizacional, contribuyendo a consolidar las buenas prácticas existentes, mejorar la eficiencia y trazabilidad de los proyectos, y crear las condiciones necesarias para avanzar hacia niveles superiores de madurez en la gestión de proyectos.

4.3.3.2 Nivel de autoridad y relación con la Representación de FAO en Costa Rica

La definición del nivel de autoridad de una Oficina de Gestión de Proyectos es un factor determinante para su efectividad, ya que establece el grado de influencia que puede ejercer sobre los procesos y decisiones de la organización. Según el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, 2017), las PMO pueden variar desde un rol consultivo con baja autoridad —limitado a brindar lineamientos y asistencia— hasta un rol directivo con autoridad total sobre la gestión de los proyectos. La elección de este nivel depende tanto del grado de madurez organizacional como de las capacidades y recursos disponibles en cada contexto.

En el caso de la FAO en Costa Rica, el diagnóstico de madurez organizacional ubicó a la oficina en un nivel 4 – Gestionado, caracterizado por prácticas formalizadas y sistemáticas, pero con necesidades de consolidación en ámbitos como la gestión de riesgos, beneficios y lecciones aprendidas (PMI, 2008). Bajo estas condiciones, resulta más adecuado que la PMO ejerza un nivel de autoridad de carácter asesor y coordinador, en lugar de asumir un control operativo directo. Este enfoque es coherente con las limitaciones actuales de la oficina, que no dispone de personal exclusivo para integrar la PMO, sino que debe conformarla con la dedicación parcial de funcionarios de otras unidades y de los proyectos.

La PMO reportará de manera jerárquica y funcional al Representante Asistente de Programas/Oficial de Programas, y en última instancia al Representante de la FAO en Costa Rica. Este esquema de dependencia asegura que las directrices de la PMO se inserten en el núcleo de la planificación estratégica de la oficina, garantizando coherencia con el Marco de Programación País (MPP) y con el Marco Estratégico global de la FAO. Además, facilita la

articulación entre las áreas programáticas y las unidades de apoyo administrativo, consolidando a la PMO como un mecanismo transversal de coordinación.

En este modelo, la PMO tendrá autoridad para definir lineamientos de gestión, dar seguimiento al cumplimiento de metodologías y estándares, y consolidar información estratégica para la toma de decisiones. Sin embargo, la responsabilidad de la ejecución y los resultados de cada proyecto continuará recayendo en las coordinaciones de proyecto, lo cual evita duplicidad de funciones y mantiene la especialización técnica en las áreas programáticas. Como señalan Kerzner (2019) y PMI (2017), este balance entre asesoría y coordinación es característico de organizaciones con un nivel intermedio-alto de madurez, que requieren consolidar procesos transversales sin debilitar la autonomía de los equipos técnicos.

4.3.3.3 Ubicación dentro de la estructura organizacional (organigrama propuesto)

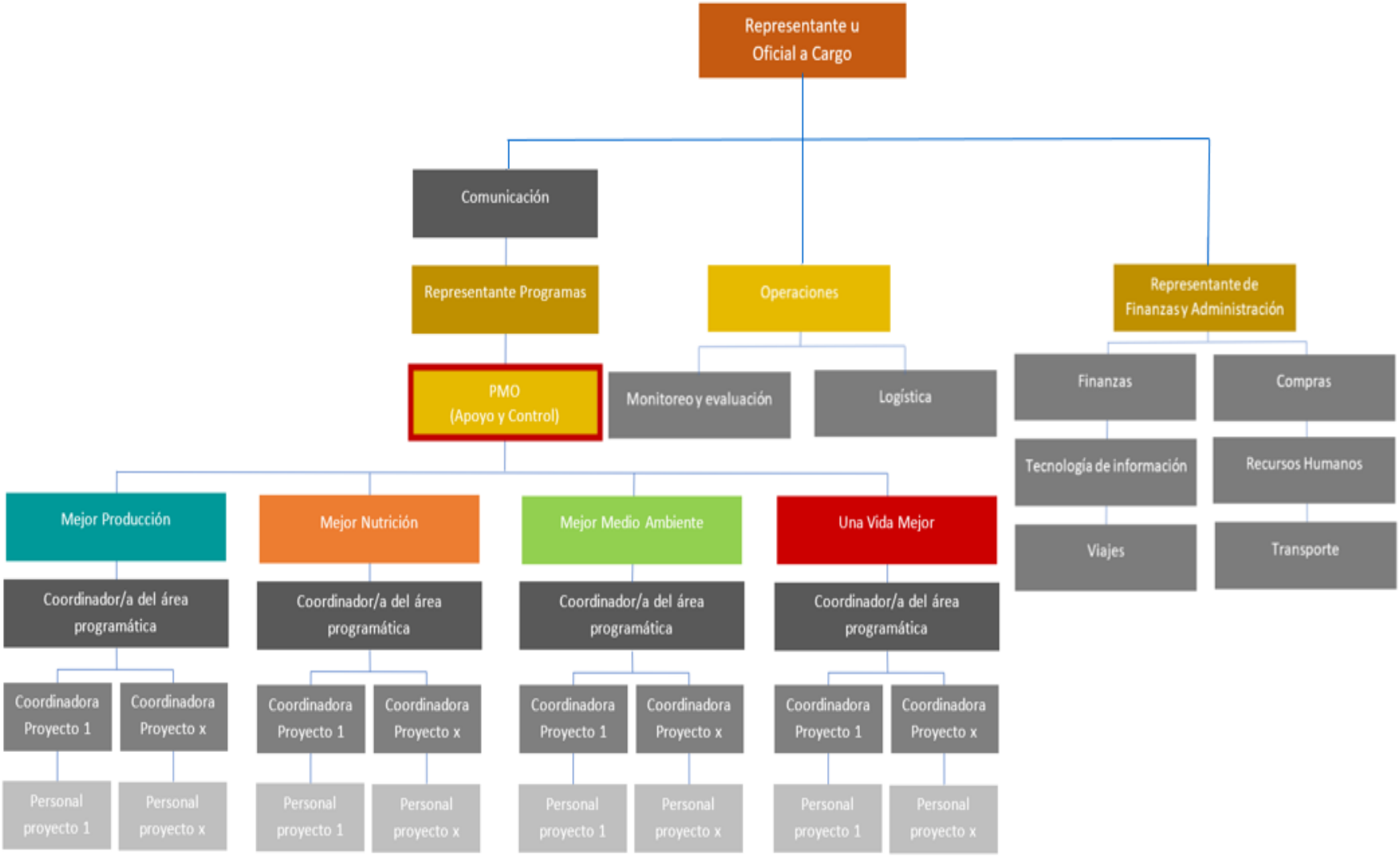
La PMO se integrará como una unidad transversal de carácter funcional, sin creación de nuevos cargos permanentes. Se conformará mediante la asignación parcial de tiempo de personal proveniente de distintas unidades (Programas, Operaciones, Monitoreo y Evaluación, Finanzas y Administración), así como de coordinadores de proyectos. Este esquema aprovecha las competencias técnicas ya instaladas en la oficina y fomenta un modelo de trabajo colaborativo, reduciendo la necesidad de recursos adicionales.

En el organigrama (Figura 12), la PMO se ubicaría dependiendo del área de Programas, con una línea de reporte al Representante Asistente de Programas, con coordinación estrecha con las áreas de Operaciones y Administración, y con una línea de reporte al Representante de la FAO en Costa Rica. Su carácter transversal permitirá interactuar con las tres áreas programáticas definidas en el MPP, así como con las unidades de apoyo administrativo, garantizando que la gestión de proyectos esté articulada tanto con las prioridades técnicas como con los procesos operativos de la FAO en Costa Rica.

Este esquema asegura que la PMO articule los aspectos técnicos, operativos y administrativos, consolidando un modelo de gobernanza que favorezca la coherencia y la estandarización en la gestión del portafolio de proyectos. De esta manera, la PMO se inserta como un mecanismo transversal que fortalece la coordinación entre unidades y garantiza la alineación con el Marco de Programación País y el Marco Estratégico de la FAO.

Figura 12

Ubicación de la PMO en la estructura organizacional de FAO Costa Rica



Nota: Autoría propia.

4.3.4 Características generales

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) propuesta para la FAO en Costa Rica se concibe como una instancia de carácter transversal, orientada a fortalecer la gestión institucional de proyectos mediante la articulación de capacidades internas, el aseguramiento de estándares de calidad y la promoción de una cultura organizacional basada en la mejora continua. A continuación, se describen sus principales características.

4.3.4.1 Principios rectores de la PMO

La operación de la PMO estará guiada por principios que garantizan su coherencia con los valores de la FAO y con las mejores prácticas internacionales en gestión de proyectos:

- Enfoque participativo: promover la inclusión de los diferentes actores institucionales y nacionales en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los proyectos, asegurando una visión integral y compartida.
- Transparencia y rendición de cuentas: garantizar el acceso claro y oportuno a la información sobre la gestión de proyectos, fomentando la confianza tanto dentro de la organización como con las contrapartes.
- Sostenibilidad: integrar criterios sociales, ambientales e institucionales en la gestión de proyectos, en línea con los ejes del Marco Estratégico de la FAO 2022–2031.
- Aprendizaje continuo: sistematizar y difundir lecciones aprendidas y buenas prácticas, impulsando la construcción de conocimiento organizacional.
- Orientación a resultados: alinear todos los esfuerzos hacia la obtención de impactos concretos, medibles y coherentes con el Marco de Programación País (MPP) y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

4.3.4.2 Alcance de su gestión: programas, proyectos, portafolio institucional

La PMO no se limita a una función de apoyo aislada, sino que su alcance abarca tres niveles interrelacionados:

1. Proyectos: acompañar y dar soporte metodológico a la formulación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos.
2. Programas: facilitar la articulación de proyectos dentro de cada una de las áreas programáticas, asegurando coherencia temática y complementariedad de acciones.
3. Portafolio institucional: consolidar información, estandarizar procesos y dar seguimiento a los beneficios globales, con el fin de garantizar la alineación estratégica con el MPP y las prioridades de la FAO.

4.3.4.3 Beneficios esperados para la oficina y las contrapartes nacionales

La puesta en marcha de la PMO permitirá generar beneficios tanto internos como externos:

- Para la oficina de FAO en Costa Rica: mayor eficiencia en la gestión de recursos, mejor coordinación entre unidades, mayor trazabilidad de resultados, fortalecimiento de las capacidades del personal y una gobernanza más clara para la toma de decisiones.
- Para las contrapartes nacionales: proyectos mejor estructurados y alineados con prioridades nacionales, mayor previsibilidad en los resultados, fortalecimiento de la cooperación técnica y acceso a información consolidada sobre avances e impactos.

De esta forma, las características de la PMO responden a la necesidad de consolidar los logros alcanzados en el nivel de madurez actual, al mismo tiempo que proporcionan una base sólida para avanzar hacia una gestión más integrada, resiliente y orientada a resultados.

4.3.5 Funciones de la PMO

La PMO propuesta para la FAO en Costa Rica desempeñará un conjunto de funciones que responden directamente a las brechas identificadas en los objetivos específicos 1 y 2, y que se encuentran en concordancia con las mejores prácticas internacionales en gestión de proyectos. Estas funciones se agrupan en cuatro ámbitos principales: estratégico, operativo, de aseguramiento y monitoreo, y de vinculación transversal.

4.3.5.1 Funciones estratégicas

La PMO contribuirá al fortalecimiento de la gestión institucional al asumir un rol articulador en la planificación y dirección de proyectos y programas:

- Alineación estratégica: garantizar que los proyectos se vinculen de manera explícita con el Marco Estratégico de la FAO 2022–2031, el Marco de Programación País (MPP) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Priorización de iniciativas: apoyar en la definición de criterios y procesos de priorización que aseguren una asignación eficiente de recursos hacia proyectos con mayor impacto y pertinencia.
- Gestión del portafolio: consolidar información de todos los proyectos en ejecución para ofrecer una visión integral que facilite la toma de decisiones estratégicas y la identificación de sinergias entre áreas programáticas.

4.3.5.2 Funciones operativas

En el ámbito operativo, la PMO servirá como centro de estandarización y apoyo técnico:

- Estandarización de metodologías y herramientas: definir, actualizar y difundir plantillas, lineamientos y metodologías de gestión aplicables a todo el ciclo de vida de los proyectos.
- Soporte a proyectos: brindar asistencia técnica a los equipos en las fases de formulación, implementación, seguimiento y cierre, asegurando coherencia con las normas de FAO y con las exigencias de los donantes.
- Capacitación y acompañamiento: coordinar espacios de formación continua para fortalecer las competencias del personal en gestión de proyectos y en el uso de herramientas institucionales.

4.3.5.3 Funciones de aseguramiento y monitoreo

La PMO será responsable de promover una gestión basada en resultados, asegurando la calidad y trazabilidad de los proyectos:

- Seguimiento de beneficios y resultados: implementar mecanismos que permitan medir el valor generado por los proyectos y el cumplimiento de los beneficios comprometidos.
- Lecciones aprendidas y gestión del conocimiento: sistematizar experiencias y buenas prácticas para retroalimentar la formulación de futuras iniciativas.
- Auditoría de calidad: establecer lineamientos y procesos de control que permitan verificar la conformidad de los proyectos con los estándares institucionales y con los marcos de cooperación.

4.3.5.4 Vinculación con procesos de gestión de riesgos, sostenibilidad y mejora continua

Finalmente, la PMO tendrá un papel articulador en la integración de enfoques transversales:

- Gestión de riesgos: apoyar a los equipos en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos a lo largo del ciclo de vida de los proyectos, asegurando resiliencia institucional.
- Sostenibilidad: garantizar que los proyectos incorporen criterios sociales, ambientales e institucionales, reforzando su aporte a los objetivos estratégicos del país y de la FAO.
- Mejora continua: fomentar la innovación y la adaptación de procesos internos mediante la retroalimentación de resultados, consolidando una cultura de aprendizaje organizacional.

En su conjunto, estas funciones posicionan a la PMO como un mecanismo central para consolidar prácticas de gestión maduras, generar valor institucional y garantizar que los proyectos contribuyan de manera efectiva a los objetivos estratégicos de la FAO y a las prioridades nacionales. En la siguiente tabla se presenta una síntesis de las funciones propuestas para la PMO.

Tabla 32

Funciones principales de la PMO en la FAO Costa Rica

Ámbito	Funciones de la PMO
Estratégicas	- Asegurar la alineación de proyectos con el Marco Estratégico FAO, el MPP y los ODS. - Apoyar la priorización de iniciativas según su valor estratégico. - Gestionar el portafolio institucional para ofrecer una visión integrada de proyectos y programas.
Operativas	- Estandarizar metodologías, plantillas y lineamientos de gestión. - Brindar asistencia técnica en formulación, ejecución y cierre de proyectos. - Coordinar procesos de capacitación y fortalecimiento de capacidades del personal.
Aseguramiento y monitoreo	- Implementar mecanismos de seguimiento de beneficios y resultados. - Sistematizar lecciones aprendidas y buenas prácticas. - Realizar auditorías de calidad para verificar el cumplimiento de estándares institucionales.
Vinculación transversal	- Apoyar la gestión de riesgos y medidas de mitigación. - Garantizar la integración de criterios de sostenibilidad social, ambiental e institucional. - Fomentar la mejora continua y la innovación en procesos de gestión.

Nota: La Tabla 32 presenta las funciones de la PMO según ámbito. Autoría propia con base en PMI (2017), Kerzner (2019) y resultados del diagnóstico de madurez.

4.3.6 Roles y responsabilidades

La efectividad de la PMO depende en gran medida de la claridad en la definición de roles y responsabilidades de las personas que la integran. Dado que en la FAO Costa Rica la PMO se conformará con personal de tiempo parcial proveniente de otras unidades y proyectos, los roles se diseñan para optimizar las capacidades existentes y garantizar un funcionamiento articulado sin requerir recursos adicionales exclusivos.

4.3.6.1 Roles clave dentro de la PMO

Se consideran los siguientes roles clave para el funcionamiento de la PMO:

- Coordinador/a de la PMO: responsable de liderar la instancia, facilitar la toma de decisiones y servir como enlace principal con la Representación.
- Analista de proyectos: encargado/a de dar soporte en la estandarización de metodologías, consolidación de información de portafolio y elaboración de reportes.
- Especialista en monitoreo y evaluación (M&E): responsable de dar seguimiento a indicadores, sistematizar lecciones aprendidas y asegurar la coherencia con el Marco de Programación País (MPP).
- Especialista en gestión administrativa y financiera: encargado/a de velar por la correcta articulación de la información financiera y administrativa de los proyectos, en coordinación con las áreas de Operaciones y Administración.
- Representantes técnicos de áreas programáticas: profesionales que participan parcialmente para asegurar la integración de criterios técnicos y de sostenibilidad en los proyectos.

4.3.6.2 Responsabilidades específicas de cada rol

Las siguientes son las responsabilidades clave de cada rol:

- Coordinador/a de la PMO: dirigir la agenda de trabajo de la PMO; representar a la oficina en comités internos de gestión de proyectos; asegurar la alineación estratégica de las iniciativas con el MPP y el Marco Estratégico FAO; elevar reportes de resultados al Representante Asistente de Programas.
- Analista de proyectos: mantener actualizado el portafolio institucional de proyectos; elaborar matrices comparativas y de priorización; apoyar en la preparación de informes técnicos y de gestión dirigidos a donantes y a la sede regional.

- Especialista en M&E: diseñar y dar seguimiento a indicadores de desempeño; consolidar reportes de resultados e impactos; coordinar procesos de sistematización de buenas prácticas; promover la aplicación de herramientas corporativas de monitoreo.
- Especialista en gestión administrativa y financiera: articular con Operaciones y Administración para asegurar el cumplimiento de lineamientos financieros; dar seguimiento a cronogramas de adquisiciones y contrataciones; generar reportes de ejecución presupuestaria consolidados.
- Representantes técnicos de áreas programáticas: asegurar la coherencia técnica de los proyectos en cada eje prioritario; integrar criterios transversales de sostenibilidad, género y salvaguardas ambientales; aportar insumos para el monitoreo de resultados.

4.3.6.3 Relaciones de coordinación

La PMO mantendrá una relación jerárquica de reporte al Representante y al Representante Asistente de Programas, y una relación funcional de coordinación con las áreas de Operaciones, Administración y Finanzas, además de una articulación estrecha con las áreas programáticas definidas en el MPP. A nivel externo, la PMO será un espacio de enlace con las contrapartes nacionales (ministerios, instituciones públicas, socios de cooperación), al consolidar y sistematizar la información de los proyectos que se ejecutan en conjunto.

Este esquema de roles y responsabilidades garantiza que la PMO opere como un espacio articulador, que integra capacidades existentes y fortalece la coherencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad de las intervenciones de la FAO en Costa Rica.

Tabla 33

Roles y responsabilidades de la PMO en FAO Costa Rica

Rol	Responsabilidades específicas	Relaciones de coordinación
Coordinador/a de la PMO	- Liderar la PMO y su agenda de trabajo. - Asegurar alineación con el MPP y Marco Estratégico FAO. - Reportar resultados al Representante Asistente de Programas y al Representante.	- Reporte jerárquico al Representante Asistente de Programas. - Coordinación transversal con Programas, Operaciones y Administración. - Comunicación con contrapartes nacionales.
Analista de proyectos	- Consolidar el portafolio institucional. - Elaborar reportes y matrices de priorización. - Apoyar la preparación de informes técnicos y de gestión.	- Coordinación con coordinadores de proyectos y especialistas técnicos. - Apoyo directo a la gestión de la PMO.
Especialista en monitoreo y evaluación	- Diseñar y dar seguimiento a indicadores de desempeño. - Sistematizar lecciones aprendidas. - Coordinar procesos de gestión del conocimiento.	- Coordinación con Programas y Operaciones. - Relación técnica con contrapartes nacionales en temas de M&E.- Articulación con sistemas corporativos de FAO.
Especialista en gestión administrativa y financiera	- Articular con Operaciones y Administración. - Asegurar cumplimiento de lineamientos financieros. - Elaborar reportes consolidados de ejecución presupuestaria.	- Coordinación con Administración y Finanzas. - Interacción con coordinadores de proyectos para seguimiento presupuestario. - Articulación con socios y donantes en aspectos financieros.
Representantes técnicos de áreas programáticas	- Asegurar coherencia técnica en proyectos. - Integrar criterios de sostenibilidad, género y salvaguardas. - Aportar insumos para monitoreo y evaluación.	- Coordinación con coordinadores de proyectos. - Relación funcional con la PMO. - Enlace técnico con contrapartes nacionales sectoriales.

Nota: La Tabla 33 presenta la síntesis de roles y responsabilidades clave de las personas que conformarían la PMO. Autoría propia con base en con base en PMI (2017), Kerzner (2019) y resultados del diagnóstico de necesidades en gestión de proyectos.

4.3.7 Modelo de gobernanza y toma de decisiones

El modelo de gobernanza propuesto para la PMO de la FAO en Costa Rica se orienta a garantizar una gestión transparente, articulada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo define los flujos de información, las relaciones jerárquicas y funcionales, y los mecanismos de supervisión que asegurarán la efectividad y sostenibilidad.

4.3.7.1 Flujos de información y reporte

La PMO funcionará como un nodo central de consolidación y análisis de información de los proyectos, generando productos que alimenten la toma de decisiones estratégicas. Los flujos de información y reporte serán los siguientes:

- La persona coordinadora de la PMO, como funcionario de la organización, tendrá la responsabilidad de elaborar reportes periódicos de avance del portafolio, lecciones aprendidas y análisis de riesgos.
- Los reportes de la PMO serán elevados al Representante Asistente de Programas y al Representante de la FAO en Costa Rica, quienes utilizarán esta información para orientar decisiones estratégicas.
- Asimismo, la PMO garantizará el flujo bidireccional de información: de los proyectos hacia la Representación (consolidación de avances) y de la Representación hacia los proyectos (retroalimentación, lineamientos y ajustes).

4.3.7.2 Relación con la Representación y los coordinadores de proyectos

El modelo de gobernanza establece que la coordinación de la PMO responderá directamente al Representante y al Representante Asistente de Programas, asegurando así su inserción en el núcleo de la planificación y dirección estratégica de la oficina:

- Con la Representación, la PMO mantendrá una relación de reporte jerárquico, proveyendo información clave para el seguimiento del Marco de Programación País

(MPP), el Marco Estratégico FAO y los compromisos asumidos ante donantes y contrapartes nacionales.

- Con los coordinadores de proyectos, la relación será de carácter funcional y colaborativo. La PMO no sustituirá su rol operativo, sino que proporcionará metodologías, acompañamiento técnico y lineamientos para asegurar coherencia y calidad en la ejecución. A cambio, los coordinadores de proyectos deberán reportar información estandarizada a la PMO, lo que permitirá consolidar datos a nivel de portafolio y facilitar la rendición de cuentas institucional.

4.3.7.3 Mecanismos de supervisión y rendición de cuentas

La PMO incorporará mecanismos que garanticen transparencia y responsabilidad en la gestión de proyectos:

- Supervisión interna: el Coordinador/a de la PMO presentará informes trimestrales al Representante Asistente de Programas, incluyendo indicadores de desempeño, riesgos y medidas correctivas.
- Comités estratégicos: la PMO participará en el Comité Técnico y el Comité de Operaciones de la oficina, presentando reportes consolidados y proponiendo ajustes para la mejora continua.
- Rendición de cuentas externa: la PMO consolidará reportes técnicos y financieros para donantes y contrapartes nacionales, en coordinación con Operaciones y Administración, asegurando trazabilidad y cumplimiento de compromisos.
- Transparencia y trazabilidad: toda la información de proyectos será registrada en sistemas corporativos (como FPMIS), lo que permitirá garantizar estándares internacionales de reporte y control.

De esta forma, el modelo propuesto de gobernanza fortalece la articulación entre niveles estratégicos y operativos, asegura una comunicación fluida entre proyectos y Representación, y

promueve la transparencia como principio rector de la gestión de la cooperación técnica de la FAO en Costa Rica.

Figura 13

Flujos de información y reporte de la PMO en FAO Costa Rica

Nota: La Figura 13 presenta los flujos de información y reporte de la PMO. Autoría propia con base en con base en PMI (2017), Kerzner (2019) y resultados del diagnóstico de necesidades en gestión de proyectos.

Como se puede ver en la figura, que muestra de manera esquemática los flujos de información y reporte de la PMO en FAO Costa Rica:

- Los coordinadores de proyectos reportan a la PMO.
- La PMO consolida información y la eleva al Representante Asistente de Programas y al Representante de FAO Costa Rica.
- Desde ambos niveles de la Representación fluye retroalimentación hacia la PMO (líneas punteadas).

4.3.8 Implicaciones estratégicas

La propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la FAO Costa Rica conlleva implicaciones estratégicas de gran relevancia, tanto para el fortalecimiento institucional como para la alineación con los marcos regionales, globales y nacionales que guían la cooperación técnica de la organización.

4.3.8.1 Contribución de la PMO al fortalecimiento de la gestión institucional

La PMO es un instrumento clave para consolidar una gestión de proyectos más eficiente, coherente y transparente. Al estandarizar metodologías, centralizar información y fortalecer la articulación entre áreas programáticas, operativas y administrativas, la PMO permitirá optimizar el uso de recursos y garantizar mayor trazabilidad de los resultados. Además, al sistematizar lecciones aprendidas y fomentar la mejora continua, la PMO contribuirá a la creación de una cultura organizacional más orientada al aprendizaje y a la innovación, potenciando la capacidad institucional para responder a los desafíos del contexto nacional y regional.

4.3.8.2 Alineación con prioridades de FAO a nivel regional y global

La PMO reforzará la capacidad de la oficina para garantizar que todos los proyectos respondan a los principios y prioridades establecidos en el Marco Estratégico de la FAO 2022–2031, el cual impulsa las cuatro mejoras: Mejor Producción, Mejor Nutrición, Mejor Medio Ambiente y Una Vida Mejor. Asimismo, la PMO facilitará la articulación con lineamientos regionales de la FAO para América Latina y el Caribe, asegurando coherencia con los compromisos asumidos a nivel regional y con las estrategias globales de cooperación técnica.

4.3.8.3 Contribución al Marco de Programación País y los ODS

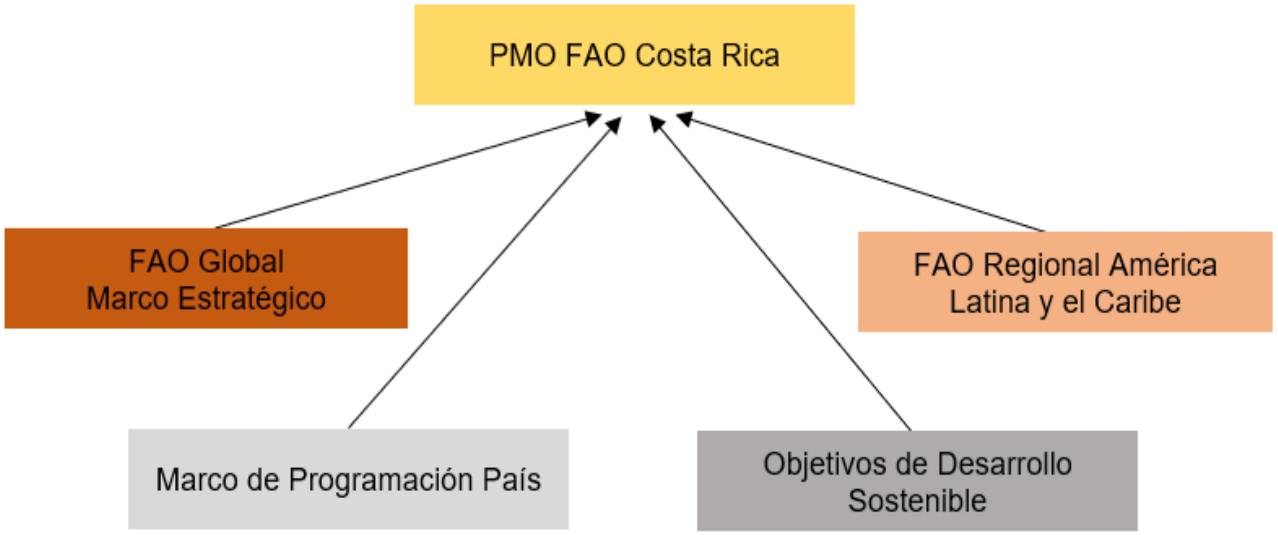
La creación de la PMO constituye también una respuesta directa a las prioridades definidas en el Marco de Programación País (MPP) de Costa Rica, al permitir que los proyectos se diseñen, ejecuten y evalúen con un enfoque más estratégico y coordinado. De este modo, la PMO contribuirá a que la FAO maximice su valor agregado como socio técnico del Gobierno, mejorando la capacidad de respuesta frente a prioridades nacionales como la seguridad alimentaria, el desarrollo rural y la adaptación al cambio climático. Finalmente, la consolidación de una gestión de proyectos más alineada, sostenible y basada en resultados fortalecerá la

contribución de la FAO al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), garantizando que cada proyecto genere impactos medibles y vinculados a metas globales de desarrollo sostenible.

En conjunto, estas implicaciones estratégicas posicionan a la PMO no solo como un mecanismo de mejora interna, sino como un puente entre las prioridades locales, regionales y globales, ampliando la capacidad de la FAO en Costa Rica para generar impactos significativos y sostenibles en el país.

Figura 14

Alineación estratégica de la PMO con FAO Global, FAO Regional, MPP y ODS



Nota: La Figura 14 presenta muestra la alineación estratégica de la PMO con los distintos niveles de referencia. Autoría propia.

4.3.9 Conclusiones parciales: Fundamentación y coherencia del diseño propuesto

- La PMO como respuesta estratégica al diagnóstico institucional: El diseño propuesto de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) se fundamenta directamente en los hallazgos de los objetivos específicos 1 y 2, los cuales evidenciaron fortalezas relevantes, pero también brechas estructurales y funcionales en la gestión de proyectos de la FAO en Costa Rica. El diagnóstico confirmó un nivel de madurez 4 – Gestionado, caracterizado por prácticas formalizadas y sistemáticas, aunque con debilidades en la gestión de beneficios, la sistematización de aprendizajes y la estandarización metodológica. Paralelamente, la identificación de necesidades institucionales destacó deficiencias en herramientas tecnológicas, desarrollo de capacidades y gestión del conocimiento. En este contexto, la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos se presenta no solo como una medida correctiva, sino como un instrumento de transformación organizacional destinado a consolidar los avances existentes y a cerrar las brechas detectadas, garantizando coherencia, eficiencia y sostenibilidad institucional.
- Alineación con el nivel de madurez y con el marco estratégico de FAO: El diseño propuesto mantiene una coherencia plena con el nivel de madurez organizacional alcanzado y con el Marco Estratégico de la FAO 2022–2031. El tipo de Oficina de Gestión de Proyectos definido —de apoyo con elementos de control— responde a las condiciones de una oficina que ya posee procesos formalizados, pero que requiere mecanismos centralizados de coordinación, aprendizaje y seguimiento de resultados. Este modelo flexible y progresivo permite consolidar una gestión más integrada, sin generar estructuras adicionales o sobrecarga operativa, y al mismo tiempo asegura la alineación con las cuatro mejoras del marco global de la FAO (Mejor Producción, Mejor Nutrición, Mejor Medio Ambiente y Una Vida Mejor) y con las prioridades del Marco de Programación País (MPP).

- Valor agregado institucional de la Oficina de Gestión de Proyectos: El diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos aporta un valor agregado múltiple al combinar eficiencia técnica, transparencia organizacional y sostenibilidad operativa. Entre los beneficios institucionales más destacados se encuentran la estandarización de metodologías y lineamientos, reduciendo la dispersión actual entre proyectos; el fortalecimiento de las capacidades técnicas del personal a través de capacitación continua y acompañamiento; la sistematización de conocimientos mediante repositorios y herramientas de memoria institucional; la mejora de la rendición de cuentas gracias al monitoreo de beneficios, resultados y riesgos; y la coherencia programática entre proyectos, programas y el portafolio institucional. De manera conjunta, estas contribuciones posicionan a la Oficina de Gestión de Proyectos como un mecanismo central de valor institucional y de gobernanza técnica, indispensable para evolucionar hacia una gestión basada en resultados.
- Modelo organizacional adaptable y sostenible: El modelo organizativo propuesto —sin creación de nuevos cargos y con dedicación parcial de personal existente— responde a las restricciones presupuestarias de la oficina, pero mantiene la ambición de fortalecer la estructura de gobernanza. Su enfoque transversal y su dependencia funcional del Representante Asistente de Programas garantizan su integración en los procesos estratégicos, administrativos y operativos. Esta estructura ligera y colaborativa permite maximizar recursos, evitar duplicidades y asegurar sostenibilidad institucional, al mismo tiempo que promueve una cultura de corresponsabilidad y aprendizaje colectivo entre las distintas áreas.

- La Oficina de Gestión de Proyectos como catalizador del cambio organizacional: El diseño no solo plantea una nueva unidad técnica, sino un cambio de paradigma en la gestión institucional de proyectos. La Oficina de Gestión de Proyectos se concibe como un catalizador que impulsa la profesionalización, la coordinación interdepartamental y la innovación, consolidando una cultura institucional de transparencia, mejora continua y aprendizaje. En esta etapa, su implementación se entiende como un proceso evolutivo, que parte de las capacidades existentes y busca instalar mecanismos sostenibles de gestión, monitoreo y toma de decisiones, orientando a la oficina de la FAO en Costa Rica hacia niveles superiores de madurez y excelencia operativa.

4.3.10 Recomendaciones parciales: Lineamientos estratégicos para la implementación

- Implementar un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos de apoyo con funciones de control se recomienda consolidar la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos de apoyo con componentes de control, que combine acompañamiento técnico, estandarización metodológica y seguimiento institucional. Este modelo debe priorizar, entre otras cosas, la definición de un marco metodológico único de gestión de proyectos aplicable a toda la cartera. Asimismo, debe promover la institucionalización de mecanismos de control de calidad y revisión técnica de propuestas y reportes; la implementación gradual de protocolos de monitoreo de beneficios, resultados y riesgos; y, la adopción de este modelo híbrido permitirá equilibrar flexibilidad operativa y control estratégico, fortaleciendo la gobernanza sin incrementar la carga estructural.
- Fortalecer la gobernanza mediante estructuras de coordinación formal: Se recomienda crear un Comité de Proyectos o de Portafolio Institucional, presidido por el Representante Asistente de Programas y con participación de representantes de Programas, Operaciones, Administración y áreas técnicas. Este comité deberá: supervisar la coherencia estratégica del portafolio; validar priorizaciones, riesgos y

avances; y articular decisiones sobre planificación y recursos. La Oficina de Gestión de Proyectos fungirá como secretaría técnica de este comité, asegurando el flujo de información y la trazabilidad de acuerdos. Este mecanismo formalizará la coordinación interdepartamental y fortalecerá la transparencia y la rendición de cuentas.

- Consolidar el sistema institucional de gestión de conocimiento: La Oficina de Gestión de Proyectos debe liderar la creación de un Sistema Institucional de Gestión del Conocimiento, compuesto por un repositorio digital colaborativo de lecciones aprendidas, buenas prácticas y plantillas de gestión. Este sistema permitirá retroalimentar la formulación de nuevos proyectos, así como integrar el aprendizaje institucional como eje de mejora continua. Asimismo, el sistema promoverá generar productos de conocimiento compartidos con socios y contrapartes nacionales. En este contexto, la gestión del conocimiento debe concebirse como una función permanente y estratégica dentro de la Oficina de Gestión de Proyectos, con lineamientos claros de documentación y difusión.
- Impulsar la profesionalización y la cultura de aprendizaje: La Oficina de Gestión de Proyectos deberá coordinar un plan anual de fortalecimiento de capacidades que combine formación en gestión de proyectos, liderazgo, monitoreo y evaluación, gestión de riesgos y sostenibilidad. En este sentido, se sugiere incluir capacitaciones conjuntas con la Oficina Regional (RLC) y otras representaciones; mentorías internas y comunidades de práctica entre coordinadores de proyectos; y módulos virtuales y presenciales adaptados al contexto de la FAO en Costa Rica. Estas acciones consolidarán una cultura de aprendizaje institucional y favorecerán la transición hacia un modelo de gestión de proyectos más profesional y resiliente.

- Integrar la gestión de riesgos, sostenibilidad y mejora continua: Se recomienda formalizar la integración de la gestión de riesgos y sostenibilidad como componentes transversales de la cartera institucional. La Oficina de Gestión de Proyectos debe desarrollar lineamientos específicos para identificar y mitigar riesgos operativos y estratégicos; incorporar criterios sociales, ambientales e institucionales en el diseño de todos los proyectos; y documentar y aplicar las mejoras derivadas de las evaluaciones y lecciones aprendidas. Esta integración permitirá a la Oficina de la FAO en Costa Rica operar con mayor resiliencia, previsibilidad y responsabilidad ambiental y social, fortaleciendo su posicionamiento como referente de cooperación técnica sostenible.
- Garantizar la sostenibilidad institucional del modelo: Para asegurar la continuidad y viabilidad de la Oficina de Gestión de Proyectos, se recomienda incorporar sus funciones en los planes operativos anuales y en los documentos de programación institucional; asignar responsabilidades formales dentro de las descripciones de puesto del personal vinculado; establecer mecanismos de evaluación anual del desempeño de la Oficina de Gestión de Proyectos, basados en indicadores de eficiencia, calidad y satisfacción interna; y promover el acompañamiento técnico de la Oficina Regional de FAO para América Latina y el Caribe (RLC) para consolidar metodologías, capacitación y monitoreo. Con estas medidas, la Oficina de Gestión de Proyectos podrá evolucionar gradualmente desde una estructura de apoyo hacia una unidad consolidada, generadora de valor estratégico y motor de mejora continua para la FAO en Costa Rica.

4.4 Plan de Implementación de la PMO (Objetivo específico 4)

Esta sección tiene como propósito establecer la hoja de ruta para la puesta en marcha de la PMO. Pretende delinear los pasos concretos que permitan transitar desde el diseño conceptual hacia su funcionamiento operativo, asegurando que este proceso se realice de manera ordenada, progresiva y viable dentro de las condiciones actuales de la organización.

El plan de implementación se sustenta en los insumos generados con los objetivos específicos anteriores: el diagnóstico del nivel de madurez organizacional y la identificación de brechas (Objetivos 1 y 2), que evidenciaron fortalezas y necesidades estratégicas en la gestión de proyectos; y el diseño de la PMO (Objetivo 3), que definió su tipo, ubicación, funciones y responsabilidades. De esta manera, el presente capítulo articula dichos hallazgos para traducirlos en un plan práctico que guíe la institucionalización de la PMO.

Considerando el contexto operativo de la FAO en Costa Rica, la implementación de la PMO se concibe bajo un enfoque gradual y realista, que reconozca las restricciones de recursos financieros y humanos, así como la necesidad de que el personal inicialmente asignado lo haga en condición de tiempo parcial. Esto implica priorizar acciones críticas y escalonar otras en fases sucesivas, garantizando así la sostenibilidad del proceso y su alineación con las capacidades institucionales.

Considerando lo anterior, esta sección propone una ruta estratégica para materializar la PMO como un instrumento clave para fortalecer la gestión de proyectos, elevar el nivel de madurez organizacional y maximizar su contribución.

4.4.1 Enfoque de implementación

Como se mencionó anteriormente, el proceso de implementación de la PMO requiere de un enfoque estratégico que combine realismo institucional con visión de largo plazo. Dada la situación actual de la FAO en Costa Rica, caracterizada por un nivel de madurez organizacional “Gestionado”, la puesta en marcha de la PMO debe concebirse de manera gradual y

adaptativa, garantizando que los avances se consoliden y que la oficina logre integrarse de forma orgánica a las dinámicas institucionales.

4.4.1.1 Justificación de un modelo

La implementación de la PMO en la Oficina de la FAO en Costa Rica se plantea bajo un modelo gradual y adaptativo, diseñado para responder a las condiciones institucionales actuales y a las oportunidades identificadas en el diagnóstico. La elección de este enfoque se fundamenta en que la organización se encuentra en un nivel de madurez “Gestionado”, según el modelo OPM3, lo cual refleja la existencia de prácticas formalizadas y aplicadas de manera sistemática, aunque aún con espacio para avanzar hacia procesos optimizados y en mejora continua. En este contexto, un despliegue escalonado permite consolidar los logros alcanzados, atender las brechas detectadas y avanzar hacia una institucionalización sostenible de la PMO.

La gradualidad en la implementación resulta indispensable ante la limitación de recursos financieros y humanos debido a la clasificación de Costa Rica como país de ingreso alto en julio de 2025, y la consecuente reducción de presupuesto asignado, así como por la necesidad de iniciar con personal de dedicación parcial. Este enfoque permite priorizar acciones críticas en una primera fase —como la definición de metodologías, la clarificación de roles y la instalación de mecanismos básicos de coordinación— y escalar progresivamente hacia procesos más complejos de gestión de portafolios, seguimiento de beneficios y cultura organizacional.

4.4.1.2 Factores críticos de éxito

El éxito de este proceso dependerá de la atención a factores críticos clave, entre los que destacan:

- Apoyo de la Representación: el liderazgo y la legitimidad de la PMO dependerán del respaldo explícito del Representante y del Representante Asistente de Programas.

- Compromiso interáreas: la PMO debe construirse como un espacio transversal, integrando la experiencia y aportes de todas las unidades técnicas y administrativas.
- Capacitación continua: fortalecer las competencias del personal en metodologías de gestión de proyectos y en el uso de herramientas institucionales constituye una condición esencial para asegurar consistencia y calidad.
- Gestión del cambio: acompañar el proceso con estrategias de comunicación, sensibilización y generación de confianza facilitará la adopción de nuevas prácticas y reducirá resistencias internas.

4.4.1.3 Principios rectores

La implementación de la PMO se regirá por un conjunto de principios rectores que garantizarán su pertinencia y sostenibilidad:

- Participación: involucrar a los equipos técnicos y administrativos en la definición y ajuste de procesos, fomentando el sentido de pertenencia.
- Flexibilidad: adaptar las herramientas y procedimientos de la PMO a las dinámicas cambiantes del contexto institucional y nacional.
- Aprendizaje continuo: promover la sistematización de lecciones aprendidas y la mejora iterativa de prácticas.
- Sostenibilidad: asegurar que las acciones de la PMO contribuyan al fortalecimiento institucional a largo plazo, evitando depender únicamente de esfuerzos individuales o temporales.

En la Tabla 34, se presenta una síntesis del enfoque de implementación propuesto para la PMO en la oficina de la FAO en Costa Rica.

Tabla 34

Enfoque de implementación de la PMO

Elemento	Descripción
Justificación	• Modelo gradual y adaptativo, coherente con el nivel de madurez "Gestionado" (4). • Permite consolidar prácticas existentes, atender brechas y avanzar de forma sostenible con recursos limitados y personal parcial.
Factores críticos de éxito	• Apoyo de la Representación (liderazgo y legitimidad) • Compromiso interáreas (integración transversal) • Capacitación continua (fortalecimiento de competencias) • Gestión del cambio (comunicación, confianza y reducción de resistencias)
Principios rectores	• Participación (involucrar equipos técnicos y administrativos) • Flexibilidad (adaptar metodologías y herramientas) • Aprendizaje continuo (sistematización y mejora iterativa) • Sostenibilidad (fortalecimiento institucional a largo plazo)

Nota: La Tabla 34 presenta la síntesis del enfoque de implementación de la PMO. Autoría propia con base en el diagnóstico de madurez y necesidades (Objetivos específicos 1 y 2) y el diseño de la PMO (Objetivo específico 3).

De manera general, el enfoque de implementación se basa en un equilibrio entre rigor metodológico y adaptabilidad, combinando liderazgo estratégico con un proceso participativo e inclusivo. Este modelo permitirá que la PMO evolucione de manera orgánica, consolidando capacidades y creando las condiciones necesarias para elevar el nivel de madurez de la organización hacia estadios más avanzados.

4.4.2 Fases de implementación y cronograma

La implementación de la PMO se plantea como un proceso progresivo que permite ir generando capacidades y resultados de manera escalonada, estructurado en tres fases que permiten consolidar progresivamente las capacidades, metodologías y mecanismos institucionales necesarios para su funcionamiento sostenible. Este enfoque busca garantizar la apropiación por parte del personal, asegura la consolidación de logros en cada etapa, evita la sobrecarga organizacional y facilita la adaptación a los recursos disponibles.

Fase I. Corto plazo (0–6 meses): Instalación inicial

Corresponde a la etapa de puesta en marcha y creación de las condiciones mínimas para el funcionamiento de la PMO. Su objetivo principal es establecer la estructura básica de gobernanza y los lineamientos operativos iniciales.

Actividades clave:

- Designación del/la Coordinador/a de la PMO y formalización de su mandato.
- Conformación del equipo técnico interáreas con personal de Programas, Operaciones, Administración y Finanzas.
- Elaboración y aprobación de los lineamientos operativos y metodológicos iniciales.
- Implementación de pilotos en proyectos seleccionados, para validar herramientas y procedimientos.
- Establecimiento de un plan de comunicación interna y sensibilización sobre los objetivos y beneficios de la PMO.
- Inicio del registro sistemático de proyectos en las plataformas corporativas de FAO (FPMIS, otros).

Fase II. Mediano plazo (6–18 meses): Consolidación

En esta fase, la PMO fortalece sus capacidades funcionales, estandariza procesos y amplía su ámbito de acción a todo el portafolio de proyectos. Su propósito es consolidar la estructura metodológica y la coordinación transversal.

Actividades clave:

- Implementación de metodologías estandarizadas de gestión de proyectos y desarrollo de manuales de referencia.
- Creación del repositorio de lecciones aprendidas y buenas prácticas, articulado con los sistemas institucionales.

- Ejecución del programa estructurado de capacitación en gestión de proyectos y portafolios.
- Integración de la PMO en el Comité Técnico y de Operaciones para la priorización y seguimiento de iniciativas.
- Desarrollo de indicadores de desempeño y tableros de monitoreo del portafolio de proyectos.
- Establecimiento de un mecanismo formal de reporte y retroalimentación entre la PMO y las áreas técnicas.

Fase III. Largo plazo (18–36 meses): Institucionalización

En esta etapa, la PMO se consolida como un componente estable dentro de la estructura organizacional, con funciones plenamente integradas en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos. Se promueve la mejora continua y la alineación estratégica.

Actividades clave:

- Integración formal de la PMO en los procesos estratégicos y administrativos de la oficina.
- Evaluación de la efectividad y valor agregado de la PMO mediante indicadores de desempeño institucional.
- Ajuste y optimización de metodologías, procesos y herramientas en función de los resultados obtenidos.
- Participación de la PMO en espacios regionales de FAO para el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Establecimiento de un modelo de mejora continua y de innovación en la gestión de proyectos.

En la Tabla 35 se hace una síntesis de los plazos de implementación y las actividades clave por fase.

Tabla 35

Plazos de implementación y actividades clave de la PMO

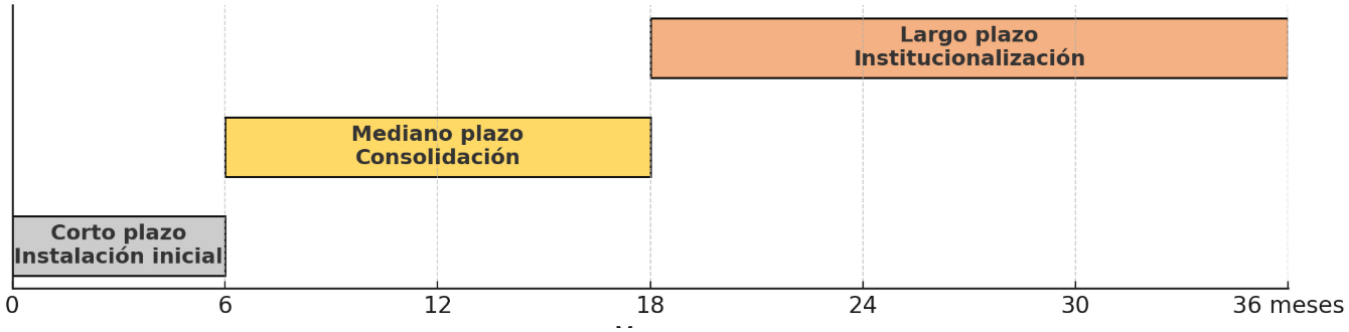
Plazo	Periodo	Objetivos principales	Actividades clave
Corto plazo	0 – 6 meses	Instalación inicial de la PMO	• Designación del/la coordinador/a de la PMO • Definición de lineamientos básicos • Pilotos en proyectos seleccionados • Plan de comunicación • Registro en FPMIS/On-Track
Mediano plazo	6 – 18 meses	Consolidación de funciones y estandarización de procesos	• Implementación de metodologías estandarizadas • Creación del repositorio de lecciones aprendidas • Programa de capacitación estructurada • Integración al Comité Técnico • Desarrollo de indicadores
Largo plazo	18 – 36 meses	Institucionalización y optimización continua	• Integración plena de la PMO en procesos estratégicos y administrativos • Evaluación de valor agregado Ajustes y mejora continua de metodologías • Ajuste metodológico • Conexión con FAO Regional • Mejora continua

Nota: La Tabla 35 presenta los plazos de implementación con el cronograma y acciones clave. Autoría propia con base en el diagnóstico de madurez (Objetivos 1 y 2) y el diseño de la PMO (Objetivo 3).

En la Figura 15, se presenta en cronograma de implementación de la PMO.

Figura 15

Cronograma de implementación de la PMO (36 meses)



Nota: La Figura 15 presenta el cronograma propuesto para implementar la PMO. Autoría propia.

4.4.3 Recursos requeridos

La puesta en marcha de la PMO demanda la identificación y asignación de recursos estratégicos que permitan asegurar su operatividad y sostenibilidad. En concordancia con el enfoque gradual definido para la implementación, los recursos necesarios se dimensionan de manera proporcional a las fases planteadas, priorizando el aprovechamiento de las capacidades existentes en la Oficina de la FAO en Costa Rica y limitando al mínimo la necesidad de nuevas inversiones. Se distinguen tres categorías principales de recursos: humanos, financieros y tecnológicos.

4.4.3.1 Recursos humanos

La conformación inicial de la PMO se apoyará en la dedicación parcial de especialistas de las áreas de Programas, Operaciones, Administración y Finanzas, quienes aportarán sus conocimientos técnicos y experiencia institucional en una modalidad de trabajo matricial. Esta estrategia permite avanzar en la consolidación de funciones clave sin requerir, en la etapa inicial, la creación de plazas adicionales. El liderazgo estará a cargo del/la Coordinador/a de la PMO, quien actuará como punto focal y responsable del seguimiento integral.

4.4.3.2 Recursos financieros

La implementación de la PMO requerirá de asignaciones mínimas destinadas a tres rubros principales: (i) actividades de capacitación y fortalecimiento de capacidades del personal en metodologías de gestión de proyectos; (ii) desarrollo y adaptación de herramientas metodológicas y de sistematización; y (iii) organización de reuniones periódicas de coordinación y espacios de trabajo colaborativo.

Dado el carácter participativo y progresivo del proceso, los costos asociados se mantendrán en un nivel reducido y gestionable para la oficina.

4.4.3.3 Recursos tecnológicos

La PMO aprovechará prioritariamente las plataformas corporativas de la FAO, tales como el FPMIS (Sistema de Información para la Gestión del Programa de Campo) y En Curso, que permiten dar seguimiento a proyectos y portafolios de manera integrada con los estándares globales de la organización. De forma complementaria, se prevé el uso de herramientas locales de sistematización —como repositorios documentales internos y plataformas colaborativas— que faciliten el registro, la consulta y la transferencia de conocimientos generados en los proyectos.

En conjunto, la adecuada articulación de estos recursos permitirá que la PMO funcione como un mecanismo operativo y estratégico, maximizando la utilización de capacidades existentes y asegurando la sostenibilidad de su implementación en el tiempo.

En la Tabla 36 se presenta una síntesis de los recursos requeridos para implementar la PMO.

Tabla 36

Recursos requeridos para la implementación de la PMO

Tipo de recurso	Descripción	Usos principales
Humanos	Dedicación parcial de especialistas de Programas, Operaciones, Administración y Finanzas. Coordinador/a de la PMO como punto focal.	• Aporte técnico y experiencia institucional • Liderazgo y coordinación de la PMO • Trabajo matricial entre áreas
Financieros	Asignaciones mínimas específicas para apoyar la puesta en marcha y consolidación progresiva.	• Capacitación y fortalecimiento de capacidades • Desarrollo y adaptación de herramientas metodológicas • Reuniones de coordinación y trabajo colaborativo
Tecnológicos	Plataformas corporativas de FAO (FPMIS, On-Track) y herramientas locales de sistematización.	• Seguimiento y monitoreo de proyectos y portafolio • Registro y sistematización de lecciones aprendidas • Repositorio y transferencia de conocimientos

Nota: La Tabla 36 presenta los tipos de recursos requeridos para la implementación de la PMO. Autoría propia con base en el diseño de la PMO y el plan de implementación.

4.4.4 Gestión del cambio y riesgos

La implementación de una PMO en la Oficina de la FAO en Costa Rica constituye un proceso de transformación organizacional que requiere ser acompañado de estrategias específicas de gestión del cambio y de un abordaje preventivo de los riesgos que podrían comprometer su éxito. Este componente es esencial para asegurar que la PMO sea percibida como un instrumento de apoyo y fortalecimiento institucional, y no como una carga adicional para el personal.

4.4.4.1 Estrategias de comunicación interna

Un factor clave para facilitar la adopción de la PMO es la generación de una cultura de apertura y confianza mediante mecanismos de comunicación interna efectivos. Se propone el desarrollo de campañas de sensibilización y talleres participativos para explicar el valor agregado de la PMO, enfatizando cómo esta unidad contribuirá a simplificar procesos,

fortalecer la eficiencia y mejorar la rendición de cuentas. Asimismo, se recomienda establecer canales permanentes de comunicación —reuniones periódicas, boletines internos o espacios colaborativos— que permitan aclarar dudas, dar seguimiento a avances y fomentar la participación comprometida del personal.

4.4.4.2 Identificación de riesgos clave

El proceso de implementación enfrenta riesgos inherentes a la dinámica institucional, entre los que se destacan:

- Sobrecarga de personal, dado que gran parte de los recursos humanos asignados inicialmente lo harán en condición de tiempo parcial.
- Falta de adopción de metodologías y herramientas, lo cual podría limitar la estandarización y la consolidación de procesos.
- Rotación frecuente de consultores y personal técnico, que puede afectar la continuidad de los aprendizajes y la consolidación de capacidades.

4.4.4.3 Medidas de mitigación

Para atender estos riesgos se establecen las siguientes medidas preventivas:

- Capacitación progresiva, orientada a fortalecer competencias de manera gradual y adaptada a la disponibilidad del personal.
- Incentivos institucionales, tales como el reconocimiento de buenas prácticas o la inclusión de logros relacionados con la gestión de proyectos en las evaluaciones de desempeño.
- Mecanismos de retroalimentación, que permitan recoger la experiencia de los equipos en tiempo real, ajustar metodologías y asegurar la pertinencia de las herramientas aplicadas.

Estas estrategias permitirán que el proceso de implementación de la PMO avance de forma ordenada, minimizando resistencias y riesgos, y consolidando las bases para su institucionalización a largo plazo.

En la Tabla 37 se presentan los principales riesgos identificados para la implementación de la PMO y las medidas de mitigación.

Tabla 37

Riesgos y medidas de mitigación en la implementación de la PMO

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Sobrecarga de personal (por dedicación parcial de especialistas)	Alta	Alto	• Asignación gradual de funciones • Capacitación progresiva • Priorización de tareas críticas
Falta de adopción de metodologías y herramientas	Media	Alto	• Programas de sensibilización y capacitación • Involucrar a los equipos en el diseño de herramientas • Reconocimiento a buenas prácticas
Rotación de consultores y personal técnico	Alta	Medio	• Documentación sistemática de procesos y lecciones aprendidas • Repositorio institucional • Inducción rápida a nuevo personal
Resistencia al cambio organizacional	Media	Alto	• Estrategias de comunicación interna • Espacios participativos de retroalimentación • Incentivos institucionales
Limitaciones financieras para la consolidación de la PMO	Baja	Medio	• Optimizar uso de recursos existentes • Priorizar acciones de alto impacto • Gestionar apoyos adicionales de proyectos

Nota: La Tabla 37 presenta los riesgos y las medidas de mitigación identificadas para la implementación de la PMO. Autoría propia con base en el diseño de la PMO y el plan de implementación.

4.4.5 Estrategias de sostenibilidad

Para garantizar que la PMO se consolide como un mecanismo institucional de largo plazo y no como una iniciativa aislada, resulta indispensable definir estrategias de sostenibilidad que aseguren su permanencia, su integración a la estructura organizativa y su capacidad de adaptación a los cambios internos y externos.

4.4.5.1 Integración de la PMO en los procesos permanentes de la oficina

La sostenibilidad de la PMO dependerá de su incorporación en los espacios de decisión y coordinación ya existentes dentro de la Oficina de la FAO en Costa Rica, particularmente en el Comité Técnico y el Comité de Operaciones. Esta integración permitirá que la PMO aporte de manera sistemática al análisis, priorización y seguimiento de proyectos, reforzando su rol como instancia transversal de apoyo a la Representación y a las áreas técnicas y administrativas.

4.4.5.2 Mecanismos para asegurar continuidad aun con cambios de personal

Dado que la rotación de personal constituye un desafío frecuente en el contexto institucional, se propone establecer protocolos de transferencia de conocimiento, repositorios de información actualizados y procesos de inducción acelerada para nuevo personal. Estos mecanismos permitirán mantener la memoria institucional y reducir la dependencia de personas específicas, asegurando la continuidad operativa y metodológica de la PMO.

4.4.5.3 Conexión con iniciativas regionales de FAO en gestión de proyectos

La sostenibilidad también se verá fortalecida mediante la articulación de la PMO con iniciativas regionales de gestión de proyectos de la FAO, aprovechando lineamientos, metodologías y buenas prácticas compartidas. Esta conexión permitirá mantener la coherencia con los estándares globales de la organización, potenciar el intercambio de experiencias y facilitar el acceso a recursos y herramientas regionales que apoyen la evolución de la PMO en Costa Rica.

De manera general, estas estrategias buscan consolidar a la PMO como un componente estructural de la gestión de la FAO en el país, asegurando que su valor agregado perdure en el tiempo y contribuya de manera sostenida al fortalecimiento institucional y al cumplimiento del Marco de Programación País y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Tabla 38

Estrategias de sostenibilidad de la PMO

Línea estratégica	Mecanismos propuestos
Integración en procesos permanentes	• Incorporación de la PMO en el Comité Técnico y de Operaciones • Participación sistemática en análisis, priorización y seguimiento de proyectos
Continuidad institucional	• Protocolos de transferencia de conocimiento • Repositorios actualizados de información y metodologías • Procesos de inducción acelerada para nuevo personal
Conexión con iniciativas regionales de FAO	• Alineamiento con lineamientos y metodologías regionales • Intercambio de buenas prácticas • Acceso a recursos y herramientas regionales de gestión de proyectos

Nota: La Tabla 38 presenta las estrategias de sostenibilidad de la PMO. Autoría propia con base en el diseño de la PMO y el plan de implementación.

4.4.6 Implicaciones y próximos pasos

La formulación del plan de implementación de la PMO representa un aporte sustantivo al fortalecimiento institucional de la Oficina de la FAO en Costa Rica, al proporcionar una hoja de ruta clara, gradual y sostenible para consolidar prácticas de gestión de proyectos que eleven la eficiencia, la rendición de cuentas y la generación de valor. Con este instrumento, la Oficina no solo responde a las brechas identificadas en el diagnóstico de madurez y necesidades, sino que también se posiciona de manera estratégica para alinearse con los estándares globales y regionales de la FAO, contribuyendo al logro del Marco de Programación País y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

No obstante, para garantizar la pertinencia y viabilidad del plan, resulta indispensable su validación interna. Se recomienda que el documento sea revisado y discutido en dos instancias clave: (i) la Representación en Costa Rica, como espacio primario de decisión y liderazgo institucional, y (ii) la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC), a fin de asegurar coherencia con lineamientos y experiencias regionales en materia de gestión de proyectos. Esta doble validación permitirá fortalecer la legitimidad del plan y facilitar el acceso a recursos y apoyo técnico.

En cuanto a los próximos pasos, se identifican una serie de hitos a ser monitoreados en el corto y mediano plazo:

- Corto plazo (0–6 meses): designación formal del/la Coordinador/a de la PMO, aprobación de lineamientos iniciales y desarrollo de proyectos piloto.
- Mediano plazo (6–18 meses): evaluación de la adopción de metodologías estandarizadas, funcionamiento del repositorio de lecciones aprendidas, y avance en los programas de capacitación estructurada.

Estos hitos permitirán dar seguimiento al grado de avance del plan y servirán como indicadores tempranos de éxito, facilitando los ajustes necesarios en función de los aprendizajes obtenidos. De esta manera, la implementación de la PMO podrá evolucionar como un proceso dinámico, alineado a las capacidades institucionales y a las demandas estratégicas de la FAO en el país.

Considerando lo anterior, en la Tabla 39 se presentan los hitos de implementación de la PMO.

Tabla 39

Hitos de implementación y seguimiento de la PMO

Plazo	Hito principal	Indicador de seguimiento
Corto plazo (0–6 meses)	Designación del/la Coordinador/a de la PMO	Nombramiento formal aprobado por la Representación
	Aprobación de lineamientos iniciales	Documento de lineamientos adoptado y comunicado al personal
	Desarrollo de proyectos piloto	Número de proyectos piloto en ejecución bajo lineamientos de la PMO
Mediano plazo (6–18 meses)	Adopción de metodologías estandarizadas	% de proyectos que aplican metodologías comunes validadas por la PMO
	Funcionamiento del repositorio de lecciones aprendidas	Plataforma operativa y número de documentos/procesos registrados
	Programa de capacitación estructurada en marcha	Número de sesiones de formación realizadas y % de personal capacitado en gestión de proyectos

Nota: La Tabla 39 presenta los hitos para la implementación y los indicadores de seguimiento por hito de la PMO. Autoría propia.

4.4.7 Conclusiones parciales: Enfoque estratégico y sostenibilidad del plan de implementación

- La implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos como proceso gradual y realista: El plan propuesto responde a un enfoque progresivo, adaptativo y realista, ajustado al nivel de madurez organizacional “Gestionado” de la oficina de la FAO en Costa Rica. La estructura de tres fases —instalación, consolidación e institucionalización— permite construir capacidades de manera escalonada, evitando la sobrecarga del personal y garantizando que los avances se integren orgánicamente en las dinámicas institucionales. Esta gradualidad asegura la sostenibilidad del proceso y su coherencia con los recursos disponibles.

- Integración de aprendizajes y alineamiento con los hallazgos previos: El plan traduce en acciones concretas los hallazgos de los objetivos 1, 2 y 3: consolida las fortalezas institucionales, atiende las brechas detectadas y operacionaliza el diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos. Cada fase responde a las dimensiones críticas identificadas en el diagnóstico —procesos, capacidades, herramientas y conocimiento—, fortaleciendo la alineación entre el análisis teórico, los resultados empíricos y la práctica organizacional.
- Factores críticos de éxito y gobernanza participativa: El éxito del plan depende del liderazgo de la Representación, el compromiso interáreas, la capacitación continua y una gestión del cambio efectiva. Estos factores constituyen las condiciones habilitantes para que la Oficina de Gestión de Proyectos sea percibida como un mecanismo de apoyo y no como una carga adicional. El plan promueve un modelo de gobernanza participativo, con una estructura transversal que involucra a todas las unidades técnicas y administrativas, reforzando la corresponsabilidad institucional.
- Optimización de recursos y aprovechamiento de capacidades existentes: El diseño del plan demuestra viabilidad financiera y operativa al priorizar el uso de recursos humanos internos, la reutilización de plataformas corporativas (FPMIS, *On-Track*) y la adaptación progresiva de herramientas digitales. Este aprovechamiento de capacidades existentes minimiza costos, fortalece la apropiación institucional y permite avanzar con un modelo autosostenible y de bajo costo adicional.
- Gestión del cambio y mitigación de riesgos como ejes transversales: El componente de gestión del cambio y análisis de riesgos es clave para asegurar la aceptación de la Oficina de Gestión de Proyectos. Las estrategias de comunicación interna, sensibilización, capacitación y reconocimiento de buenas prácticas favorecen una transición fluida hacia nuevas metodologías y estructuras. El plan incorpora medidas de

mitigación proactivas para evitar la sobrecarga de personal, la rotación de equipos y la resistencia al cambio, fortaleciendo así la resiliencia institucional.

- Sostenibilidad institucional y visión de largo plazo: El plan de implementación posiciona la Oficina de Gestión de Proyectos como un mecanismo estructural y duradero dentro de la oficina de la FAO en Costa Rica. La integración en los Comités Técnico y de Operaciones, el establecimiento de repositorios de conocimiento y la conexión con redes regionales de la FAO aseguran su continuidad más allá de los ciclos de proyectos. Esta visión estratégica convierte la Oficina de Gestión de Proyectos en un instrumento de fortalecimiento permanente, capaz de sostener la mejora continua y la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

4.4.8 Recomendaciones parciales: Lineamientos estratégicos y próximos pasos

- Validar institucionalmente el plan de implementación: Antes de su ejecución, el plan debe ser validado por la Representación de la FAO en Costa Rica y por la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe (RLC). Esta doble revisión permitirá garantizar coherencia con los lineamientos globales y regionales, legitimar las fases y facilitar el acceso a apoyo técnico y metodológico durante la ejecución.
- Fortalecer el liderazgo y la comunicación institucional: Se recomienda visibilizar la Oficina de Gestión de Proyectos como una prioridad estratégica de la Representación, comunicando su propósito y beneficios a todo el personal. La creación de un plan de comunicación interna —incluyendo talleres, boletines y reuniones de actualización— permitirá fortalecer la comprensión colectiva sobre el valor agregado de la Oficina de Gestión de Proyectos y fomentar la apropiación institucional.

- Consolidar mecanismos de coordinación y gobernanza: Debe establecerse un Comité de Coordinación de Proyectos o Portafolio, presidido por el Representante Asistente de Programas e integrado por responsables de Programas, Operaciones, Administración y Finanzas. La Oficina de Gestión de Proyectos actuará como secretaría técnica de este comité, garantizando el flujo de información, la revisión periódica de avances y la coherencia estratégica entre proyectos.
- Priorizar acciones críticas en la primera fase (0–6 meses): Durante el corto plazo se recomienda designar oficialmente a la persona Coordinadora de la Oficina de Gestión de Proyectos; aprobar los lineamientos iniciales y el plan de comunicación; implementar pilotos en proyectos seleccionados; e iniciar el registro unificado de proyectos en FPMIS. Estas acciones tempranas permitirán generar resultados tangibles, afianzar la legitimidad de la Oficina de Gestión de Proyectos y sentar las bases para su expansión posterior.
- Asegurar la capacitación continua y la gestión del conocimiento: Se debe implementar un programa estructurado de formación en gestión de proyectos y portafolios, incorporando módulos de monitoreo, evaluación, liderazgo y gestión de riesgos. Paralelamente, se debe desarrollar un repositorio de lecciones aprendidas y buenas prácticas que funcione como fuente de aprendizaje institucional y de referencia para nuevos proyectos.
- Fortalecer la infraestructura tecnológica: Es prioritario avanzar en la modernización de herramientas digitales, asegurando la interoperabilidad entre plataformas corporativas y locales. La implementación de tableros de seguimiento fortalecerá la trazabilidad, la transparencia y la toma de decisiones basada en evidencia.

- Monitorear hitos clave y aplicar ajustes iterativos: Se recomienda establecer un sistema de seguimiento de hitos alineado a los plazos definidos (corto y mediano plazo). Indicadores como la adopción de metodologías, el funcionamiento del repositorio de conocimiento y la capacitación del personal servirán como medidas tempranas de éxito. Los resultados de este monitoreo deben retroalimentar la mejora continua del plan y la evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- Garantizar la sostenibilidad institucional a largo plazo: Para asegurar la permanencia de la Oficina de Gestión de Proyectos, se sugiere integrar sus funciones en los planes operativos anuales de la Oficina; formalizar sus responsabilidades en los perfiles de puesto del personal; establecer protocolos de transferencia de conocimiento ante rotaciones; y fortalecer los vínculos con redes y experiencias regionales de Oficina de Gestión de Proyectos de la FAO. Estas medidas permitirán mantener la funcionalidad de la Oficina de Gestión de Proyectos incluso ante cambios de personal o contexto, consolidándola como un componente esencial de la gestión institucional.
- Preparar una fase de evaluación y retroalimentación con RLC: Se recomienda que, tras los primeros 18 meses de implementación, se realice una evaluación conjunta con la Oficina Regional para América Latina y el Caribe para identificar lecciones aprendidas, ajustar metodologías y fortalecer la articulación con iniciativas regionales. Esta retroalimentación garantizará la mejora continua y la evolución de la Oficina de Gestión de Proyectos hacia estándares de excelencia en gestión de proyectos.

4.5 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible (Objetivo Específico 5)

Este apartado aborda la definición del desarrollo regenerativo y su relación con el desarrollo sostenible, así como la conexión de estos conceptos con la ejecución del proyecto en estudio. Se destaca la importancia del desarrollo regenerativo en la vida cotidiana y la preservación del ambiente, los recursos naturales, sociales y económicos para las futuras generaciones. Además, se analiza la relación e impacto de la ejecución del proyecto y la operación del producto final en el desarrollo regenerativo y sostenible. También se explican los efectos e implicaciones de la ejecución y los entregables del proyecto en relación con el desarrollo regenerativo y sostenible, y cómo estos contribuyen y se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El desarrollo sostenible se define como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987). Esta definición, proveniente del Informe Brundtland, resalta la necesidad de balancear el crecimiento económico, la equidad social y la protección del medio ambiente.

La gestión de proyectos sostenible implica integrar principios de sostenibilidad en la planificación, ejecución y finalización de proyectos. Esto se traduce en prácticas que minimizan el impacto ambiental, promueven la equidad social y generan beneficios económicos a largo plazo. Considerar el desarrollo sostenible en la gestión de proyectos es crucial para asegurar que las actividades presentes no deterioren los recursos disponibles para futuras generaciones, garantizando la viabilidad y la aceptación social de los proyectos (Elkington, 1997).

Por su parte, el desarrollo regenerativo va más allá del desarrollo sostenible. Se enfoca en restaurar, renovar y revitalizar los sistemas sociales y naturales, de manera que estos no solo mantengan su funcionalidad, sino que mejoren con el tiempo (Mang y Reed, 2012). Según

estos autores, el desarrollo regenerativo implica un enfoque holístico, donde los proyectos no solo evitan daños, sino que activamente contribuyen a la regeneración de los ecosistemas y las

Incorporar el desarrollo regenerativo en la gestión de proyectos implica diseñar y ejecutar iniciativas que no solo sean sostenibles, sino que también contribuyan activamente a regenerar los recursos naturales y sociales. Este enfoque trasciende la sostenibilidad tradicional al orientar las acciones hacia la restauración y revitalización de los sistemas ecológicos y comunitarios, especialmente en un contexto global donde muchos de ellos se encuentran en estado crítico. Proyectos que integran principios regenerativos pueden restaurar ecosistemas degradados, fortalecer la resiliencia social y económica, y crear estructuras más equitativas y justas (Hes y Du Plessis, 2015). En el caso de la FAO en Costa Rica, estos principios se reflejan en una gestión que no se limita a mitigar impactos negativos, sino que busca generar valor ecológico, social y económico de forma continua, consolidando a la organización como un agente activo en la regeneración del territorio y el bienestar colectivo.

Los principios regenerativos que pueden incorporarse en la gestión de proyectos institucionales se basan en los postulados de Mang y Reed (2012) y Hes y Du Plessis (2015), y se agrupan en cuatro ejes estratégicos interrelacionados:

- Pensamiento sistémico y conexión con el contexto: Los proyectos deben diseñarse a partir de una comprensión profunda de los sistemas ecológicos, sociales y culturales en los que operan. Este enfoque permite identificar interdependencias, reconocer límites ecológicos y fortalecer las sinergias entre actores y territorios. En este sentido, la PMO debe promover metodologías de planificación que integren estas relaciones y orienten las decisiones hacia la regeneración del capital natural y social.
- Cocreación y participación significativa: La gestión regenerativa fomenta la participación comprometida de las comunidades y partes interesadas en todas las etapas del ciclo del proyecto. Este principio implica pasar de la consulta a la cocreación, promoviendo

procesos colaborativos que fortalezcan la gobernanza, la equidad y el sentido de pertenencia de los actores locales. En la práctica, esto requiere incorporar mecanismos participativos dentro de los marcos metodológicos institucionales.

- Aprendizaje adaptativo y mejora continua: Los proyectos deben concebirse como sistemas vivos, en constante aprendizaje y evolución. En este sentido, la PMO puede institucionalizar procesos de retroalimentación y revisión sistemática de resultados, integrando indicadores que midan no solo la eficiencia y efectividad, sino también la capacidad regenerativa de las intervenciones. Esto se articula con la dimensión de mejora continua identificada en el diagnóstico de madurez organizacional.
- Creación de valor integral: La gestión regenerativa busca maximizar beneficios que trasciendan lo económico, incorporando dimensiones ambientales, culturales y de bienestar colectivo. De esta forma, la PMO debe promover metodologías que cuantifiquen y comuniquen el valor generado en términos de resiliencia, restauración ecológica y fortalecimiento comunitario, alineando sus métricas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con el Marco Estratégico de la FAO 2022–2031.

Complementando lo anterior, tanto Elkington (1997), como Hes y Du Plessis (2015), mencionan que la inclusión de principios sostenibles y regenerativos en la gestión de proyectos es vital por varias razones:

- Mitigación de Riesgos: Ayuda a mitigar riesgos ambientales y sociales que pueden afectar la viabilidad y reputación del proyecto.
- Cumplimiento Normativo: Facilita el cumplimiento de normativas y estándares internacionales que promueven prácticas sostenibles.
- Valor a Largo Plazo: Contribuye a la creación de valor a largo plazo para todas las partes interesadas, asegurando la continuidad y el éxito del proyecto.

- Innovación y Competitividad: Fomenta la innovación y puede proporcionar una ventaja competitiva al crear proyectos que son resilientes y adaptativos frente a cambios.

El PFG tiene como objetivo diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos PMO en la oficina de la FAO en Costa Rica. De esta manera, el proyecto busca mejorar la eficiencia y la efectividad en la gestión de proyectos, lo cual es crucial tanto para el desarrollo regenerativo como para el desarrollo sostenible.

Según la definición de Brundtland (1987), el desarrollo sostenible se enfoca en satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. En el contexto del PFG, esto implica asegurar que las prácticas de gestión de proyectos de la organización incorporen principios de sostenibilidad, promoviendo la eficiencia en el uso de recursos, minimizando impactos ambientales negativos y mejorando la equidad social.

En cuanto al desarrollo regenerativo, como se mencionó anteriormente, este busca restaurar y revitalizar los sistemas naturales y sociales, mejorando su capacidad para regenerarse. En el marco del PFG, esto implica diseñar y ejecutar proyectos que no solo sean sostenibles, sino que también contribuyan activamente a la regeneración de los ecosistemas y las comunidades locales.

Asimismo, el proyecto se alinea con el Marco Estratégico de la FAO para 2022-2031, que busca transformar los sistemas agroalimentarios para que sean más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles. En este sentido, el marco estratégico y la visión de la organización están orientados hacia la consecución de varios ODS, incluyendo el fin de la pobreza (ODS 1), hambre cero (ODS 2) y reducción de las desigualdades (ODS 10) (FAO, 2021).

En la Tabla 40 se resume los efectos positivos y negativos del proyecto en el desarrollo regenerativo y sostenible, detallando qué, cómo, por qué y los ODS relacionados, además de las posibles medidas de mitigación para los efectos negativos.

Tabla 40

Posibles efectos de la ejecución del proyecto en el desarrollo regenerativo y sostenible

Aspecto	Descripción	Cómo	Por qué	ODS relacionados	Mitigación (si aplica)
Efectos positivos					
Mejora de la Gestión de Recursos	Implementación de prácticas eficientes en el uso de recursos.	Uso de herramientas y técnicas de gestión de proyectos para optimizar la planificación y ejecución.	Reducción del desperdicio y uso sostenible de recursos naturales.	ODS 12 (Producción y consumo responsables)	N/A
Fomento de la Inclusión Social	Integración de enfoques inclusivos en todos los proyectos.	Inclusión de comunidades locales y grupos vulnerables en la planificación y ejecución de proyectos.	Promoción de la equidad y reducción de desigualdades.	ODS 10 (Reducción de las desigualdades)	N/A
Restauración de Ecosistemas	Proyectos que contribuyen a la regeneración de ecosistemas.	Incorporación de prácticas agroecológicas y de recarbonización de suelos.	Mejora de la salud del suelo y aumento de la biodiversidad.	ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres)	N/A
Efectos negativos y de mitigación					
Impacto Ambiental Negativo de Proyectos	Posibles impactos negativos de la construcción o implementación de proyectos.	Degradación del suelo, contaminación del agua, pérdida de biodiversidad.	Falta de planificación adecuada y evaluación de impacto ambiental.	ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres), ODS 6 (Agua limpia y saneamiento)	Realización de evaluaciones de impacto ambiental y aplicación de medidas correctivas.
Desigualdad en la Distribución de Beneficios	Posible exclusión de grupos vulnerables en los beneficios del proyecto.	Falta de consideración de las necesidades y derechos de todas las partes interesadas.	Falta de mecanismos de participación inclusiva.	ODS 10 (Reducción de las desigualdades)	Implementación de mecanismos de consulta y participación inclusiva desde el inicio del proyecto.

Nota: La Tabla 40 muestra posibles efectos de la ejecución de la PFG en el desarrollo regenerativo y sostenible. Autoría propia.

Pese a los posibles efectos negativos incluidos en la tabla, se sostiene que el proyecto tiene un impacto positivo significativo en el desarrollo sostenible y regenerativo, considerando que la implementación de una PMO en la organización puede mejorar la gestión de proyectos, promoviendo la eficiencia en el uso de recursos y la inclusión social. Al considerar los efectos potenciales y aplicar medidas de mitigación, el PFG puede contribuir positivamente a los objetivos de desarrollo sostenible y regenerativo, alineándose con el marco estratégico de la FAO y apoyando la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Por otra parte, la posibilidad de efectos negativos disminuye al ser la FAO una organización de Naciones Unidas. En este sentido, por norma de la organización todos los proyectos deben alinearse con los ODS, además de incorporar un enfoque de sostenibilidad integral tanto lo ambiental, como en lo económico y lo social. El enfoque regenerativo también es considerado en la gestión de proyectos de la organización, sobre todo vinculado con la regeneración de los suelos y ecosistemas o paisajes productivos.

4.5.1 Relación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible es un plan de acción global adoptado unánimemente por los Estados miembros de las Naciones Unidas en la Cumbre de Desarrollo Sostenible celebrada en Nueva York en septiembre de 2015. Esta agenda se basa en la premisa de no dejar a nadie atrás y aborda una amplia gama de desafíos globales, incluyendo la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la degradación ambiental, la paz y la justicia.

La Agenda incluye 17 ODS y 169 metas asociadas que proporcionan una hoja de ruta universal para la paz y la prosperidad para las personas y el planeta, tanto ahora como en el futuro. Los ODS integran las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible, reconociendo que erradicar la pobreza y otras privaciones debe ir de la mano con estrategias que mejoren la salud y la educación, reduzcan la desigualdad y estimulen el

crecimiento económico, mientras se aborda el cambio climático y se preservan nuestros océanos y bosques (Naciones Unidas, 2015). En la Figura 16 se muestran los ODS.

Figura 16

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Nota: Tomado de *Marco Estratégico para 2022 – 2031* (p.16), por FAO, 2021, FAO.

Considerar los ODS en el PFG es crucial porque asegura que el proyecto esté alineado con una agenda internacionalmente reconocida, promoviendo prácticas sostenibles y equitativas. Asimismo, integrar los ODS mejora la eficiencia y efectividad del proyecto al proporcionar un marco claro y estructurado para la planificación y ejecución. Además, facilita el acceso a recursos y colaboraciones, fomenta la responsabilidad y transparencia, incentiva la innovación, y contribuye directamente al bienestar humano y del planeta. De manera general, integrar los ODS en el PFG no solo garantiza su relevancia y sostenibilidad, sino que también amplifica su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

En la Tabla 41 se presenta la finalidad de cada ODS y la relación con el PFG.

Tabla 41

Finalidad de los ODS y su relación con el proyecto

ODS	Finalidad	Relación con PFG	Descripción de la relación
ODS 1: Fin de la pobreza	Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.	Relacionado	El PFG puede contribuir a la reducción de la pobreza mediante la creación de empleos y el fortalecimiento de las capacidades locales a través de proyectos sostenibles.
ODS 2: Hambre cero	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y mejorar la nutrición, y promover la agricultura sostenible.	Relacionado	El PFG apoya prácticas agrícolas sostenibles y mejora la gestión de recursos en proyectos agrícolas, contribuyendo a la seguridad alimentaria y nutricional.
ODS 3: Salud y bienestar	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	Relacionado	Los proyectos que promuevan ambientes saludables y mejoren la calidad del aire y agua pueden contribuir indirectamente a mejorar la salud y el bienestar.
ODS 4: Educación de calidad	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	Relacionado	El PFG puede incluir componentes de capacitación y formación para mejorar las capacidades locales en gestión de proyectos sostenibles.
ODS 5: Igualdad de género	Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.	Relacionado	La inclusión de enfoques de género en los proyectos asegura que las mujeres y niñas tengan igualdad de oportunidades y participación.
ODS 6: Agua limpia y saneamiento	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.	Relacionado	Los proyectos pueden incluir prácticas de gestión eficiente del agua, contribuyendo a la sostenibilidad de los recursos hídricos.
ODS 7: Energía asequible y no contaminante	Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.	Relacionado	Implementación de soluciones energéticas sostenibles en los proyectos puede reducir el consumo de energía y promover el uso de energías renovables.
ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	Relacionado	La creación de una PMO mejora la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos, impulsando el crecimiento económico y generando empleo en el medio rural.
ODS 9: Industria, innovación e infraestructura	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.	Relacionado	La PMO puede fomentar la innovación en la gestión de proyectos y promover infraestructuras sostenibles y resilientes- en el medio rural.

ODS	Finalidad	Relación con PFG	Descripción de la relación
ODS 10: Reducción de las desigualdades	Reducir la desigualdad en y entre los países.	Relacionado	Promueve la inclusión social y económica mediante la implementación de proyectos que consideren las necesidades de los grupos vulnerables.
ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	Relacionado	Los proyectos pueden incluir componentes de urbanización sostenible y desarrollo de comunidades resilientes, sobre todo en el ámbito rural.
ODS 12: Producción y consumo responsables	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.	Relacionado	La PMO puede promover prácticas de consumo y producción responsables en todos los proyectos, minimizando el impacto ambiental.
ODS 13: Acción por el clima	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	Relacionado	Proyectos que incluyan medidas de mitigación y adaptación al cambio climático, promoviendo la resiliencia climática en el sector agropecuario, pesquero y rural.
ODS 14: Vida submarina	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.	Relacionado	Se pueden generar proyectos de pesca y acuicultura sostenible. Las prácticas sostenibles en proyectos terrestres pueden tener efectos positivos en la salud de los ecosistemas marinos.
ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.	Relacionado	Los proyectos que incluyen prácticas de restauración y conservación de suelos y biodiversidad apoyan directamente este ODS.
ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.	Relacionado	Fortalece las instituciones mediante la mejora de la gestión de proyectos, promoviendo la transparencia y responsabilidad.
ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.	Relacionado	La PMO puede facilitar la creación de alianzas y colaboraciones para el desarrollo sostenible, optimizando recursos y esfuerzos.

Nota: La Tabla 41 muestra la finalidad de los ODS de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, así como su relación con el PFG. Autoría propia.

El análisis del cuadro muestra que el proyecto tiene una relación significativa y positiva con los ODS. Al incorporar estos objetivos en la planificación y ejecución de proyectos, se asegura un impacto integral y sostenible que contribuye al bienestar de las personas y al medio ambiente. Además, la alineación con los ODS fortalece la relevancia, efectividad y responsabilidad del PFG, posicionándolo como una iniciativa clave en el marco del desarrollo sostenible promovido por la organización y la Agenda 2030.

4.5.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El análisis de impacto con el Estándar P5 es una metodología desarrollada por la Gestión de Proyectos Verdes (GPM, por sus siglas en Inglés - Green Project Management) Global para evaluar y gestionar la sostenibilidad de proyectos. Este estándar se centra en cinco categorías clave que corresponden a las dimensiones del desarrollo sostenible: Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Productos. El objetivo del análisis con el Estándar P5™ es garantizar que los proyectos no solo cumplan con los requisitos técnicos y de gestión, sino que también contribuyan positivamente a la sostenibilidad ambiental, social y económica (GPM, 2023).

Las cinco categorías del Estándar P5 son las siguientes:

1. Personas: Evaluación del impacto social del proyecto, incluyendo aspectos como la equidad, la salud, la seguridad y el bienestar de las comunidades afectadas. Un proyecto puede afectar positiva o negativamente a las personas involucradas directa o indirectamente.
2. Planeta: Evaluación del impacto ambiental del proyecto, considerando el uso de recursos, la biodiversidad, el cambio climático, y la contaminación. Un proyecto puede mejorar o degradar el medio ambiente dependiendo de su planificación y ejecución.
3. Prosperidad: Evaluación del impacto económico del proyecto, incluyendo la generación de empleo, la reducción de la desigualdad y el crecimiento económico sostenible. Un proyecto puede contribuir al desarrollo económico local y global.

4. Proceso: Evaluación de la sostenibilidad del proceso de gestión del proyecto, asegurando prácticas responsables y eficientes. La gestión efectiva y sostenible del proyecto puede reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.
5. Productos: Evaluación de los productos y servicios resultantes del proyecto, asegurando que sean sostenibles y beneficiosos a largo plazo. Los productos y servicios sostenibles pueden mejorar la calidad de vida y reducir impactos negativos.

Asimismo, el estándar de análisis P5 utiliza cinco lentes fundamentales para evaluar la sostenibilidad y el impacto de los proyectos que facilitan una evaluación integral de los proyectos, garantizando que no solo sean sostenibles en el tiempo, sino también justos y eficientes en su ejecución y resultados. Estos lentes son:

1. Vida Útil: Este lente evalúa la durabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de los productos o servicios resultantes del proyecto. Se analiza si el proyecto está diseñado para tener una vida útil prolongada, minimizando la necesidad de reemplazos frecuentes y reduciendo el impacto ambiental a lo largo del tiempo.
2. Mantenimiento: Este aspecto se centra en la facilidad y la sostenibilidad del mantenimiento necesario para los productos o servicios del proyecto. Se considera si el mantenimiento puede realizarse de manera eficiente, con recursos mínimos y sin causar impactos negativos en el medio ambiente o las comunidades.
3. Eficacia: A través de este lente, se analiza si el proyecto cumple con sus objetivos y resultados previstos de manera efectiva. Se evalúa la capacidad del proyecto para generar los resultados deseados, contribuyendo al bienestar social, económico y ambiental.
4. Eficiencia: Este criterio examina la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Se busca asegurar que el proyecto utiliza los recursos de manera óptima, minimizando el desperdicio y maximizando la productividad y los beneficios.

5. Imparcialidad: Este lente evalúa la equidad y la justicia en la distribución de los beneficios y recursos del proyecto. Se analiza si el proyecto promueve la inclusión social y económica, asegurando que todas las partes interesadas, especialmente las más vulnerables, se beneficien de manera justa.

Según el GPM (2023), el análisis con el Estándar P5 comienza con la identificación de los posibles impactos del proyecto en cada una de las cinco categorías mencionadas. En la fase de identificación, se consideran tanto los efectos positivos como negativos que el proyecto podría tener en aspectos sociales, ambientales, económicos, de gestión y en los productos finales. Una vez identificados los impactos potenciales, el siguiente paso es la evaluación de estos impactos. Aquí, se analiza la magnitud y el alcance de cada impacto, tomando en cuenta su relevancia y la probabilidad de ocurrencia. La evaluación también considera las interrelaciones entre los distintos impactos, lo que permite una comprensión más holística del proyecto y sus consecuencias.

Posterior a la evaluación, se desarrollan respuestas propuestas para cada impacto identificado. Estas respuestas consisten en estrategias y acciones específicas diseñadas para maximizar los efectos positivos y mitigar o evitar los negativos. Una vez desarrolladas las respuestas, se asigna un puntaje a cada impacto. Este puntaje refleja tanto la importancia del impacto como la efectividad de las acciones propuestas para gestionarlo. Los puntajes permiten priorizar las acciones y enfocarse en aquellas áreas que requieren más atención (GPM, 2023).

Finalmente, el GPM (2023) indica que se debe establecer un sistema de monitoreo y revisión continua. Este sistema es crucial para asegurar que las acciones propuestas se implementen adecuadamente y que los objetivos de sostenibilidad se alcancen. El monitoreo incluye la recopilación y análisis de datos sobre el desempeño del proyecto en relación con los impactos identificados, permitiendo ajustes y mejoras en tiempo real.

En la Figura 17 se muestra una síntesis del proceso del Estándar P5 del GPM.

Figura 17

Síntesis del proceso de análisis del Estándar P5

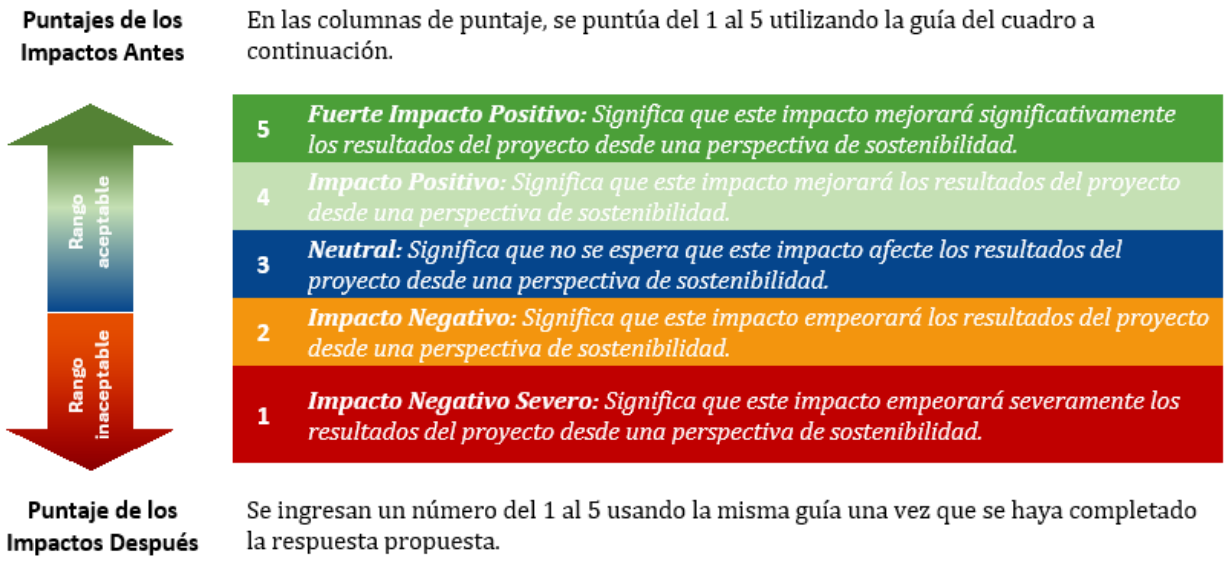
Nota: Autoría propia con base en *P5™ Standard for Sustainability in Project Management*, por GPM, 2023, GPM Global.

El proceso de análisis con el Estándar P5 no solo garantiza que los proyectos cumplan con los requisitos técnicos y de gestión, sino que también contribuyan positivamente a la sostenibilidad ambiental, social y económica. Al adoptar este enfoque integral, los gestores de proyectos pueden mejorar la responsabilidad social, proteger el medio ambiente y garantizar la viabilidad económica a largo plazo (GPM, 2023).

El Estándar P5 establece un marco claro y estructurado para evaluar la sostenibilidad de los proyectos mediante la asignación de puntuaciones antes y después de implementar las medidas de mitigación y maximización de impactos positivos. En este sentido, el Estándar P5 permite calcular la diferencia entre los puntajes de impactos antes y después: Los puntajes que aumentan indican mejora, mientras que los puntajes que disminuyen indican que el impacto ha empeorado. En la Figura 18 se muestran las categorías para la asignación del puntaje.

Figura 18

Categorías para la asignación del puntaje en el análisis de impacto del Estándar P5



Nota: De la Plantilla de Evaluación de Impacto del *P5™ Standard for Sustainability in Project Management*, por GPM, 2023, GPM Global.

Estos criterios permiten a los gestores de proyectos identificar y priorizar áreas de mejora y asegurar que los proyectos cumplan con los objetivos de sostenibilidad. Seguidamente, con base en el GPM (2023), en la Tabla 42 se explican los criterios específicos utilizados para asignar estas puntuaciones.

Tabla 42

Criterios para asignar puntajes antes y después del análisis de impacto con el Estándar P5

Criterio	Descripción	Criterios para Asignar Puntuaciones Antes del Análisis	Criterios para Asignar Puntuaciones Después del Análisis
Relevancia del Impacto	Evaluación de la importancia del impacto potencial en las dimensiones de Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Productos.	Magnitud del impacto, alcance geográfico, número de personas afectadas, y la gravedad del impacto ambiental o social.	Reducción en la magnitud del impacto, mejora en la resiliencia de las comunidades o ecosistemas, y la sostenibilidad de las medidas a largo plazo.
Probabilidad de Ocurrencia	Medición de la probabilidad de que el impacto identificado ocurra si no se toman medidas de mitigación.	Evaluación de riesgos basada en datos históricos, análisis de escenarios y expertos en la materia.	Evaluación de la efectividad de las medidas de mitigación y su capacidad para reducir la probabilidad de ocurrencia.
Vulnerabilidad de los Afectados	Consideración de la vulnerabilidad de las comunidades o ecosistemas afectados por el impacto.	Nivel de exposición, capacidad de adaptación y resiliencia de las comunidades o ecosistemas involucrados.	Mejora en la capacidad de adaptación y resiliencia de las comunidades o ecosistemas afectados tras la implementación de las medidas.
Efectividad de las Medidas de Mitigación	Evaluación de la efectividad de las estrategias y acciones implementadas para mitigar los impactos negativos y maximizar los positivos.	N/A	Reducción en la magnitud del impacto, mejora en la resiliencia de las comunidades o ecosistemas, y la sostenibilidad de las medidas a largo plazo.
Mejora en la Sostenibilidad	Medición del grado de mejora en la sostenibilidad del proyecto después de implementar las medidas propuestas.	N/A	Incrementos en la eficiencia del uso de recursos, reducción de la huella de carbono, mejora en la equidad social, y generación de beneficios económicos sostenibles.
Cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	Evaluación de cómo las medidas implementadas contribuyen al cumplimiento de los ODS relacionados con el proyecto.	N/A	Contribución a las metas específicas de los ODS, mejora en los indicadores de sostenibilidad y alineación con las políticas y normativas internacionales.

Nota: La Tabla 42 muestra los criterios para asignar puntajes antes y después del análisis de impacto con el Estándar P5. Autoría propia con base en GPM (2023).

Asignar puntuaciones antes y después del análisis de impacto permite a los gestores de proyectos comparar el estado inicial con el estado mejorado, proporcionando una base cuantitativa para medir el éxito de las intervenciones. Este proceso también ayuda a priorizar las áreas de acción y a asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente para lograr los mayores beneficios sostenibles posibles.

El uso del Estándar P5 en la gestión de proyectos es fundamental para asegurar que los proyectos no solo sean exitosos en términos de tiempo, costo y calidad, sino también en términos de sostenibilidad (GPM, 2023). Este enfoque integral permite a los gestores de proyectos:

- Mejorar la Responsabilidad Social: Al considerar los impactos sociales y económicos, los proyectos pueden contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades afectadas.
- Proteger el Medio Ambiente: Al integrar prácticas sostenibles, los proyectos pueden minimizar su huella ambiental y promover la conservación de los recursos naturales.
- Garantizar la Viabilidad Económica: Al enfocarse en la sostenibilidad económica, los proyectos pueden generar beneficios a largo plazo y reducir riesgos financieros.

En el anexo 11 se muestra el resultado de la evaluación del análisis de impacto del Estándar P5 del proyecto.

El análisis muestra que la implementación de una PMO en la FAO Costa Rica tiene el potencial de mejorar significativamente la sostenibilidad, eficiencia, equidad, y resiliencia de los proyectos. Las mejoras propuestas para cada categoría son esenciales para alcanzar estos objetivos, garantizando que los proyectos no solo cumplan con sus metas económicas, sino que también generen beneficios duraderos para la sociedad y el medio ambiente. La adopción de estas propuestas fortalecerá la capacidad de la FAO para liderar proyectos sostenibles y

equitativos, alineados con sus valores estratégicos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este sentido, se obtienen las siguientes conclusiones generales:

1. Visión General del Impacto del Proyecto: El análisis general de las matrices P5 revela que la implementación de una PMO en la FAO Costa Rica tiene un impacto positivo significativo en varias áreas clave, incluyendo prácticas laborales, comportamiento ético, energía, tierra, aire y agua, consumo, derechos humanos, agilidad empresarial, estimulación económica y mercado, y factibilidad del proyecto. Cada una de estas áreas muestra un compromiso claro con la sostenibilidad, la equidad, la eficiencia y la resiliencia, que son fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier proyecto dentro de la organización. Muchas de estas acciones ya se implementan, pero no bajo la figura de una PMO.
2. Prácticas Laborales y Trabajo Decente: En esta categoría, se identificaron áreas clave donde la PMO puede mejorar la gestión de recursos humanos, relaciones laborales, salud y seguridad, y la capacitación y desarrollo de competencias. La propuesta de implementar revisiones periódicas, sistemas de monitoreo y desarrollo de políticas imparciales tiene un impacto significativo en la mejora de la vida útil, la eficacia y la imparcialidad de las prácticas laborales. Estas mejoras asegurarán un entorno de trabajo más seguro, equitativo y productivo.
3. Comportamiento Ético: Las matrices relacionadas con el comportamiento ético, como anticorrupción, competencia justa y tecnología responsable, destacan la importancia de la integridad y la transparencia en la gestión de proyectos. Las mejoras propuestas, como la implementación de políticas anticorrupción y el monitoreo continuo de la competencia justa, mejoran significativamente la imparcialidad y la eficiencia del proyecto. Estas prácticas no solo reducen riesgos legales y reputacionales, sino que también refuerzan la confianza de las partes interesadas. Aunque muchas de estas

acciones se implementan en correspondencia de los mandatos de Naciones Unidas, actualmente esto no se realiza para la figura de la PMO.

4. Energía, Tierra, Aire y Agua: En cuanto al consumo de energía, emisiones GEI, y la calidad del aire y agua, se propusieron mejoras enfocadas en la optimización del uso de recursos y la minimización de impactos negativos. La implementación de sistemas de gestión energética y políticas de conservación ambiental contribuyen a un puntaje de impacto más alto en términos de sostenibilidad y eficiencia. Esto subraya el compromiso de la FAO con la protección del medio ambiente y la mitigación del cambio climático. En esta área, es importante indicar que muchos de los proyectos implementados por la organización tienen como objetivo la mejora en estas acciones.
5. Consumo y Generación de Residuos: Las matrices en esta categoría resaltan la importancia de la gestión eficiente de residuos, incluyendo el reciclaje y la eliminación adecuada de materiales peligrosos. Las propuestas de mejora, como el desarrollo de planes de gestión de residuos y el uso de prácticas sostenibles en la eliminación de materiales, aumentan la eficacia y la equidad en la gestión de residuos del proyecto, garantizando una menor huella ambiental.
6. Derechos Humanos: La categoría de derechos humanos, que abarca la lucha contra la discriminación, el trabajo forzado, y la promoción de la diversidad e inclusión, mostró un fuerte impacto positivo con las mejoras propuestas. Las políticas imparciales y el monitoreo continuo aseguran que el proyecto respete y promueva los derechos humanos, mejorando significativamente la vida útil y la equidad. Estas acciones se implementan en la organización en correspondencia a los mandatos de Naciones Unidas; sin embargo, se identificó una oportunidad de mejora.
7. Agilidad Empresarial: El enfoque en la resiliencia, flexibilidad y opcionalidad permite que el proyecto se adapte rápidamente a los cambios, lo que es crucial en un entorno

empresarial dinámico. Las mejoras propuestas para fortalecer la resiliencia del proyecto, a través de planes de contingencia y revisiones continuas, contribuyen a la longevidad y efectividad del proyecto, asegurando que pueda manejar situaciones adversas de manera eficiente.

8. Estimulación Económica y Mercado: Las matrices relacionadas con el impacto económico local, los beneficios indirectos, y las divulgaciones ESG subrayan la importancia de generar valor económico y social para la comunidad local. Las mejoras propuestas, como la maximización del impacto económico local y la transparencia en las divulgaciones ESG, fortalecen la sostenibilidad y la equidad del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas se beneficien de manera justa.
9. Factibilidad del Proyecto: Las matrices que abordan el análisis del caso de negocio, análisis financiero, y SROI revelan que la implementación de una PMO no solo mejora la viabilidad financiera, sino que también asegura que los proyectos generen un retorno social positivo. Las propuestas de mejoras en la gestión financiera y en la evaluación del SROI aseguran un uso óptimo de los recursos, maximizando los beneficios económicos, sociales y ambientales.

4.5.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

La validación del producto del proyecto en el campo del desarrollo regenerativo implica evaluar cómo el proyecto contribuye a restaurar, renovar y revitalizar los sistemas sociales y naturales afectados. Este proceso se enfoca en asegurar que el proyecto no solo sea sostenible, sino que también mejore activamente las condiciones de los ecosistemas y comunidades en las que se implementa. La validación se realiza a través de un análisis exhaustivo de los impactos del proyecto en las dimensiones ambiental, social, económica, espiritual, cultural y política,

utilizando preguntas específicas que ayudan a identificar las áreas de mejora y las estrategias de mitigación.

El desarrollo regenerativo se enfoca en la restauración, renovación y revitalización de los sistemas naturales y sociales, buscando no solo mantener sino mejorar la salud y la resiliencia de estos sistemas a lo largo del tiempo. Las dimensiones del desarrollo regenerativo abarcan aspectos ambientales, sociales, económicos, espirituales, culturales y políticos, cada uno de los cuales juega un papel crucial en la creación de sistemas sostenibles y regenerativos. En este sentido, las dimensiones del desarrollo regenerativo son las siguientes:

- Dimensión Ambiental: Se centra en la restauración y conservación de los ecosistemas; esto incluye la rehabilitación de suelos degradados, la protección de la biodiversidad, la gestión sostenible del agua y la mitigación del cambio climático. Las prácticas regenerativas buscan revertir los daños causados por actividades humanas, promoviendo la salud y la resiliencia de los ecosistemas naturales (Hes y Du Plessis, 2015).
- Dimensión Social: Enfatiza la creación de comunidades inclusivas y equitativas. Esto implica promover la equidad social, mejorar la calidad de vida de todas las personas, y asegurar la participación de las comunidades en la toma de decisiones. El objetivo es construir sociedades que sean justas y que apoyen el bienestar de todos sus miembros (Hes y Du Plessis, 2015).
- Dimensión Económica: Busca fomentar economías locales resilientes y equitativas; esto incluye la creación de oportunidades económicas que beneficien a las personas menos favorecidas, la reducción de la brecha económica y la promoción de sistemas económicos que sean sostenibles a largo plazo. Los proyectos regenerativos deben generar beneficios económicos que fortalezcan la resiliencia de las comunidades (Mang y Reed, 2012).

- Dimensión Espiritual: Aborda la conexión entre los seres humanos y la naturaleza, así como entre los individuos mismos. Promueve prácticas que fomentan la reflexión, la meditación y el bienestar espiritual, creando espacios que propicien la conexión con la naturaleza y el desarrollo personal. Esta dimensión subraya la importancia de cultivar un sentido de pertenencia y propósito en la vida (Hes y Du Plessis, 2015).
- Dimensión Cultural: Valora y preserva las tradiciones y prácticas culturales de las comunidades. Esto incluye el fortalecimiento de las expresiones artísticas y culturales, la inclusión del conocimiento de las personas mayores y el respeto por las costumbres locales. La cultura es vista como un componente esencial para la cohesión social y la identidad comunitaria (Mang y Reed, 2012).
- Dimensión Política: Se centra en la gobernanza participativa y la inclusión en la toma de decisiones. Promueve la participación de los ciudadanos en el diseño de su futuro, empodera a mujeres y jóvenes para asumir roles de liderazgo, e incluye la voz de todas las personas, independientemente de su nivel socioeconómico. La buena gobernanza es esencial para crear sistemas regenerativos justos y sostenibles (Hes y Du Plessis, 2015).

Es importante resaltar que estas dimensiones se encuentran interconectadas, por lo que trabajan juntas para crear sistemas que no solo sean sostenibles, sino que también regeneren y revitalicen los recursos naturales y sociales, asegurando un futuro próspero para las próximas generaciones.

Una Oficina de Gestión de Proyectos en la FAO puede contribuir significativamente al desarrollo regenerativo al centralizar y coordinar estos esfuerzos, maximizando la eficiencia y efectividad de los proyectos de desarrollo regenerativo, y asegurando que se logren resultados tangibles y sostenibles en el tiempo. Así, la PMO puede contribuir de varias maneras:

- Coordinación eficiente de proyectos agroambientales: La PMO puede centralizar la planificación y ejecución de proyectos enfocados en la restauración de ecosistemas

degradados vinculados con las áreas de producción agropecuaria, la conservación de la biodiversidad y la mitigación del cambio climático. Esto incluye la implementación de prácticas regenerativas como la recarbonización de suelos y la agroforestería, que restauran la salud del suelo y aumentan la biodiversidad.

- Monitoreo y evaluación de impacto ambiental: Con una PMO, se puede establecer un sistema robusto de monitoreo y evaluación que asegure que los proyectos no solo cumplan con los objetivos ambientales, sino que también se adapten y mejoren continuamente con base en los resultados obtenidos. Esto incluye medir el impacto en los límites planetarios, como la biodiversidad, el uso del agua y los ciclos de nutrientes.
- Integración de conocimientos tradicionales y locales: La PMO puede facilitar la incorporación de conocimientos tradicionales y locales en los proyectos de desarrollo, asegurando que las prácticas regenerativas sean culturalmente relevantes y apoyen la sabiduría ancestral en la gestión sostenible de los recursos naturales, sobre todo en los proyectos vinculados con pueblos indígenas y comunidades campesinas.
- Fomento de la participación comunitaria: La PMO puede facilitar la participación de las comunidades locales en el diseño y ejecución de proyectos, empoderándolas para que tomen decisiones informadas y sostenibles sobre el uso de sus recursos. Esto es crucial para asegurar que los proyectos sean inclusivos y beneficien a todos los miembros de la comunidad.
- Educación y capacitación: La PMO puede organizar programas de educación y capacitación para agricultores, técnicos y comunidades, enfocados en prácticas de agricultura sostenible, conservación de la biodiversidad y mitigación del cambio climático. Esto no solo mejora las habilidades locales, sino que también aumenta la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental.

- Desarrollo de Políticas y Estrategias Sostenibles: Una PMO bien estructurada puede trabajar en colaboración con gobiernos y organizaciones internacionales para desarrollar y promover políticas y estrategias que apoyen el desarrollo regenerativo a nivel local, regional y nacional. En este sentido, el apoyo al diseño de políticas públicas es una de las funciones prioritarias de la organización.
- Gestión de recursos y financiamiento sostenible: La PMO puede asegurar que los recursos y el financiamiento se gestionen de manera sostenible y transparente, priorizando proyectos que tengan un impacto positivo en el medio ambiente y las comunidades locales.

En la Tabla 43se muestra cómo se relaciona el proyecto con cada una de las dimensiones del desarrollo regenerativo.

Tabla 43

Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

Dimensión	Preguntas sobre el PFG
Ambiental	**¿Cómo el proyecto está diseñado para restaurar lo que ya ha sido dañado a nivel ambiental?** La implementación de una PMO en la FAO facilita la coordinación y ejecución de proyectos, la mayoría de estos, agrícolas y ambientales que promuevan prácticas regenerativas como la agroecología y la recarbonización de suelos, áreas en las que actualmente se trabaja de manera conjunta con las instituciones públicas y el sector privado. Estos proyectos están diseñados para restaurar la fertilidad del suelo, mejorar la biodiversidad y rehabilitar los ecosistemas degradados asociados a zonas productivas, asegurando una gestión ambiental sostenible y regenerativa **¿Cómo se afectan los límites planetarios con el proyecto?** (biodiversidad, cambio climático, acidificación de los océanos, fósforo y nitrógeno (agroquímicos), agua dulce, cambio en el uso de la tierra y el ozono). La PMO mejora la gestión de proyectos en las áreas que trabaja la organización, y que son positivos para el planeta. En este sentido, se implementa proyectos enfocados a reducir la carga química en la producción agropecuaria, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles que disminuyen la contaminación por fósforo y nitrógeno, entre otros. Además, al fomentar la conservación del agua y la restauración de suelos, se contribuye a la mitigación del cambio climático y la preservación de la biodiversidad, respetando los límites planetarios.

Dimensión	Preguntas sobre el PFG
Social	**¿Cómo el proyecto promueve una vida digna a todos los habitantes del planeta?** – según ODS Al ser la organización parte del Sistema de Naciones Unidas (SNU), todas las acciones y proyectos que se implementan están alineados con los ODS, especialmente con el ODS 2 (Hambre Cero). La PMO mejora la coordinación y gestión de proyectos que integran programas de capacitación y empoderamiento para comunidades locales, mejorando sus capacidades y condiciones de vida. Esto se alinea con varios ODS, además del ODS 2 mencionado, se vincula con la reducción de la pobreza (ODS 1), la igualdad de género (ODS 5), garantizando que todos los habitantes tengan acceso a oportunidades equitativas y una vida digna.
Económi.ca	**¿Cómo el proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas?** La PMO está diseñada para crear oportunidades de empleo y generar ingresos a través de proyectos sostenibles, enfocados en beneficiar a las personas menos favorecidas. Esto incluye el desarrollo de capacidades locales en gestión de proyectos y prácticas agrícolas regenerativas, promoviendo la equidad económica. **¿Cómo el proyecto disminuye la brecha económica?** La PMO facilita la implementación de proyectos que generan empleo y desarrollan capacidades, ayudando a reducir la desigualdad económica. Al asegurar que los beneficios del proyecto lleguen a todos, especialmente a los más vulnerables, se contribuye a una distribución equitativa de la riqueza **¿Cómo el proyecto utiliza medios de intercambio distintos a las monedas tradicionales?** Aunque la PMO en sí misma no implemente directamente medios de intercambio alternativos, puede apoyar proyectos que promuevan sistemas de intercambio local o de trueque, fomentando una economía circular y resiliente dentro de las comunidades.
Espiritual	**¿Cómo el proyecto propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza?** La PMO en la FAO facilita proyectos que requieren una interacción directa con el entorno natural, como la agroecología y la conservación de suelos. Estas iniciativas fomentan un mayor contacto y conexión con la naturaleza, promoviendo un sentido de respeto y cuidado por el medio ambiente. **¿Cómo el proyecto 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 promueve la colaboración comunitaria y el trabajo en equipo en todos sus proyectos, creando espacios donde las personas puedan interactuar en condiciones de igualdad, promoviendo el respeto mutuo y la escucha activa. **¿Cómo el proyecto fomenta espacios de descanso y meditación?** La PMO puede incluir en sus proyectos espacios verdes y áreas de descanso que proporcionen lugares para la relajación y la reflexión, apoyando el bienestar mental y espiritual de las comunidades involucradas. **¿Cómo el proyecto propicia espacios de reflexión para mirar hacia adentro y mejorar mis habilidades esenciales?** Las actividades de capacitación y formación organizadas por la PMO pueden incorporar elementos de desarrollo personal y reflexión, ayudando a los participantes a mejorar sus habilidades y bienestar general.

Dimensión	Preguntas sobre el PFG
Cultural	**¿Cómo el proyecto fortalece o afecta las expresiones artísticas y/o culturales del país o la Región en la que se desarrolla?** La PMO puede integrar actividades que apoyen y valoren las expresiones culturales locales, fortaleciendo la identidad y el patrimonio cultural a través de la inclusión de elementos culturales en los proyectos, especialmente los vinculados con tradiciones alimentarias y el patrimonio agrícola. **¿Cómo se involucra o excluye el conocimiento de las personas adultas mayores?** La PMO asegura que el conocimiento y la experiencia de las personas mayores se valoren y se incluyan en la planificación y ejecución de los proyectos, promoviendo su participación activa. Esto se da especialmente en proyectos vinculados con el patrimonio agrícola y costumbres alimentarias. **¿Cómo el proyecto protege o afecta el entorno visual y auditivo del lugar donde se desarrolla?** En la planificación de proyectos, la PMO considera el impacto visual y auditivo, implementando medidas para minimizar cualquier efecto negativo y mantener la armonía con el entorno local. **¿Cómo el proyecto respeta o invade costumbres propias de las poblaciones en las que se desarrolla?** La PMO respeta y valora las costumbres locales, integrando prácticas y tradiciones en el diseño y ejecución de los proyectos para asegurar una implementación culturalmente sensible y respetuosa.
Política	**¿Cómo el proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro?** La PMO fomenta la participación ciudadana desde la fase de planificación, asegurando que las comunidades locales tengan voz y voto en el diseño y la implementación de los proyectos, lo que fortalece la gobernanza participativa. **¿Cómo el proyecto empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo?** La PMO incluye programas de capacitación y desarrollo de liderazgo dirigidos a mujeres y jóvenes, promoviendo su empoderamiento y participación activa en la toma de decisiones. **¿Cómo el proyecto 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 asegura la inclusión de las voces autóctonas en todas las etapas del proyecto, respetando la diversidad y promoviendo la equidad social, independientemente del nivel socioeconómico.

Nota: La Tabla 43 muestra la relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo. Autoría propia.

4.5.4 Conclusiones parciales: Alineación del PFG con el desarrollo sostenible y regenerativo

- Integración de la sostenibilidad y regeneración en la gestión de proyectos: El proyecto de creación de una PMO en la FAO en Costa Rica constituye una contribución directa a la transición institucional hacia modelos de gestión que integren los principios del desarrollo sostenible y regenerativo. La propuesta no solo busca optimizar la eficiencia y la coordinación de proyectos, sino también instalar una cultura organizacional orientada al equilibrio entre lo ambiental, lo social y lo económico, conforme a los principios del Informe Brundtland (1987) y los enfoques regenerativos de Mang y Reed (2012).
- De la sostenibilidad a la regeneración: Mientras el desarrollo sostenible procura mantener el equilibrio entre los recursos actuales y las necesidades futuras, el enfoque regenerativo implica restaurar, revitalizar y mejorar los sistemas naturales y sociales. En este sentido, la propuesta trasciende el paradigma conservacionista e introduce una visión que promueve procesos restaurativos, resiliencia ecológica y bienestar comunitario, especialmente a través de los proyectos agroambientales y territoriales impulsados por la FAO.
- Impacto positivo en los sistemas sociales, económicos y ambientales: El análisis de impactos según el Estándar P5 del GPM Global demuestra que la implementación de una PMO genera beneficios sustantivos en las cinco dimensiones de sostenibilidad: Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Productos. Se evidencian mejoras en la eficiencia operativa, equidad social, mitigación ambiental y transparencia institucional, consolidando una gestión más responsable y coherente con la Agenda 2030.

- Alineación estratégica con el Marco de Programación País y los ODS: El proyecto muestra correspondencia directa con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en las áreas de fin de la pobreza (ODS 1), hambre cero (ODS 2), trabajo decente (ODS 8), acción por el clima (ODS 13) y vida de ecosistemas terrestres (ODS 15). La PMO se configura como un mecanismo transversal que articula los proyectos nacionales con las metas globales de la FAO, fortaleciendo su rol como socio técnico del Estado costarricense en la implementación de la Agenda 2030.
- Aplicación del Estándar P5 como herramienta de validación institucional: El uso del Estándar P5 permitió evidenciar de manera cuantitativa y cualitativa la contribución positiva del PFG a la sostenibilidad y la regeneración, mediante mejoras notables en las categorías de equidad laboral, ética institucional, eficiencia de recursos, resiliencia económica y gobernanza participativa. Este enfoque metodológico aporta un marco robusto para monitorear y reportar los beneficios sostenibles generados por la PMO.
- La PMO como instrumento para el desarrollo regenerativo: El diseño propuesto de la PMO actúa como catalizador para la coordinación de proyectos regenerativos que aborden restauración de suelos, biodiversidad, adaptación al cambio climático y fortalecimiento de comunidades rurales. Además, la PMO permitirá integrar conocimientos locales, fomentar la participación social y consolidar mecanismos de gobernanza inclusivos, alineados con los principios de equidad y corresponsabilidad ambiental.
- Contribución transversal a las dimensiones del desarrollo regenerativo: El análisis de las seis dimensiones del desarrollo regenerativo evidencia que el PFG aporta a todas ellas:
    - Ambiental: fortalece la restauración ecológica y la gestión sostenible de recursos.
    - Social: promueve la inclusión, equidad y bienestar comunitario.

  - Económica: genera oportunidades laborales y reduce desigualdades.
  - Espiritual: impulsa la conexión entre personas y naturaleza.
  - Cultural: respeta y revitaliza conocimientos tradicionales y prácticas locales.
  - Política: refuerza la gobernanza participativa y el liderazgo de mujeres y jóvenes.

  De esta manera, la propuesta consolida un modelo institucional que integra la sostenibilidad con la regeneración, generando impactos positivos a múltiples niveles.

- Validación del aporte del PFG a la Agenda 2030 y a la FAO: El análisis confirma que se cumplen con los estándares técnicos de gestión de proyectos, sino que valida su aporte tangible al desarrollo sostenible y regenerativo mediante la mejora institucional. La PMO se posiciona como un vehículo operativo para la implementación efectiva del Marco Estratégico FAO 2022–2031, fortaleciendo el liderazgo de la organización en sostenibilidad, resiliencia y regeneración de sistemas agroalimentarios.

4.5.5 Recomendaciones parciales: Estrategias para consolidar el enfoque regenerativo y sostenible

- Incorporar el Estándar P5 como marco metodológico permanente: Se recomienda institucionalizar el uso del Estándar P5 del GPM Global dentro de la PMO para la evaluación continua de sostenibilidad y regeneración de los proyectos. Esto permitirá medir los impactos sociales, ambientales y económicos antes, durante y después de la ejecución, generando información comparable y fortaleciendo la rendición de cuentas.
- Fortalecer la integración de los ODS en el ciclo de gestión de proyectos: Es esencial vincular los 17 ODS a todas las fases del ciclo de vida de los proyectos: formulación, ejecución, monitoreo y evaluación. La Oficina de Gestión de Proyectos debe desarrollar una matriz de correspondencia ODS–proyecto, con indicadores específicos de contribución. Esto garantizará coherencia con la Agenda 2030 y facilitará la comunicación de resultados a donantes y socios institucionales.

- Promover la regeneración ecológica en los portafolios de proyectos: La Oficina de Gestión de Proyectos debe priorizar proyectos con impactos regenerativos tangibles —como la recarbonización de suelos, la restauración de ecosistemas, la gestión sostenible del agua y la agricultura climáticamente inteligente—. Además, debe establecer mecanismos de monitoreo de servicios ecosistémicos que midan la recuperación ambiental generada por la acción de la FAO en el país.
- Potenciar la participación inclusiva y la equidad de género: Para asegurar el enfoque regenerativo, se recomienda fortalecer los mecanismos de participación de comunidades rurales, mujeres, jóvenes e indígenas, integrándolos en el diseño y toma de decisiones de los proyectos. La Oficina de Gestión de Proyectos debe incorporar criterios de equidad en todas las herramientas metodológicas y promover espacios de diálogo y cocreación.
- Desarrollar capacidades en sostenibilidad y regeneración: La capacitación continua del personal y de las contrapartes nacionales es fundamental. La Oficina de Gestión de Proyectos debe implementar programas formativos sobre gestión de proyectos sostenibles y regenerativos, cubriendo temas como bioeconomía, agroecología, gestión de carbono, economía circular y resiliencia climática. Estos programas deben incluir tanto conocimientos técnicos como habilidades de liderazgo transformacional.
- Articular la Oficina de Gestión de Proyectos con políticas públicas y redes regionales: Se recomienda fortalecer la relación de la Oficina de Gestión de Proyectos con las políticas nacionales de cambio climático, gestión ambiental y desarrollo rural, así como con las iniciativas regionales de FAO en América Latina y el Caribe. Esta articulación permitirá escalar resultados, compartir aprendizajes y acceder a oportunidades de cooperación técnica y financiera en materia de sostenibilidad.

- Integrar la gestión de conocimiento con un enfoque regenerativo: La Oficina de Gestión de Proyectos debe crear un repositorio institucional de prácticas regenerativas y sostenibles, documentando casos de éxito, lecciones aprendidas y metodologías aplicadas. Este conocimiento debe ponerse a disposición de equipos de proyectos, socios nacionales y comunidades, promoviendo el aprendizaje colectivo y la innovación.
- Fortalecer la evaluación de impacto social y ambiental: Se recomienda desarrollar un sistema de indicadores de impacto regenerativo, que mida no solo los resultados de gestión, sino también la contribución real a la restauración de ecosistemas, la mejora del bienestar social y la equidad económica. Este sistema debe integrarse con las plataformas corporativas (FPMIS) para facilitar la trazabilidad institucional.
- Consolidar la cultura organizacional sostenible en la FAO en Costa Rica: Finalmente, se sugiere promover dentro de la oficina una cultura organizacional basada en la ética ambiental, la equidad social y la innovación regenerativa. Esto implica alinear las prácticas cotidianas, la comunicación interna y los valores institucionales con los principios del desarrollo sostenible, fomentando el compromiso individual y colectivo con los ODS.

5 Conclusiones

El desarrollo de la propuesta permitió analizar de manera integral la situación actual de la gestión de proyectos en la Oficina de la FAO en Costa Rica, identificar sus principales fortalezas y brechas, y proponer un modelo de PMO que responda a las necesidades institucionales, a los estándares internacionales y a los compromisos asumidos en el marco de la Agenda 2030 y el Marco Estratégico de la FAO 2022–2031. En este sentido, las principales conclusiones son las siguientes:

1. Nivel de madurez y diagnóstico institucional: El diagnóstico de madurez organizacional, basado en el modelo OPM3 del PMI, determinó que la Oficina se encuentra en un nivel 4 – Gestionado, lo que evidencia la existencia de prácticas formalizadas, metodologías aplicadas sistemáticamente y una estructura sólida para planificar, ejecutar y supervisar proyectos. Las dimensiones con mayor desarrollo corresponden a Estrategia y Alineación Organizacional, Gobernanza y Estructura, y Sostenibilidad y Enfoque Programático, lo que demuestra coherencia entre los proyectos y los objetivos estratégicos institucionales. No obstante, se identificaron brechas críticas en Gestión de Beneficios y Valor, Mejora Continua y Lecciones Aprendidas y Gestión de Riesgos y Cambios, áreas que limitan la capacidad institucional para generar aprendizaje organizacional, anticipar riesgos y demostrar impactos sostenibles. Asimismo, dimensiones como Procesos y Metodologías, Capacidades y Competencias y Gestión de Riesgos alcanzan un nivel intermedio (3 – Estandarizado), señalando la necesidad de mayor estandarización metodológica y fortalecimiento del talento humano. El diagnóstico permitió establecer una línea base institucional sobre la madurez en gestión de proyectos y confirmó la necesidad de una estructura transversal de coordinación — una PMO— que consolide esfuerzos, garantice coherencia metodológica y fomente la mejora continua.

2. Necesidades y brechas organizacionales: El proceso participativo de identificación de necesidades, con una tasa de respuesta del 82%, integró perspectivas de personal interno y actores externos, validando los hallazgos. Los resultados cuantitativos y cualitativos destacaron tres brechas prioritarias: i) Herramientas y Tecnología (2,66): brecha alta, vinculada con limitaciones en sistemas de monitoreo y gestión digital; ii) Gestión del Conocimiento y Sostenibilidad (3,35): brecha moderada que requiere institucionalizar la documentación y aprendizaje organizacional; y iii) Capacidades del Personal (3,40): brecha moderada que demanda capacitación continua y fortalecimiento técnico. A la vez, se identificaron fortalezas en Comunicación, Roles y Procesos, y Participación e Involucramiento (≥4,1), lo cual confirma una base organizacional sólida en aspectos colaborativos y operativos. Estas percepciones reafirman la necesidad de institucionalizar la gestión del conocimiento, modernizar herramientas digitales y promover la formación continua como pilares del fortalecimiento institucional.
3. Diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos: El diseño de la PMO responde a las brechas y fortalezas institucionales identificadas, proponiendo un modelo de apoyo con elementos de control, ubicado bajo la supervisión del Representante y del Representante Asistente de Programas, garantizando legitimidad jerárquica y transversalidad funcional. La PMO se concibe como un mecanismo integrador y articulador, con funciones estratégicas (alineación con el Marco de Programación País y los ODS); operativas (estandarización metodológica, soporte técnico y coordinación de portafolios), de aseguramiento (monitoreo de resultados y control de calidad), y transversales (gestión de riesgos, sostenibilidad y mejora continua). La estructura propuesta es ligera y sostenible, basada en la dedicación parcial de personal de distintas áreas (Programas, Operaciones, Administración y Finanzas), evitando sobrecostos y favoreciendo la integración funcional. No obstante, el hecho de no

contemplar contratación de nuevo personal representa un riesgo potencial de sobrecarga de funciones, por lo que se recomienda implementar medidas de mitigación como redistribución equilibrada de tareas, definición clara de roles y programas de acompañamiento y capacitación continua.

4. Plan de implementación y gestión del cambio: El plan de implementación plantea una hoja de ruta gradual y adaptable, estructurada en tres fases: i) Corto plazo (0–6 meses): instalación inicial y proyectos piloto; ii) Mediano plazo (6–18 meses): consolidación metodológica, capacitación y seguimiento; y iii) Largo plazo (18–36 meses): institucionalización plena y mejora continua. Este enfoque progresivo se ajusta a la realidad operativa de la Oficina, marcada por restricciones presupuestarias y limitaciones de personal. Los factores críticos de éxito incluyen el liderazgo de la Representación, la participación interáreas, la capacitación permanente y la gestión efectiva del cambio. El plan incorpora estrategias específicas de gestión del cambio y mitigación de riesgos, tales como la sensibilización del personal, la documentación de procesos, la asignación gradual de funciones y la creación de repositorios institucionales para asegurar continuidad.
5. Validación y coherencia institucional: La implementación de la PMO se apoya en el uso eficiente de recursos humanos y plataformas corporativas existentes (FPMIS, On-Track), reduciendo costos y potenciando la sostenibilidad. La validación del plan por parte de la Representación y de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (RLC) es esencial para garantizar coherencia con los lineamientos globales de la FAO, asegurar legitimidad institucional y promover el intercambio de buenas prácticas a nivel regional. La convergencia entre los resultados del diagnóstico de madurez y el análisis de necesidades refuerza la coherencia del estudio, evidenciando que la creación de una

PMO es una medida tanto técnica como estratégica para fortalecer la eficiencia organizacional y la gobernanza interna.

6. Impacto institucional y sostenibilidad: La implementación de una PMO generará impactos positivos en las tres dimensiones del desarrollo sostenible —económica, social y ambiental— al mejorar la eficiencia institucional, fortalecer la inclusión y optimizar el uso de recursos. El análisis del Estándar P5 de GPM Global evidenció avances en las cinco categorías de sostenibilidad (Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Productos), destacando el fortalecimiento de la responsabilidad social, la gestión ética, la eficiencia en el uso de recursos y la resiliencia organizacional. Asimismo, el PFG contribuye a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, con énfasis en los ODS 1, 2, 8, 12, 13 y 15, reafirmando la alineación del proyecto con la Agenda 2030 y el Marco Estratégico FAO 2022–2031, orientado hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos y sostenibles.
7. Enfoque regenerativo y cultura institucional: Desde una visión de desarrollo regenerativo, la propuesta impulsa acciones que restauran ecosistemas, fortalecen comunidades y revitalizan economías locales, integrando conocimientos tradicionales, participación comunitaria y equidad de género. El análisis de las dimensiones ambiental, social, económica, espiritual, cultural y política confirma que la PMO puede actuar como catalizador de regeneración y sostenibilidad, conectando la gestión institucional con la restauración ecológica y el bienestar humano.

Finalmente, la participación comprometida del personal evidenció un alto nivel de apropiación y disposición para adoptar nuevos modelos de trabajo, siempre que existan mecanismos claros de comunicación y acompañamiento. La estandarización y digitalización de procesos se consolidan, así como catalizadores de cambio cultural, orientando a la organización hacia la transparencia, la colaboración y la mejora continua.

6 Recomendaciones

La presente sección ofrece lineamientos estratégicos dirigidos a los distintos actores institucionales que intervienen en la gestión de proyectos de la FAO en Costa Rica. Su aplicación articulada permitirá avanzar hacia un nivel superior de madurez organizacional, fortalecer la gobernanza institucional y consolidar una cultura de gestión basada en resultados, aprendizaje continuo y sostenibilidad.

6.1 Dirigidas a la Representación

Se recomienda que la Representación ejerza un liderazgo estratégico en la institucionalización de la gestión de proyectos y en la consolidación de la PMO. Para ello, se sugiere:

1. Fortalecer la gobernanza y la madurez institucional: Formalizar un marco integral de gestión de proyectos con políticas, flujos de decisión y responsabilidades claras, e integrar la PMO dentro del sistema de planificación estratégica, presupuestaria y de rendición de cuentas.
2. Estandarizar metodologías y procesos: Aprobar un manual institucional basado en las buenas prácticas del PMI y las directrices corporativas de la FAO, asegurando coherencia en la planificación, ejecución y cierre de los proyectos.
3. Impulsar la comunicación y la transparencia: Desarrollar un plan de comunicación interna y externa que visibilice los resultados de los proyectos y promueva la colaboración interdepartamental, designando puntos focales en cada área.
4. Incorporar sostenibilidad y regeneración como ejes institucionales: Integrar estos enfoques en los planes anuales, políticas internas y procesos de evaluación, solicitando a la PMO el seguimiento de los impactos ambientales, sociales y económicos de las intervenciones.

5. Garantizar el alineamiento con los ODS y el Marco de Programación País: Implementar una matriz institucional ODS–proyectos con indicadores verificables que permitan monitorear la contribución de las iniciativas a la Agenda 2030.
6. Consolidar la creación y operación de la PMO: Formalizar su establecimiento mediante resolución interna, designar una coordinación con liderazgo técnico y asegurar respaldo político, presupuestario y logístico para su sostenibilidad.
7. Fomentar una cultura organizacional basada en ética, sostenibilidad y aprendizaje continuo, integrando estos valores en la inducción, evaluación del desempeño y comunicación institucional.

6.2 Dirigidas a la Oficina Regional (RLC)

La Oficina Regional para América Latina y el Caribe debe brindar acompañamiento técnico y fortalecer la coherencia metodológica entre las Oficinas de País. En este sentido, se recomienda:

8. Brindar asistencia técnica continua, acompañando las tres fases del plan de implementación de la PMO y facilitando el intercambio de experiencias regionales.
9. Promover el uso del Estándar P5 de GPM Global, apoyando su adopción como herramienta para medir y reportar la sostenibilidad en los proyectos, y articulándolo con los sistemas de planificación y monitoreo institucional.
10. Sistematizar y difundir la experiencia costarricense, utilizando la implementación de la PMO como modelo regional de referencia para fortalecer la gestión de proyectos en otras oficinas y fomentar el aprendizaje colectivo.

6.3 Dirigidas a los Comités Técnico y de Operaciones

Los Comités Técnico y de Operaciones deben asumir un rol articulador que garantice coherencia técnica, metodológica y administrativa en la gestión de proyectos. Se recomienda:

11. Atender las dimensiones críticas del diagnóstico, mediante el desarrollo de indicadores institucionales para la gestión de beneficios, riesgos y mejora continua, asegurando la aplicación sistemática de lecciones aprendidas.
12. Consolidar la coordinación interdepartamental y la toma de decisiones conjuntas: Establecer un Comité de Proyectos permanente responsable de validar metodologías, priorizar iniciativas y monitorear el portafolio institucional de manera trimestral.
13. Estandarizar procesos y asegurar la calidad: Implementar un manual unificado de planificación, adquisiciones, seguimiento y rendición de cuentas, garantizando la trazabilidad documental y el cumplimiento de auditorías internas.
14. Integrar a la PMO en los espacios de gobernanza institucional: Incorporar su participación en la revisión de avances, aprobación de proyectos y priorización de recursos, garantizando su función como órgano asesor y de coordinación técnica.
15. Monitorear la ejecución del plan de implementación y los hitos estratégicos, dando seguimiento al cumplimiento de fases, la capacitación del personal y el funcionamiento del repositorio institucional.
16. Priorizar proyectos con impacto regenerativo y sostenible, aplicando criterios de sostenibilidad en la formulación y evaluación de las intervenciones.

6.4 Dirigidas al personal técnico-administrativo

El personal técnico-administrativo es el motor operativo de la gestión de proyectos y el principal agente de cambio para consolidar la nueva cultura institucional. Se recomienda:

17. Fortalecer las capacidades técnicas y digitales, mediante programas de formación y certificación (como PMD-Pro o equivalentes) que integren liderazgo, monitoreo, gestión

de riesgos y uso avanzado de herramientas corporativas (FPMIS, tableros de control, SharePoint).

18. Institucionalizar la gestión del conocimiento, documentando experiencias, lecciones y buenas prácticas, y alimentando un repositorio digital de acceso interno que apoye la mejora continua y la inducción de nuevo personal.
19. Participar activamente en la consolidación metodológica de la PMO, colaborando en el diseño de herramientas, flujos de trabajo y plantillas, y proporcionando retroalimentación sobre su aplicación práctica.
20. Acompañar el proceso de cambio organizacional, participando en espacios de sensibilización, comunicación y aprendizaje, y compartiendo observaciones sobre los retos y oportunidades de la implementación.
21. Aplicar el enfoque de sostenibilidad y el Estándar P5 en la formulación y seguimiento de proyectos, identificando impactos positivos y promoviendo prácticas regenerativas vinculadas con la restauración ambiental, la resiliencia climática y la equidad social.
22. Fomentar el compromiso con la mejora continua, participando en los mecanismos de evaluación, retroalimentación y aprendizaje institucional, consolidando una cultura basada en resultados, transparencia y rendición de cuentas.

Estas recomendaciones constituyen una hoja de ruta estratégica e institucional para fortalecer la gestión de proyectos en la FAO en Costa Rica mediante la creación e institucionalización de una PMO.

Lista de Referencias

Almaguer, R., Pérez, M., y Aguilera, L. (2021). Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(2), 431-456. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000200431&lng=es&tlng=es.

Alzamora, J. (2022). Ágil, predictivo o híbrido: ¿Qué enfoque emplear para gestionar proyectos de cambio o innovación? *Conexión ESAN*. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/agil-predictivo-o-hibrido-que-enfoque-emplear-para-gestionar-proyectos-de-cambio-o-innovacion

American Psychological Association (01 de enero de 2020). *Style and Grammar Guidelines. Recuperado el 17 de enero de 2020 de https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/index*

American Psychological Association (2020). *Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). https://doi.org/10.1037/0000165-000*

Andersen, E. S., y Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1

Angrosino, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. SAGE Publications.

Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management, 17*(4), 207-216.

Arrieta, H., Guzmán, L. M., y Barrero, L. H. (2017). Determinación de la madurez en la gestión de proyectos de ingeniería en empresas del sector de bienes y servicios. *Revista Ingeniería*, 22(1), 115-132. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-12372017000100008&script=sci_arttext

Aubry, M., y Brunet, M. (2018). Organizational project management: A historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 36(1), 64–77. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.002

Aubry, M., Hobbs, B., y Müller, R. (2010). The project management office as an organizational innovation. *International Journal of Project Management*, 28(8), 795–806. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.008

Aubry, M., Müller, R., y Glückler, J. (2010). Exploring PMOs through community of practice theory. *Project Management Journal, 41*(5), 110-120. https://doi.org/10.1002/pmj.20154

Ávila, A. D. (2017). *Propuesta de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos de una empresa constructora*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658613/Avila_AD.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Axelos. (2023). PRINCE2® Maturity Model (P2MM®): *Guidance for assessment*. PeopleCert.

Axelos/PeopleCert. (2021). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®)*, Version 3.0. Axelos Limited.

Babbie, E. R. (2013). *The Practice of Social Research* (13th ed.). Wadsworth Cengage Learning.

Beckhard, R., y Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley.

Bernard, H. R. (2011). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (5th ed.). AltaMira Press.

Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Press.

Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development.* Oxford University Press.

Burke, W. W., y Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management, 18*(3), 523-545. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson Education.

CMMI Institute. (2018). *Introducing CMMI® Development V2.0.* Software Engineering Institute.

Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management practices in industry sectors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471–478. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00105-4

Crawford, J. K. (2014). Optimizing Project Management. CRC Press.

Crawford, J. K. (2015). *Project management maturity model: Providing a proven path to project management excellence* (3rd ed.). CRC Press.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Desouza, K. C., y Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414–423. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002

Diez, J. M., y Pimienta, C. D. (2018). *Aproximación conceptual al modelo de madurez en gestión de proyectos (OPM3).* Ingenio Magno, 9(1), 24-41. http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ingeniomagno/article/view/1651

Diez, E., y Pimienta, L. (2018). *Gestión de proyectos: Guía práctica para la madurez organizacional*. Universidad del Norte.

Dinsmore, P. C., y Cooke-Davies, T. J. (2006). *The right projects done right! From business strategy to successful project implementation*. John Wiley & Sons.

Domingues, L., Pereira, A., y Silva, C. (2023). Project management maturity models: Proposal of a comparative framework. *Procedia Computer Science*, 219, 276–285. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.03.047

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Estrada, N. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial Juan Nicolás Estrada Reyes. *Palermo Business Review* Nº 12 https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_02.pdf

Evaristo, R., y van Fenema, P. C. (1999). A typology of project management: Emergence and evolution of new forms. *International Journal of Project Management, 17*(5), 275-281.

Fernandes, G. (2022). Agile project management offices: An empirical study of roles, practices, and challenges. *Journal of Modern Project Management*, 10(1), 32–47.

Fernández, C., y Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Fetterman, D. M. (2010). *Ethnography: Step-by-Step* (3rd ed.). SAGE Publications.

Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., y López, R. (2010). Guía para la gestión de proyecto sociales. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2018/05/guia-gestic3b3n-proyectos-sociales.pdf

Gold, R. L. (1958). *Roles in sociological field observations*. Social Forces, 36(3), 217-223.

Gómez, J., y Fernández, L. (2017). *Propuesta de un modelo de madurez en gestión de proyectos para una empresa del sector TIC*. Universidad del Norte. https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7747/130145.pdf

Gómez, R., y Fernández, C. (2017). *Madurez organizacional en gestión de proyectos: Evaluación y mejora continua*. Editorial UPM.

GPM Global. (2023). *P5™ Standard for Sustainability in Project Management*. Recuperado de https://www.greenprojectmanagement.org/p5-standard

Guzmán, G., Herrera, R., y Valencia, N. (2022). *Aplicación de un enfoque híbrido de dirección de proyectos para la fase de construcción de un museo cultural en la región Norte del Perú*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667267/Guzm%c3%a1n_BT.pdf?sequence=16&isAllowed=y

Hammersley, M., y Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in Practice* (3rd ed.). Routledge.

Heldman, K. (2021). *Project management jumpstart* (4th ed.). Wiley.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Hes, D., y Du Plessis, C. (2015). *Designing for hope: Pathways to regenerative sustainability. Routledge*.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.

Higuera, E. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Negonotas Docentes*, 13, 11-22.

Hobbs, B., y Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): The results of phase 1. *Project Management Journal, 38*(1), 74-86. https://doi.org/10.1177/875697280703800107

Hobbs, B., y Aubry, M. (2010). The project management office (PMO): A quest for understanding. *Project Management Journal, 41*(3), 3-15.

Hobbs, B., Petity, Y. (2017). Agile methods on large projects in large organizations. *Project Management Journal*, 48(3), 3–19. https://doi.org/10.1177/875697281704800302

Hsieh, H. F., y Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. https://doi.org/10.1177/1049732305276687

Jiménez, F., Martínez, P., y Pérez, R. (2019). *Evaluación de la madurez en gestión de proyectos en organizaciones públicas y privadas*. Universidad de Sevilla.

Jiménez, J. F., León, D. A., Mahecha, J. S., Manco, J. M., y Pita, M. G. (2019). Diseño y plan de implementación para el montaje de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en MYV Consultores Asociados S.A. *Obras y Proyectos*, (26), 51-64. https://doi.org/10.4067/S0718-28132019000200051

Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (8th ed.). Pearson Education.

Jugdev, K., y Thomas, J. (2020). Project management maturity models: The silver bullets of competitive advantage? *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 835–851. https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2019-0125

Kawulich, B. B. (2005). *Participant observation as a data collection method*. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 6(2).

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). Wiley.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (3rd ed.). SAGE Publications.

Levine, H. A. (2005). *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*. Jossey-Bass.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. Human Relations.

Malta, J. (2003). Gestión de proyectos en desarrollo local. Ideas Litográficas. http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmc0s1g5

Mang, P., y Haggard, B. (2016). *Regenerative development and design: A framework for evolving sustainability.* John Wiley & Sons.

Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: A regenerative framework and methodology. *Building Research & Information*, 40(1), 23–38. https://doi.org/10.1080/09613218.2012.621341

Martínez, J., y Pérez, L. (2019). *Metodologías para la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en organizaciones*. Universidad Centroamericana. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8384021.pdf

Méndez, E. E. (2024). *Project Management Office (PMO) Proposal for the Institute of Archaeology within the National Institute of Culture and History (NICH) of Belize*. UCI. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2746.

Meredith, J. R., y Mantel, S. J. (2012). *Project Management: A Managerial Approach* (8th ed.). Wiley.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.

Miranda, J. (2024). *Plan de proyecto de diseño e implementación de una oficina de Gestión de proyectos para la Empresa Sistemas en Ingeniería LTDA*. UCI Biblioteca. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2493

Moghaddasi, S., Yang, R., y Fang, D. (2025). Redefining project management: Embracing Value Delivery Offices for enhanced performance. *Buildings*, 15(7), 1176. https://doi.org/10.3390/buildings15071176

Müller, R., y Lecoeuvre, L. (2014). Governance and support in the sponsoring of projects and programs. Project Management Journal, 45(6), 50-63.

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://sdgs.un.org/2030agenda

Müller, R., Drouin, N., y Sankaran, S. (2019). *Organizational project management: Theory and practice*. Routledge.

Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook* (2nd ed.). SAGE Publications.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *Textos fundamentales*. FAO: Roma. Disponible en: https://www.fao.org/3/K8024S/K8024S.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020). *Iniciativa de Hambre Cero*. Recuperado de https://www.fao.org/zhc/home/es/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2021). *Marco Estratégico para 2022 – 2031*. FAO: Roma. Disponible en: https://www.fao.org/3/ne577es/ne577es.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2021). *FAO in the 21st Century: Ensuring Food Security in a Changing World*. Recuperado de https://openknowledge.fao.org/handle/10568/77611

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2021). *The Future of Food and Agriculture: Trends and Challenges*. Recuperado de https://openknowledge.fao.org/handle/10568/77641

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Acerca de la FAO*. Disponible en: https://www.fao.org/about/es/

Prado, D. (2014). *Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (Prado-MMGP), versión 2.2.* Maturity Research.

Project Management Institute (PMI). (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* – Second Edition. Newtown Square, PA: PMI.

Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK guide) (6th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* (3rd ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2024). Pulse of the Profession 2024. Project Management Institute.

Prosci. (2018). *Best practices in change management* (11th ed.). Prosci Research.

Prosci. (2018). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Research.

Robson, C. (2011). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (3a ed.). Wiley.

Román, M. L. (2024). *Design Proposal for Establishing a Project Management Office (PMO) in Allyis Tech Mahindra's Learning and Development (L&D) Department*. UCI Biblioteca. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2745

Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.

Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2006). Organizational assessment: A step-by-step guide to effective diagnosis and design. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 6–14. https://doi.org/10.1108/02756660610640102

Serra, C. E. M., y Kunc, M. (2015). Benefits realization management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011

Silva, E. C., Bezerra, R., y Ferreira, L. (2021). Organizational maturity and governance: Integrating strategic alignment and sustainability. *Journal of Modern Project Management,* 9(2), 62–75.

Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart, and Winston.

Spradley, J. P. (2016). *The Ethnographic Interview*. Waveland Press.

Thiry, M. (2002). Combining Value and Project Management into an Effective Programme Management Model. *International Journal of Project Management*, 20(3), 221-227.

Toca, C. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. En: *Civilizar*. 9 (17), pp. 117-136.

Too, E. G., Weavyer, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006

Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Turner, J. R. (2020). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (4th ed.). McGraw-Hill.

Turner, J. R., Y Keegan, A. (2021). *Project-based management: Leading strategic change in organizations* (2nd ed.). Routledge.

Vargas, A. (2024). *Propuesta de diseño e implementación de una PMO para la administración de los proyectos de gestión a terceros de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación*. UCI Biblioteca. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2644

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future (The Brundtland Report)*. Oxford University Press.

Anexos

Anexo 1: Acta del PFG

ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

1. Nombre del (de la) estudiante

Andrea Padilla Arce

2. Nombre del PFG

Propuesta de una Oficina para la Administración de Proyectos (PMO) en la oficina de Costa Rica de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

3. Área temática del sector o actividad

Cooperación técnica para el desarrollo.

4. Firma de la persona estudiante

5. Nombre de la persona docente SG

Fabio Muñoz

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

20 de agosto de 2024.

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

24 junio 2025	18 octubre 2025

9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos y características debe incluir una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos en la Sede de Costa Rica de la FAO, considerando las necesidades organizacionales y el nivel de madurez actual en gestión de proyectos?

10. Hipótesis de investigación

Es posible diseñar e implementar una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Sede de Costa Rica de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) que mejore significativamente la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos, alineándose con las necesidades organizacionales y el nivel de madurez actual en gestión de proyectos.

11. Objetivo general

Elaborar una propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos en la Sede de Costa Rica de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), para optimizar la gestión de proyectos y mejorar la eficiencia organizacional.

12. Objetivos específicos

1. Evaluar el nivel de madurez de la organización en administración de proyectos, para identificar áreas de mejora.

2. Determinar las necesidades de la organización para mejorar la gestión de proyectos, con el propósito de definir requerimientos específicos.

3. Diseñar el tipo, ubicación, características, funciones, roles y responsabilidades que debería tener la PMO para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.

4. Desarrollar un plan de implementación para la PMO con el fin de establecer los pasos necesarios para su puesta en marcha.

5. Validar el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo mediante el análisis de impactos según el Estándar P5 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

13. Justificación del PFG

a. La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Sede de Costa Rica de la FAO es fundamental debido a la ausencia de una estructura centralizada que estandarice y optimice la gestión de proyectos. Actualmente, la falta de una PMO puede llevar a inconsistencias en la ejecución de proyectos, duplicidad de esfuerzos y una utilización ineficiente de los recursos. Una PMO proporcionará un marco unificado que mejorará la

coordinación, la planificación y la ejecución de los proyectos, asegurando un alineamiento con los objetivos estratégicos de la FAO.

b. La oficina de la FAO en Costa Rica invierte importantes recursos anualmente en la ejecución de diversos proyectos. La creación de una PMO permitirá una optimización en el uso de estos recursos, reduciendo los costos operativos hasta en un 20% a través de una mejor planificación y gestión de los proyectos. Esto se traduce en un ahorro potencial que puede ser reinvertido en nuevos proyectos y actividades de cooperación técnica, ampliando el alcance y el impacto de la organización en el país.

c. La implementación de una PMO también es crucial para elevar los estándares de calidad en la gestión de proyectos, alineándolos con las mejores prácticas internacionales. Esto no solo garantizará una mayor efectividad y eficiencia en la entrega de resultados, sino que también contribuirá a la capacidad de la FAO para atraer financiamiento y cooperación internacional. Al fortalecer la estructura organizacional y mejorar los procesos de gestión de proyectos, la FAO podrá cumplir de manera más efectiva con su mandato de lograr la seguridad alimentaria y promover el desarrollo agrícola sostenible en Costa Rica.

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 Parte I
1.1.4. Marco Teórico Parte II
1.1.5. Marco Metodológico
1.1.6. Introducción
1.1.7. Documento integrado
1.1.8. Revisión del documento integrado
1.1.9. Seminario de Graduación aprobado
1.2. Desarrollo del PFG: Propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)
1.2.1. Madurez en administración de proyectos (OPM3)
1.2.1.1. Instrumento de diagnóstico
1.2.1.2. Diagnóstico de madurez organizacional
1.2.1.3. Informe de diagnóstico
1.2.2. Necesidades en administración de proyectos
1.2.2.1. Instrumento de diagnóstico
1.2.2.2. Diagnóstico de necesidades
1.2.2.3. Informe de diagnóstico
1.2.3. Diseño de la PMO
1.2.3.1. Modelo de la PMO
1.2.3.2. Alcance de la PMO (funciones y servicios)
1.2.3.3. Estructura de la PMO (organigrama, roles y responsabilidades)
1.2.4. Plan de Implementación de la PMO

1.2.4.1. Cronograma de implementación
1.2.4.2. Recursos
1.2.4.3. Riesgos / mitigación
1.2.5. Conclusiones
1.2.6. Recomendaciones
1.2.7. Lista de referencias
1.2.8. Anexos
1.2.9. Aprobación del tutor para lectura
1.3. Revisión de lectores
1.3.1. Asignación de lectores
1.3.2. Revisión PFG por los lectores
1.3.2.1. Mejoras al PFG e informe de revisión
1.3.3. Segunda revisión lectores
1.3.4. Aprobación de lectores
1.4. Evaluación
1.4.1. Calificación del tribunal
1.4.2. Aprobación final del PFG

15. Presupuesto del PFG

Rubro	**Unidad**	**Costo por unidad (USD)**	**Unidades**	**Costo total (USD)**
Grupos focales (10 personas)	Grupo focal	100	5	500
Revisión filológica	Página	1	180	180
Encuadernado del documento	Encuadernado	150	1	150
Impresión del documento	Impresión	150	3	450
Total				**1280**

16. Supuestos para la elaboración del PFG

1. La información de la FAO estará organizada y será accesible.
2. Se tendrá acceso a los recursos necesarios sin restricciones.
3. La colaboración de los miembros del equipo de la FAO será continua y sin interrupciones durante todo el periodo del proyecto.
4. Los expertos y *stakeholders* estarán disponibles para entrevistas y consultas.
5. El tiempo del investigador para el PFG será de al menos 15 horas por semana durante el tiempo de tutoría.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

1. Acceso limitado a bases de datos internas de la FAO que pueden restringir el acceso a ciertos datos críticos necesarios para el análisis.
2. Falta de experiencia previa en implementación de PMO.
3. Escaso apoyo técnico de la organización para asistir en el uso de herramientas especializadas o en la interpretación de datos.
4. Dificultad en la coordinación con múltiples *stakeholders* debido a sus diferentes agendas y prioridades.
5. Limitaciones en el acceso a expertos externos para consultas específicas y revisiones técnicas.
6. Disponibilidad restringida de tecnologías avanzadas necesarias para ciertas fases del proyecto, como software específico para análisis de datos.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Si se producen retrasos en la disponibilidad de información clave, podría afectar el cronograma del proyecto, impactando la fecha de finalización.
2. Si las entrevistas programadas con los expertos no se pueden realizar a tiempo, podría retrasar la recopilación de datos esenciales.
3. Si hay fallos técnicos en el software utilizado para análisis de datos, podría requerir tiempo adicional para resolver problemas y afectar el cronograma.
4. Si las restricciones de acceso a documentos internos son más estrictas de lo anticipado, podría limitar la profundidad del análisis y afectar la calidad del PFG.
5. Si la FAO cambia sus prioridades organizacionales durante el desarrollo del PFG, esto podría afectar la disponibilidad de recursos y el apoyo necesario para completar el proyecto.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	**Fecha estimada de finalización**
1.1 Perfil del PFG	24/08/2024
1.1.1 Acta del proyecto	24/08/2024
1.1.9 Seminario de graduación aprobado	24/08/2024
1.2 Desarrollo del PFG	
1.2.1Diagnóstico de madurez en administración de proyectos	13/08/2025
1.2.2 Diagnóstico de necesidades en administración de proyectos	23/08/2025
1.2.3 Diseño de la PMO	28/08/2025
1.2.4 Plan de implementación de la PMO	09/09/2025
1.2.9 Aprobación del tutor para lectura	16/09/2025
1.3 Revisión de lectores	07/10/2025
1.4 Evaluación del tribunal	21/10/2025

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

La implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) es crucial para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos, especialmente debido a la creciente complejidad y necesidad de transparencia en las organizaciones. Arrieta, Guzmán y Barrero (2017), destacan que muchas empresas aún están en etapas iniciales de madurez en gestión de proyectos, limitando su capacidad de manejo eficiente. Este estudio enfatiza la importancia de una PMO como catalizador del desarrollo organizacional.

La Oficina de la FAO en Costa Rica enfrenta desafíos similares, donde, a pesar de los avances en diversas áreas programáticas, la implementación de una PMO podría optimizar la gestión de proyectos. Actualmente, operan bajo una estructura matricial fuerte con coordinadores de proyectos que tienen autoridad para decisiones cruciales, pero enfrentan desafíos en la coordinación y eficiencia. Esto refleja una clara necesidad de una PMO para mejorar la alineación estratégica y la gestión de riesgos.

Estudios y propuestas han abordado la implementación de PMO para mejorar la gestión de proyectos. Ávila (2017), propuso una guía para establecer una PMO en una empresa constructora, enfatizando estrategias prácticas y adaptables. Diez y Pimienta (2018), exploraron el modelo de madurez en gestión de proyectos (OPM3), útil para evaluar niveles de madurez y formular planes de acción concretos.

Investigaciones de Gómez y Fernández (2017), e Higuera (2019), destacan la importancia de modelos de madurez personalizados para diferentes sectores, sugiriendo que la FAO podría adaptar estas metodologías para mejorar su eficiencia en la gestión de proyectos. La falta de una PMO en la FAO actualmente limita su capacidad para coordinar eficazmente recursos y proyectos. Implementar una PMO proporcionaría una estructura clara, mejorando la coordinación entre áreas programáticas y alineando proyectos con los objetivos estratégicos.

La metodología de Jiménez et al. (2019), para el diseño y plan de implementación de una PMO puede ser adaptada para la FAO, asegurando que se aborden adecuadamente sus necesidades y desafíos específicos. Las estrategias y mejores prácticas descritas por Martínez y Pérez (2019) y Méndez (2024), entre otros, también pueden integrarse en el diseño de la PMO, garantizando una gestión eficiente y alineada con los objetivos de la organización.

La implementación de una PMO en la FAO en Costa Rica es una oportunidad significativa para mejorar la gestión de proyectos. Las investigaciones y propuestas analizadas proporcionan una base sólida y adaptable para guiar el diseño e implementación de una PMO efectiva, optimizando la eficiencia y efectividad de los proyectos y contribuyendo a sus objetivos estratégicos de transformar los sistemas agroalimentarios para un futuro sostenible e inclusivo.

20.2 Marco conceptual básico

1. Administración de proyectos: Según el PMI (2021), la administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este.

2. Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos: El PMI (2021), define las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son campos identificados de especialización que se requieren para una gestión eficaz del proyecto. Estas áreas incluyen integración, alcance, cronograma, costo, calidad, recursos, comunicación, riesgo, adquisiciones y partes interesadas.

3. Cartera de proyectos: La cartera de proyectos es, según el PMI (2021), una colección de proyectos, programas, carteras secundarias y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos. La gestión de la cartera se centra en seleccionar y priorizar los proyectos y programas correctos, así como en proporcionar los recursos necesarios para su ejecución.

4. Ciclo de vida del proyecto: El ciclo de vida del proyecto es, según el PMI (2021), una serie de fases que un proyecto atraviesa desde su inicio hasta su finalización.

5. Desarrollo regenerativo: El desarrollo regenerativo es un enfoque holístico que va más allá de la sostenibilidad, buscando restaurar y revitalizar los sistemas sociales y ecológicos. Implica diseñar y desarrollar proyectos que no solo minimicen el impacto negativo, sino que también mejoren y regeneren los recursos naturales y las comunidades involucradas (Mang y Haggard, 2016).

6. Desarrollo sostenible: El desarrollo sostenible es un enfoque para el progreso económico que busca equilibrar las necesidades de desarrollo y crecimiento con la protección del medio ambiente y el bienestar social, asegurando que los recursos se utilicen de manera que no se comprometa la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Comisión Mundial para el Ambiente y el Desarrollo, 1987).

7. Evaluación del Desempeño de Proyectos: Según Kerzner (2017), la evaluación del desempeño de proyectos implica el uso de técnicas y métricas para medir el progreso y el éxito del proyecto en relación con sus objetivos definidos.

8. Gestión del Alcance en Proyectos: La gestión del alcance en proyectos implica definir y controlar qué está incluido y qué no está incluido en el proyecto, asegurando que el equipo complete todo el trabajo requerido (PMI, 2021).

9. Gestión de la Calidad en Proyectos: La gestión de la calidad en proyectos incluye los procesos y actividades que determinan las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades para asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido (PMI, 2021).

10. Gestión de la Comunicación en Proyectos: Para el PMI (2021), la gestión de la comunicación en proyectos incluye los procesos necesarios para asegurar que la información del proyecto se planifique, recolecte, distribuya, almacene, recupere, gestione y controle de manera oportuna y apropiada.

11. Gestión de los Interesados en Proyectos: La gestión de los interesados en proyectos consiste en los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión apropiadas para involucrar efectivamente a estos interesados (PMI, 2021).

12. Gestión de los Recursos en Proyectos: La gestión de los recursos en proyectos incluye los procesos necesarios para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la finalización exitosa del proyecto (PMI, 2021).

13. Gestión de Riesgos en Proyectos: El PMI (2021), define la gestión de riesgos en proyectos como la identificación, análisis y respuesta a los riesgos del proyecto con el objetivo de minimizar el impacto de eventos negativos y maximizar las oportunidades.

14. Gestión del Tiempo en Proyectos: La gestión del tiempo en proyectos implica los procesos necesarios para gestionar la finalización del proyecto a tiempo, incluyendo la planificación y el control del cronograma (PMI, 2021).

15. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos: Los grupos de procesos de la dirección de proyectos son cinco: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre. Estos grupos comprenden los procesos necesarios para gestionar un proyecto de manera efectiva (PMI, 2021).

16. Madurez en Administración de Proyectos: El modelo de madurez en administración de proyectos es un marco que ayuda a las organizaciones a evaluar y mejorar sus capacidades de gestión de proyectos, programas y portafolios (Diez y Pimienta, 2018).

17. Oficina de Gestión de Proyectos: Una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es, según Kerzner (2017), una entidad dentro de una organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

18. Planificación Estratégica de Proyectos: Kerzner (2017), indica que la planificación estratégica de proyectos involucra la definición de la dirección y las decisiones a largo plazo que guiarán la ejecución de proyectos, asegurando que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

21. Marco metodológico

Objetivo específico	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Evaluar el nivel de madurez de la organización en administración de proyectos, para identificar áreas de mejora.	Informe de diagnóstico de madurez en administración de proyectos	- Entrevistas semiestructuradas con personas colaboradoras de la organización y directivos. - Encuestas a personas colaboradoras. - Observaciones directas de procesos y prácticas actuales. - Revisión de documentos internos. - Informes de gestión anteriores. - Revisión bibliográfica.	Etnográfico Observación Análisis de contenido	Entrevistas a profundidad Encuestas semiestructuradas Análisis de documentación Revisión de literatura Observación participativa	- Acceso limitado a bases de datos internas de la FAO que pueden restringir el acceso a ciertos datos críticos necesarios para el análisis. - Escaso apoyo técnico de la organización para asistir en el uso de herramientas especializadas o en la interpretación de datos. - Dificultad en la coordinación con múltiples partes interesadas debido a sus diferentes agendas y prioridades. - Limitaciones en el acceso a expertos externos para consultas específicas y revisiones técnicas. - Disponibilidad restringida de tecnologías avanzadas necesarias para ciertas fases del proyecto, como software específico para análisis de datos.
2. Determinar las necesidades de la organización para mejorar la gestión de proyectos, con el propósito de definir requerimientos específicos.	Informe de necesidades organizacionales en administración de proyectos	- Entrevistas con partes interesadas clave. - Encuestas a personas colaboradoras y directivos. - Grupos focales con equipos de proyectos. - Análisis de reportes de proyectos previos. - Revisión de estudios de caso. - Revisión bibliográfica.	Etnográfico Observación Análisis de contenido	Entrevistas a profundidad Encuestas semiestructuradas Análisis de documentación Grupos focales Juicio de expertos	- Acceso limitado a bases de datos internas de la FAO que pueden restringir el acceso a ciertos datos críticos necesarios para el análisis. - Escaso apoyo técnico de la organización para asistir en el uso de herramientas especializadas o en la interpretación de datos. - Dificultad en la coordinación con múltiples partes interesadas debido a sus diferentes agendas y prioridades. - Limitaciones en el acceso a expertos externos para consultas específicas y revisiones técnicas. - Disponibilidad restringida de tecnologías avanzadas necesarias para ciertas fases del proyecto.

Objetivo específico	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
3. Diseñar el tipo, ubicación, características, funciones, roles y responsabilidades que debería tener la PMO para asegurar su efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.	Propuesta de diseño de la PMO	- Entrevistas con directivos y gerentes de proyecto. - Observaciones directas de la estructura organizativa actual. - Grupos focales con equipos clave. - Revisión de estructuras organizativas similares. - Documentos institucionales. - Revisión bibliográfica	Etnográfico Observación Análisis de contenido	Entrevistas abiertas Revisión de literatura Observación Juicio de expertos	- Acceso limitado a bases de datos internas de la FAO que pueden restringir el acceso a ciertos datos críticos necesarios para el análisis. - Falta de experiencia previa en implementación de PMO. - Escaso apoyo técnico de la organización para asistir en el uso de herramientas especializadas o en la interpretación de datos. - Limitaciones en el acceso a expertos externos para consultas específicas y revisiones técnicas.
4. Desarrollar un plan de implementación para la PMO con el fin de establecer los pasos necesarios para su puesta en marcha.	Plan de implementación de la PMO	- Entrevistas con personas colaboradoras y directivos sobre expectativas y necesidades. - Encuestas a personas colaboradoras sobre viabilidad y aceptación, - Consultas con expertos en PMO. - Estudios sobre implementación de PMO en otras organizaciones. - Guías y estándares del PMI. - Revisión bibliográfica	Etnográfico Observación Análisis de contenido	Entrevistas abiertas Revisión de literatura Observación Juicio de expertos	- Acceso limitado a bases de datos internas de la FAO que pueden restringir el acceso a ciertos datos críticos necesarios para el análisis. - Falta de experiencia previa en implementación de PMO. - Escaso apoyo técnico de la organización para asistir en el uso de herramientas especializadas o en la interpretación de datos. - Limitaciones en el acceso a expertos externos para consultas específicas y revisiones técnicas.

Objetivo específico	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
5. Validar el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo mediante el análisis de impactos según el Estándar P5 y su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Informe de validación del aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo	- Entrevistas semiestructuradas con especialistas en sostenibilidad, cambio climático y gestión de proyectos. - Observaciones directas de prácticas de gestión sostenible dentro de la organización. - Revisión de documentos institucionales (Marco Estratégico de la FAO 2022–2031, políticas de sostenibilidad, informes sobre ODS). - Estándar P5™ de Green Project Management (GPM, 2023). - Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015). - Literatura académica sobre sostenibilidad y desarrollo regenerativo (Brundtland, 1987; Elkington, 1997; Mang y Reed, 2012; Hes y Du Plessis, 2015).	Etnográfico Observación Análisis de contenido	- Entrevistas semiestructuradas con especialistas. - Matriz de análisis de impactos del Estándar P5™. - Revisión documental del Marco Estratégico de la FAO y de la Agenda 2030. - Juicio de expertos sobre sostenibilidad y regeneración. - Análisis comparativo con literatura especializada.	- Acceso limitado a expertos o actores institucionales clave para entrevistas o validaciones. - Restricciones en la disponibilidad de información técnica sobre proyectos con enfoque sostenible. - Dificultad para medir cuantitativamente algunos impactos sociales o ambientales. - Limitaciones de tiempo para la aplicación completa del Estándar P5™. - Posible variabilidad en la interpretación de criterios de sostenibilidad y regeneración.

22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

El PFG se diseñó con el propósito de alinearse con los principios del desarrollo regenerativo y sostenible. Estos conceptos no solo se abordan superficialmente, sino que están integrados en la estructura y los objetivos estratégicos del proyecto. A través de una cuidadosa planificación y ejecución, el PFG pretende generar un impacto positivo duradero en los sistemas naturales, sociales y económicos involucrados.

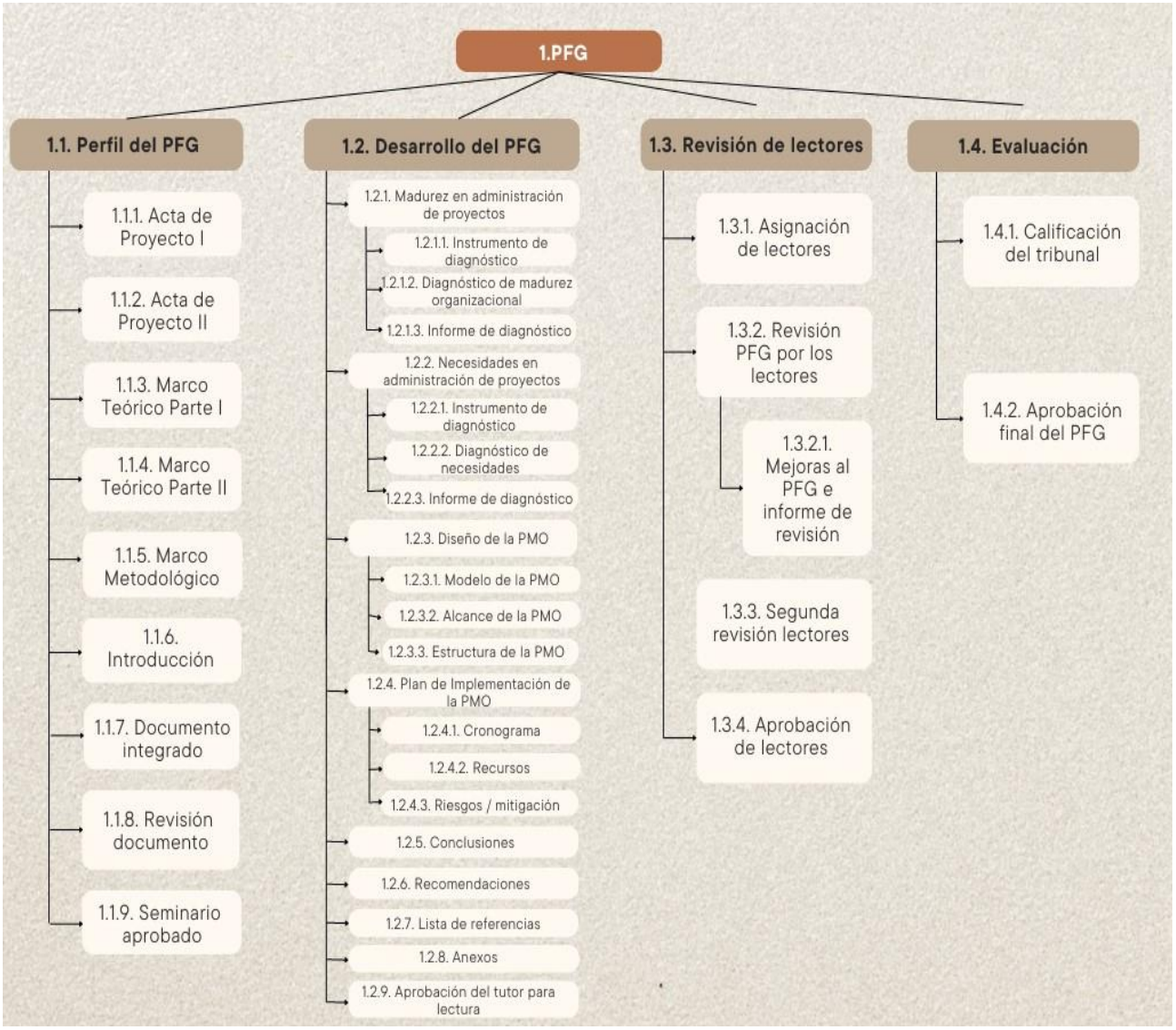
El desarrollo regenerativo, que se centra en restaurar, revitalizar y renovar los sistemas a través de la creación de valor que trasciende la mera sostenibilidad, se ve reflejado en varios aspectos del proyecto. La resiliencia y la capacidad de adaptación son pilares fundamentales en el diseño del PFG, lo que le permite hacer frente a condiciones adversas como fluctuaciones de mercado, inestabilidad política o desastres naturales. Esto asegura no solo la continuidad del proyecto, sino que también contribuye a la regeneración de los sistemas sociales y económicos. El enfoque en la cohesión social y económica, a través de la creación de empleo local y el desarrollo de competencias, revitaliza el tejido social y económico de las comunidades involucradas.

Por otro lado, el desarrollo sostenible, que busca satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las de las futuras generaciones, también está considerado en el PFG. La implementación de la PMO contribuirá al desarrollo económico local mediante la creación de empleo, el apoyo a proveedores locales y la estimulación de la economía regional. Estos beneficios no solo se percibirán a corto plazo, sino que también se proyectan como sostenibles a largo plazo. Además, el PFG fomenta la equidad y la justicia social al promover prácticas laborales inclusivas y equitativas, eliminando cualquier forma de discriminación y asegurando que los beneficios del proyecto se distribuyan de manera justa entre todos los involucrados.

El cumplimiento con los conceptos de desarrollo regenerativo y sostenible no sería completo sin un sistema robusto de indicadores y formas de medición que permitan monitorear y asegurar que el proyecto esté generando los impactos deseados. Indicadores como la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de energía renovable, la generación de empleo local, son algunas de las métricas que se utilizarán para evaluar el éxito del proyecto.

En resumen, el PFG no solo cumple con los conceptos de desarrollo regenerativo y sostenible, sino que los integra en su diseño y ejecución. A través de un enfoque basado en la resiliencia, la restauración ambiental, la cohesión social y la sostenibilidad económica, el proyecto se posiciona como un modelo de cómo la gestión de proyectos puede ser una herramienta poderosa para fomentar un desarrollo verdaderamente regenerativo y sostenible. Con sistemas de medición precisos y un compromiso con la transparencia, la FAO podrá asegurarse de que este proyecto no solo tenga éxito en el presente, sino que también deje un legado duradero de regeneración y sostenibilidad para el futuro.

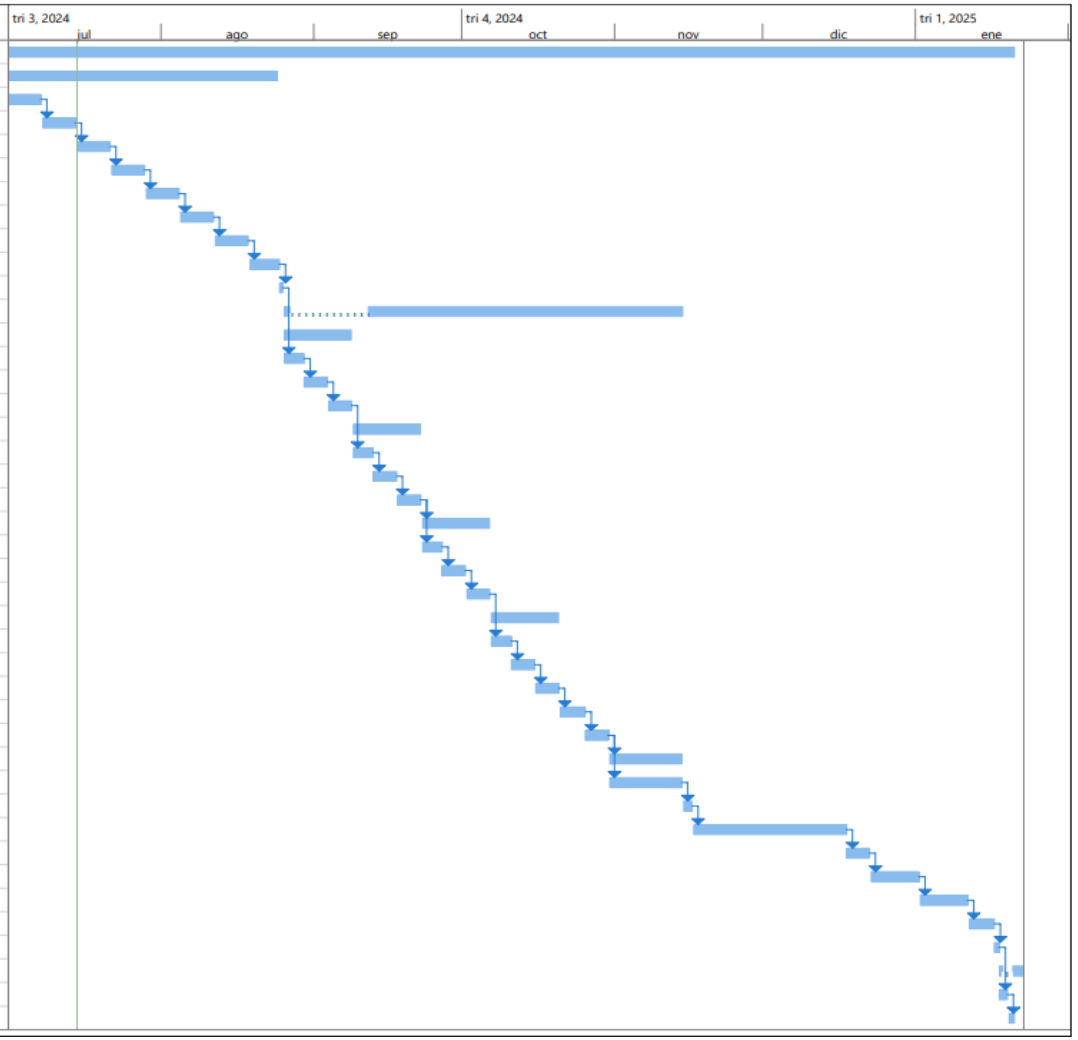
Anexo 2: EDT del PFG



Nota: Autoría propia.

Anexo 3: Cronograma del PFG

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	**1.PFG**	**211 días**	**lun 1/7/24**	**lun 20/1/25**
2	**1.1. Perfil del PFG**	**56 días**	**lun 1/7/24**	**sáb 24/8/24**
3	1.1.1. Acta de proyecto I	7 días	lun 1/7/24	dom 7/7/24
4	1.1.2. Acta de proyecto II	7 días	lun 8/7/24	dom 14/7/24
5	1.1.3. Marco Teórico I	7 días	lun 15/7/24	dom 21/7/24
6	1.1.4. Marco Teórico II	7 días	lun 22/7/24	dom 28/7/24
7	1.1.5. Marco Metodológico	7 días	lun 29/7/24	dom 4/8/24
8	1.1.6. Introducción	7 días	lun 5/8/24	dom 11/8/24
9	1.1.7. Documento integrado	7 días	lun 12/8/24	dom 18/8/24
10	1.1.8. Revisión de documento integrado	6 días	lun 19/8/24	sáb 24/8/24
11	1.1.9. Seminario de graduación aprobado	1 día	dom 25/8/24	dom 25/8/24
12	**1.2. Desarrollo del PFG**	**67 días**	**lun 26/8/24**	**jue 14/11/24**
13	1.2.1. Madurez en administración de proyectos	14 días	lun 26/8/24	dom 8/9/24
14	1.2.1.1. Instrumento de diagnóstico	4 días	lun 26/8/24	jue 29/8/24
15	1.2.1.2. Diagnóstico de madurez organizacional	5 días	vie 30/8/24	mar 3/9/24
16	1.2.1.3. Informe de diagnóstico	5 días	mié 4/9/24	dom 8/9/24
17	1.2.2. Necesidades en administración de proyect	14 días	lun 9/9/24	dom 22/9/24
18	1.2.2.1. Instrumento de diagnóstico	4 días	lun 9/9/24	jue 12/9/24
19	1.2.2.2. Diagnóstico de necesidades	5 días	vie 13/9/24	mar 17/9/24
20	1.2.2.3. Informe de diagnóstico	5 días	mié 18/9/24	dom 22/9/24
21	1.2.3. Diseño de la PMO	14 días	lun 23/9/24	dom 6/10/24
22	1.2.3.1. Modelo de la PMO	4 días	lun 23/9/24	jue 26/9/24
23	1.2.3.2. Alcance de la PMO	5 días	vie 27/9/24	mar 1/10/24
24	1.2.3.3. Estructura de la PMO	5 días	mié 2/10/24	dom 6/10/24
25	1.2.4. Plan implementación PMO	14 días	lun 7/10/24	dom 20/10/24
26	1.2.4.1. Cronograma de implementación	4 días	lun 7/10/24	jue 10/10/24
27	1.2.4.2. Recursos	5 días	vie 11/10/24	mar 15/10/24
28	1.2.4.3. Riesgos y mitigación	5 días	mié 16/10/24	dom 20/10/24
29	1.2.5. Conclusiones	5 días	lun 21/10/24	vie 25/10/24
30	1.2.6. Recomendaciones	5 días	sáb 26/10/24	mié 30/10/24
31	1.2.7. Lista de referencias	15 días	jue 31/10/24	jue 14/11/24
32	1.2.8. Anexos	15 días	jue 31/10/24	jue 14/11/24
33	1.2.9. Aprobación del tutor para lectura	2 días	vie 15/11/24	sáb 16/11/24
34	**1.3. Revisión de lectores**	**32 días**	**dom 17/11/24**	**mar 17/12/24**
35	1.3.1. Asignación de lectores	5 días	mié 18/12/24	dom 22/12/24
36	1.3.2. Revisión de PFG por lectores	10 días	lun 23/12/24	mié 1/1/25
37	1.3.2.1. Mejoras al PFG e informe revisión	10 días	jue 2/1/25	sáb 11/1/25
38	1.3.3. Segunda revisión lectores	5 días	dom 12/1/25	jue 16/1/25
39	1.3.4. Aprobación de lectores	1 día	vie 17/1/25	vie 17/1/25
40	**1.4. Evaluación**	**3 días**	**sáb 18/1/25**	**mié 22/1/25**
41	1.4.1. Calificación del tribunal	2 días	sáb 18/1/25	dom 19/1/25
42	1.4.2. Aprobación final PFG	1 día	lun 20/1/25	lun 20/1/25



Nota: Elaboración propia.

Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Arrieta, H., Guzmán, L. M., y Barrero, L. H. (2017). Determinación de la madurez en la gestión de proyectos de ingeniería en empresas del sector de bienes y servicios. *Revista Ingeniería*, 22(1), 115-132. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-12372017000100008&script=sci_arttext

El artículo describe un método para determinar la madurez en la gestión de proyectos en empresas del sector de bienes y servicios. La metodología y los hallazgos presentados pueden servir como referencia para evaluar el nivel de madurez en diversas organizaciones, proporcionando una base sólida para identificar áreas de mejora y diseñar una PMO que optimice la gestión de proyectos, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización.

Ávila, A. D. (2017). *Propuesta de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos de una empresa constructora.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/658613/Avila_AD.pdf?sequence=3&isAllowed=y

El documento proporciona una guía detallada sobre cómo establecer una PMO en una empresa para mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos. Las estrategias y recomendaciones prácticas descritas pueden adaptarse y a diversos contextos, ayudando a estructurar una PMO.

Diez, J. M., y Pimienta, C. D. (2018). Aproximación conceptual al modelo de madurez en gestión de proyectos (OPM3). *Ingenio Magno*, 9(1), 24-41. http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/ingeniomagno/article/view/1651

El artículo proporciona una comprensión conceptual del modelo de madurez en gestión de proyectos, según el modelo OPM3. Este modelo es crucial para evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos de la organización, identificando áreas de mejora y desarrollando estrategias para optimizar las prácticas de gestión de proyectos.

Gómez, J., y Fernández, L. (2017). *Propuesta de un modelo de madurez en gestión de proyectos para una empresa del sector TIC*. Universidad del Norte. https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7747/130145.pdf

El estudio ofrece un modelo de madurez en gestión de proyectos específico para una empresa del sector TIC. La metodología utilizada en este estudio y los resultados obtenidos proporcionan una base sólida para evaluar el nivel de madurez actual y diseñar una PMO que se adapte a las necesidades y desafíos específicos de la organización. Además, las recomendaciones sobre la implementación de prácticas y procesos estandarizados pueden aplicarse directamente para mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos.

Higuera, E. (2019). *Modelos de madurez en la gerencia de proyectos*. Negonotas Docentes, 13, 11-22.

El artículo realiza una revisión de diversos modelos de madurez en la gestión de proyectos. Estos modelos son cruciales para evaluar el nivel actual de madurez de la organización, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias de optimización. La comprensión y aplicación de estos modelos proporcionarán un marco teórico robusto que respaldará la estructura y operación de la PMO.

Jiménez, J. F., León, D. A., Mahecha, J. S., Manco, J. M., y Pita, M. G. (2019). *Diseño y plan de implementación para el montaje de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en MYV Consultores Asociados S.A*. Obras y Proyectos, (26), 51-64. https://doi.org/10.4067/S0718-28132019000200051

El artículo proporciona una guía práctica sobre el diseño y la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP). Aborda los aspectos teóricos y prácticos del establecimiento de una OGP, incluyendo la identificación de necesidades, el diseño de la estructura organizacional, la definición de roles y responsabilidades, y el desarrollo de un plan de implementación. La metodología utilizada para evaluar las necesidades de la organización y el nivel de madurez en gestión de proyectos puede ser adaptada, proporcionando un marco para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias de capacitación.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.

El documento proporciona un enfoque integral de la gestión de proyectos, cubriendo desde la planificación hasta el control. Este recurso será esencial para desarrollar el plan de implementación de la PMO, asegurando que se sigan prácticas de gestión de proyectos reconocidas internacionalmente.

Martínez, J., & Pérez, L. (2019). *Metodologías para la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en organizaciones*. Universidad Centroamericana. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8384021.pdf

El documento realiza un análisis exhaustivo de diferentes metodologías para implementar una PMO en organizaciones. Proporciona ejemplos prácticos y estudios de caso que pueden servir de guía en el diseño y puesta en marcha de una PMO. Las recomendaciones y mejores

prácticas son aplicables para asegurar que la PMO agregue valor al mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos dentro de la organización.

Mendez, E. E. (2024). *Project Management Office (PMO) Proposal for the Institute of Archaeology within the National Institute of Culture and History (NICH) of Belize*. UCI Biblioteca. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2746.

El documento proporciona una propuesta detallada de PMO específicamente para una institución cultural y arqueológica, similar en contexto de la PFG propuesta en términos de necesidad de alineación estratégica y gestión eficiente de proyectos. Las metodologías y enfoques descritos en este documento pueden adaptarse para el diseño y la implementación de una PMO, asegurando que se aborden adecuadamente las necesidades y objetivos de la organización.

Miranda, J. (2024). *Plan de proyecto de diseño e implementación de una oficina de Gestión de proyectos para la Empresa Sistemas en Ingeniería LTDA*. UCI Biblioteca. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2493

El documento detalla un plan de proyecto para el diseño e implementación de una PMO en una empresa de ingeniería. Las metodologías y estrategias descritas proporcionan una guía práctica que puede adaptarse para la implementación de una PMO. Las lecciones aprendidas y las mejores prácticas destacadas en este estudio pueden ayudar a estructurar la PMO, mejorando la eficiencia y la alineación estratégica en la gestión de proyectos dentro de la organización.

PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

El PMBOK es una referencia estándar en la gestión de proyectos, ofreciendo directrices y mejores prácticas. Será utilizado para alinear la PMO propuesta con los estándares internacionales y asegurar su efectividad en la gestión de proyectos.

Román, M. L. (2024). *Design Proposal for Establishing a Project Management Office (PMO) in Allyis Tech Mahindra's Learning and Development (L&D) Department*. UCI Biblioteca. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2745

El documento presenta una propuesta de diseño para establecer una PMO en un departamento de aprendizaje y desarrollo. Las metodologías y estrategias descritas pueden ser adaptadas para la implementación de una PMO que asegure una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Las lecciones aprendidas y las mejores prácticas destacadas en el documento proporcionan una guía valiosa para estructurar y operar la PMO de manera efectiva.

Vargas, A. (2024). *Propuesta de diseño e implementación de una PMO para la administración de los proyectos de gestión a terceros de la Fundación de la Universidad de Costa Rica para la Investigación*. UCI Biblioteca. https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/items/show/2644

El documento desarrolla el diseño e implementación de una PMO en una organización educativa. Las metodologías y estrategias propuestas pueden servir de guía para la implementación de una PMO en la organización, asegurando que los proyectos sean gestionados de manera eficiente y alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Las mejores prácticas y lecciones aprendidas proporcionadas en el estudio son aplicables para estructurar y operar la PMO de manera efectiva.

Anexo 5: Esferas programáticas prioritarias del marco estratégico de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Esfera Programática Prioritaria	Descripción del Logro	Meta de los ODS
Mejor Producción	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, a través de cadenas de suministro alimentario y agrícola eficientes e inclusivas en los planos local, regional y mundial, asegurando la resiliencia y sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios en condiciones climáticas y ambientales cambiantes.	
MP 1: Innovación verde	Creación de oportunidades empresariales y comerciales verdes integradas que incluyen a los pequeños productores y los productores vulnerables, abarcan sistemas de producción agrícola, ganadera y forestal sostenible y están respaldadas por innovaciones, tecnologías y políticas favorables	2.3, 2.4, 6.4, 15.2
MP 2: Transformación azul	Promoción de sistemas alimentarios azules más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles mediante políticas y programas mejorados en aras de la gestión integrada con fundamento científico, la innovación tecnológica y la participación del sector privado	2.1, 2.2, 14.2, 14.4, 14.6, 14.7, 14.b, 14.c
MP 3: Una Salud	Fortalecimiento y mejora del funcionamiento de los sistemas integrados “Una salud” nacionales e internacionales para la salud de las personas, los animales, las plantas y el medio ambiente gracias a la mejora de la prevención de plagas y enfermedades, la alerta temprana y la gestión de los riesgos sanitarios nacionales y mundiales, incluida la resistencia a los antimicrobianos	1.5, 3.d, 15.8
MP 4: Acceso equitativo de los pequeños productores a los recursos	Acceso más equitativo de los pequeños productores y los agricultores familiares a los recursos económicos y naturales, los mercados, los servicios, la información, la educación y las tecnologías gracias a políticas, estrategias y programas mejorados	1.4, 2.3, 2.4, 9.3
MP 5: Agricultura digital	Integración de tecnologías digitales accesibles de la información y la comunicación en los programas y políticas relativos a los sistemas agroalimentarios a fin de mejorar las oportunidades de mercado, la productividad y la resiliencia, haciendo especial hincapié en la garantía de un acceso asequible y equitativo para las comunidades rurales pobres y vulnerables	1.4, 5.b, 9.c, 17.8
Mejor Nutrición	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición en todas sus formas, en particular promoviendo alimentos nutritivos y aumentando el acceso a dietas saludables	
MN 1: Dietas saludables para todos	Establecimiento del derecho a una alimentación adecuada y facilitación de la transición hacia dietas saludables para las poblaciones nacionales mediante la fijación de prioridades en entornos institucionales, normativos y jurídicos integrados que garantizan e incentivan la participación de los consumidores y el sector privado	1.3, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, 3.4, 12.8, 14.b
MN 2: Nutrición para las	El reconocimiento y la eliminación de la inseguridad alimentaria y la malnutrición de las personas más vulnerables en todos los contextos se convierten en el centro de atención	1.3, 2.1, 2.2, 3.1, 3.2

Esfera Programática Prioritaria	Descripción del Logro	Meta de los ODS
personas más vulnerables	de políticas, estrategias y programas específicos elaborados y puestos en marcha por los países	
MN 3: Alimentos inocuos para todos	Aprobación y aplicación por los gobiernos de políticas y legislación integradas de carácter multisectorial sobre inocuidad de los alimentos en los sistemas agroalimentarios nacionales y refuerzo de las capacidades y concienciación de los operadores de las cadenas de valor y los consumidores	2.1, 2.2, 3.2
MN 4: Reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos	Establecimiento y aplicación por los gobiernos y las organizaciones intergubernamentales de hojas de ruta claras, específicas y contextualizadas para inducir a todos los agentes de la cadena de suministro de alimentos y el entorno alimentario y a los consumidores a reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos, y capacitarlos para tal fin	2.1, 2.2, 12.3
MN 5: Mercados y comercio transparentes	Mayor transparencia del mercado y participación más equitativa en los mercados, las cadenas de valor mundiales y el comercio internacional gracias a la coordinación de las políticas y las capacidades humanas e institucionales para la toma de decisiones basada en hechos comprobados	2.b, 2.c, 10.a, 17.11
Mejor Medio Ambiente	Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y marinos y luchar contra el cambio climático (reducción, reutilización, reciclado, gestión de los residuos) mediante sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles	
MMA 1: Sistemas agroalimentarios que mitigan los efectos del cambio climático y adaptados a él	Favorecimiento de la transformación y la resiliencia de los sistemas agroalimentarios con miras a lograr la sostenibilidad y los objetivos del Acuerdo de París gracias a la creación y la puesta en marcha de prácticas, políticas y programas agrícolas climáticamente inteligentes	2.4, 13.1, 13.2, 13.b, 14.3
MMA 2: Bioeconomía para la alimentación y la agricultura sostenibles	Promoción de una bioeconomía que equilibre el valor económico y el bienestar social con la sostenibilidad ambiental a través de la formulación y aplicación de políticas y prácticas integradas basadas en hechos comprobados, tanto a nivel micro como macro, utilizando innovaciones tecnológicas, organizativas y sociales	12.2, 12.4, 12.5
MMA 3: Servicios ecosistémicos y biodiversidad en favor de la alimentación y la agricultura	Mantenimiento de la biodiversidad para la alimentación y la agricultura y fomento de la utilización sostenible, la conservación y la restauración de los ecosistemas marinos, terrestres y de agua dulce, así como de los servicios que estos proporcionan, mediante la adopción de políticas y prácticas específicas	2.5, 14.4, 15.1, 15.3, 15.4, 15.6
Una Vida Mejor	Promover el crecimiento económico inclusivo mediante la reducción de las desigualdades (zonas urbanas y rurales, países ricos y pobres, hombres y mujeres)	
VM 1: Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres del medio rural	Garantía de la igualdad de derechos de las mujeres y de su acceso y control equitativos respecto de los recursos, los servicios, las tecnologías, las instituciones, las oportunidades económicas y la toma de decisiones, sumada a la eliminación de leyes y prácticas discriminatorias, gracias a la aplicación	2.3, 5.4, 5.a, 5.c

Esfera Programática Prioritaria	Descripción del Logro	Meta de los ODS
	de políticas, estrategias, programas y marcos jurídicos sensibles a las cuestiones de género	
VM 2: Transformación rural inclusiva	Aceleración de la transformación rural inclusiva y la revitalización de las zonas rurales garantizando la participación en condiciones de igualdad y la obtención de beneficios por parte de los grupos pobres, vulnerables y marginados, mediante la aplicación de políticas, estrategias y programas específicos	1.1, 8.3, 8.5, 10.1, 10.2, 10.7, 14. b
VM 3: Lograr sistemas alimentarios urbanos sostenibles	Promoción de una transformación más eficiente, inclusiva, resiliente y sostenible de los sistemas agroalimentarios urbanos y periurbanos que aborde la pobreza, la inseguridad alimentaria y la malnutrición en el medio urbano, propicie dietas saludables y catalice una transformación rural inclusiva y sostenible, gracias a la adopción de políticas y programas de apoyo y a la iniciación y la ampliación de medidas e inversiones de las partes interesadas nacionales y locales	1.1, 2.1, 11.a, 12.1
VM 4: Emergencias agrícolas y alimentarias	Prestación de asistencia urgente en materia de medios de vida y nutrición a los países que se enfrentan a la inseguridad alimentaria aguda o corren el riesgo de padecerla y, adoptando un enfoque centrado en el nexo entre la asistencia humanitaria y el desarrollo y su contribución a la paz, dotación a sus poblaciones de capacidades adecuadas para soportar y gestionar mejor perturbaciones y riesgos futuros	1.5, 2.1, 2.2, 2.3, 16.1
VM 5: Sistemas agroalimentarios resilientes	Fortalecimiento de la resiliencia de los sistemas agroalimentarios y los medios de vida ante las perturbaciones y tensiones socioeconómicas y ambientales gracias a una mejor comprensión de los múltiples riesgos y a mecanismos de gobernanza más eficaces para la aplicación de medidas de reducción de la vulnerabilidad	1.3, 1.5, 2.4
VM 6: Iniciativa Mano de la mano (IMM)	Aceleración de la transformación agrícola y el desarrollo rural sostenible mediante su orientación específica hacia las personas más pobres y que padecen hambre, la diferenciación de territorios y estrategias y la integración de todas las dimensiones pertinentes de los sistemas agroalimentarios a través del análisis y el establecimiento de asociaciones	1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.a, 10.1, 10.2
VM 7: Ampliación de las inversiones	Aceleración de la transformación hacia sistemas agroalimentarios sostenibles, con efectos a gran escala en la reducción de las desigualdades y la erradicación de la pobreza y el hambre a través del aumento de las inversiones públicas y privadas y la mejora de las capacidades para estimular inversiones futuras	1.b, 2.a, 10.1, 10.2, 10.b, 17.5

Nota: Adaptado de *Marco Estratégico para 2022 – 2031* (p.17 - 19), por FAO, 2021, FAO.

Anexo 6: Cuestionario 1. Cuestionario para la identificación del nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos y las necesidades de mejora

Este cuestionario tiene como propósito evaluar el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyectos, identificando fortalezas y áreas de mejora en procesos, metodologías, y capacidades. A través de esta evaluación, se busca proporcionar una visión integral que permita diseñar estrategias para optimizar la ejecución de proyectos, alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización y mejorando su eficiencia y efectividad.

Todas las respuestas son completamente anónimas, lo que garantiza la confidencialidad de tu participación. Sus respuestas serán fundamentales para comprender el estado actual de la gestión de proyectos en la organización y trazar el camino hacia una mayor madurez y éxito en la implementación de proyectos, por lo que agradecemos mucho su colaboración contestando las preguntas de manera detallada y honesta.

Modelo base: OPM3 (PMI)

Escala de valoración (ordinal):

1 = No existe

2 = Existe de forma informal o ad hoc

3 = Parcialmente definido o aplicado

4 = Formalizado y aplicado consistentemente

5 = Optimizado y en mejora continua

Dimensión 1: Estrategia y alineación organizacional

1.1. Los proyectos están formalmente alineados con los objetivos estratégicos institucionales.

1.2. Existen procesos establecidos para priorizar los proyectos en función de su valor estratégico.

1.3. Se evalúa el aporte de los proyectos al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Pregunta abierta:

¿Qué observaciones o comentarios desea compartir sobre cómo se alinean actualmente los proyectos con la estrategia organizacional de la oficina?

Dimensión 2: Gobernanza y estructura

2.1. La organización cuenta con políticas o mecanismos institucionales para supervisar la gestión de proyectos.

2.2. Existen roles y responsabilidades claramente definidos para la toma de decisiones en proyectos.

2.3. Se coordinan los proyectos dentro de una estructura formal de programas o portafolios.

Pregunta abierta:

¿Qué elementos considera que deberían fortalecerse en la estructura organizativa o en la gobernanza de los proyectos?

Dimensión 3: Procesos y metodologías

3.1. La organización dispone de una metodología estandarizada para la gestión de proyectos.

3.2. Los proyectos siguen procesos definidos durante todo su ciclo de vida.

3.3. Se utilizan herramientas y plantillas institucionales para apoyar la gestión de proyectos.

Pregunta abierta:

Desde su experiencia, ¿qué aspectos del proceso de gestión de proyectos podrían mejorarse o estandarizarse?

Dimensión 4: Capacidades y competencias

4.1. El personal involucrado en proyectos cuenta con formación formal en gestión de proyectos.

4.2. Se implementan programas de capacitación continua en gestión de proyectos.

4.3. Se evalúa el desempeño del personal en función de los resultados de los proyectos.

Pregunta abierta:

¿Qué habilidades, conocimientos o apoyos considera necesarios para fortalecer las capacidades del personal en gestión de proyectos?

Dimensión 5: Gestión de beneficios y valor

5.1. Se definen y documentan los beneficios esperados de los proyectos.

5.2. Se da seguimiento a los beneficios tras la finalización de los proyectos.

5.3. Se utiliza la retroalimentación de resultados para mejorar la formulación de proyectos futuros.

Pregunta abierta:

¿Cómo se podría mejorar la identificación, monitoreo o aprovechamiento de los beneficios generados por los proyectos?

Dimensión 6: Mejora continua y lecciones aprendidas

6.1. Se documentan lecciones aprendidas al cierre de los proyectos.

6.2. Las lecciones aprendidas se aplican para mejorar procesos futuros.

6.3. La organización promueve una cultura de mejora continua en la gestión de proyectos.

Pregunta abierta:

¿Qué prácticas o mecanismos cree que podrían fortalecer la cultura de mejora continua en la organización?

Dimensión 7: Gestión de riesgos y cambios

7.1. Los proyectos incluyen procesos formales de identificación y gestión de riesgos.

7.2. Se aplican mecanismos para gestionar cambios durante el ciclo de vida del proyecto.

7.3. Se promueven prácticas de resiliencia y adaptación frente a eventos no planificados.

Pregunta abierta:

¿Qué aspectos podrían mejorarse en la forma en que se gestionan los riesgos y cambios en los proyectos?

Dimensión 8: Sostenibilidad y enfoque programático

8.1. Los proyectos integran criterios de sostenibilidad (social, ambiental, institucional) desde su diseño.

8.2. Se considera la sostenibilidad de los resultados como criterio para la aprobación de proyectos.

Pregunta abierta:

¿Qué sugerencias tiene para mejorar la integración de la sostenibilidad en los proyectos de la organización?

Espacio para comentarios adicionales:

¿Desea agregar algún comentario general sobre la gestión de proyectos o sobre cómo debería fortalecerse en la organización?

Anexo 7: Matriz de análisis del Cuestionario 1

Nivel de madurez	Promedio	Descripción
Nivel 1 – Inicial (*Ad hoc*)	1.00 – 1.99	No hay prácticas sistematizadas; la gestión es reactiva y desorganizada.
Nivel 2 – Reconocido	2.00 – 2.99	Prácticas informales o incipientes. Hay iniciativas individuales sin integración.
Nivel 3 – Estandarizado	3.00 – 3.49	Procesos definidos, aunque con aplicación desigual o parcial.
Nivel 4 – Gestionado	3.50 – 4.49	Prácticas formalizadas, aplicadas de manera sistemática y controlada.
Nivel 5 – Optimizado	4.50 – 5.00	Mejora continua activa. Procesos ajustados en función del desempeño organizacional.

Nota: Adaptado de *Organizational project management maturity model (OPM3®) — Second edition.*, por PMI, 2008, PMI.

Procedimiento de análisis

Recolección de datos

- Aplicación del cuestionario a personas clave de distintas unidades de la Oficina de la FAO en Costa Rica.
- Las respuestas se registran de forma anónima para asegurar objetividad.

Cálculo de promedios por dimensión

- Para cada dimensión, se suman los valores de las respuestas correspondientes.
- Se divide entre el número de ítems de esa dimensión.

Obtención del promedio global de madurez organizacional

- Se suman los promedios de todas las dimensiones.
- Se divide entre el número total de dimensiones (8).

Clasificación del nivel de madurez

- Se ubica el promedio general dentro de la categoría de la matriz de análisis.
- También se analiza el nivel de madurez por dimensión para identificar brechas específicas.

Interpretación y recomendaciones

- Las dimensiones con puntajes bajos indican áreas críticas que deben ser atendidas prioritariamente en el diseño de la PMO.
- Las dimensiones con mayor nivel de madurez evidencian capacidades que pueden ser aprovechadas como base para el fortalecimiento institucional.

Anexo 8: Cuestionario 2. Cuestionario para la identificación de necesidades para mejorar la gestión de proyectos

El propósito de este cuestionario es recoger la percepción del personal técnico, administrativo y de coordinación de la FAO Costa Rica, así como de otras partes interesadas, sobre las limitaciones actuales, obstáculos y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos, con el fin de definir requerimientos específicos para el diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

Las respuestas obtenidas ayudarán a identificar áreas de mejora y optimización para asegurar una gestión de proyectos más eficiente, satisfactoria y alineada con las expectativas de las partes interesadas. Las respuestas serán completamente anónimas y confidenciales. Este cuestionario incluye preguntas de selección y preguntas abiertas para permitir una evaluación detallada de las áreas críticas en la gestión de proyectos. Agradecemos mucho su apoyo contestando las siguientes de manera detallada y honesta.

Modelo base: Análisis de brechas (*gap analysis*)

Instrucciones

Por favor, responda cada afirmación según su nivel de acuerdo utilizando la siguiente escala. Al final de cada sección, incluya cualquier comentario adicional que considere relevante.

Escala de valoración

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

6 = No sé / no respondo

Dimensión 1: Comunicación

1.1. La información sobre los proyectos se comunica de forma clara y oportuna.

1.2. Existen canales establecidos para compartir avances y resultados de los proyectos.

1.3. Se recibe retroalimentación útil sobre el desempeño de los proyectos.

Pregunta abierta:

¿Qué mejoras considera necesarias para fortalecer la comunicación sobre los proyectos en la organización?

Dimensión 2: Participación e involucramiento

2.1. Las personas clave participan desde las fases iniciales del ciclo del proyecto.

2.2. Se consideran las opiniones técnicas en las decisiones del proyecto.

2.3. El trabajo entre unidades es colaborativo durante la ejecución de proyectos.

Pregunta abierta:

¿Qué cambios se podrían implementar para lograr una participación más efectiva en los proyectos?

Dimensión 3: Roles, procesos y toma de decisiones

3.1. Se conocen claramente los roles y responsabilidades en cada etapa del proyecto.

3.2. Existen procedimientos definidos para la gestión de proyectos.

3.3. La toma de decisiones en los proyectos es oportuna y está bien fundamentada.

Pregunta abierta:

¿En qué aspectos considera que se necesita mayor claridad o formalización de los procesos?

Dimensión 4: Capacidades del personal

4.1. El personal tiene los conocimientos necesarios para gestionar proyectos.

4.2. Se ofrecen oportunidades de formación en gestión de proyectos.

4.3. Existen espacios institucionales para compartir aprendizajes y buenas prácticas.

Pregunta abierta:

¿Qué conocimientos o habilidades considera necesarios para mejorar las capacidades del equipo?

Dimensión 5: Herramientas y tecnología

5.1. Contamos con herramientas digitales adecuadas para planificar y monitorear proyectos.

5.2. Los sistemas permiten dar seguimiento a resultados, cronogramas y presupuestos.

5.3. Las herramientas utilizadas son accesibles y funcionales para todas las personas involucradas.

Pregunta abierta:

¿Qué herramientas tecnológicas considera que podrían incorporarse o mejorarse para facilitar la gestión de proyectos?

Dimensión 6: Gestión del conocimiento y sostenibilidad

6.1. Las lecciones aprendidas de los proyectos se documentan de manera sistemática.

6.2. Se aplican aprendizajes de experiencias anteriores a nuevos proyectos.

6.3. Se incorporan criterios de sostenibilidad social, ambiental e institucional en los proyectos.

Pregunta abierta:

¿Qué mecanismos podrían reforzar la sostenibilidad y el aprendizaje organizacional en la gestión de proyectos?

Dimensión 7: Expectativas sobre la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

Conocimiento previo y percepción general:

7.1. He escuchado previamente el término “Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)”.

7.2. Comprendo las funciones principales que puede desempeñar una PMO dentro de una organización.

7.3. Considero que una PMO puede aportar valor a la gestión de proyectos institucionales.

Expectativas específicas sobre su contribución:

7.4. La creación de una PMO contribuiría a una gestión de proyectos más eficiente.

7.5. Una PMO ayudaría a estandarizar los procesos y herramientas de gestión de proyectos.

7.6. Una PMO permitiría un uso más estratégico de los recursos disponibles.

7.7. Una PMO promovería el aprendizaje institucional y la mejora continua en los proyectos.

Pregunta abierta:

¿Qué funciones, características o apoyos considera que debería tener una futura PMO en la FAO Costa Rica para ser realmente útil y efectiva?

Espacio para comentarios adicionales:

¿Desea agregar algún comentario general sobre la gestión de proyectos o sobre cómo debería fortalecerse en la organización?

Anexo 9: Procedimiento de análisis del Cuestionario 2

Escala de valoración cuantitativa (percepción actual)

Las respuestas se analizan según la escala ordinal ya aplicada:

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo (brecha crítica)
2	En desacuerdo (brecha significativa)
3	Neutral (presencia de debilidades latentes)
4	De acuerdo (condición satisfactoria)
5	Totalmente de acuerdo (condición óptima)

Nota: Valores promedio ≤3 indican la presencia de una necesidad o brecha. Cuanto más bajo el valor, mayor la urgencia de intervención.

Clasificación del nivel de brecha por dimensión

Para cada dimensión se calcula un promedio de las respuestas cerradas. La interpretación se realiza con base en el siguiente criterio:

Promedio	Nivel de brecha	Interpretación
4.5 – 5.0	Muy baja	La percepción se aproxima al estado deseado; no se requiere intervención inmediata.
3.5 – 4.4	Baja	Hay condiciones adecuadas, pero aún hay espacio para mejora.
2.5 – 3.4	Moderada	Se perciben deficiencias; se recomienda definir acciones concretas.
1.5 – 2.4	Alta	Se identifican carencias significativas; se requiere atención prioritaria.
1.0 – 1.4	Muy alta	La situación actual es crítica; se requiere intervención urgente.

Criterios para análisis cualitativo

Las respuestas a preguntas abiertas deben analizarse temáticamente para identificar:

- Problemas recurrentes o mencionados por múltiples personas.
- Propuestas de solución aportadas por el personal.
- Percepciones sobre la PMO y expectativas estratégicas.
- Aspectos estructurales (gobernanza, procesos) y culturales (capacidades, clima organizacional).

El análisis cualitativo se organizará en una tabla como la siguiente:

Dimensión	Tema emergente	Ejemplo de cita o resumen	Tipo de requerimiento (estructural / funcional / cultural / tecnológico)

Procedimiento de análisis

Paso 1: Procesamiento de respuestas cuantitativas

- Registrar cada respuesta cerrada del cuestionario en una hoja de cálculo.
- Calcular el promedio de cada ítem por dimensión.
- Calcular el promedio global por dimensión.
- Clasificar el nivel de brecha usando la tabla de interpretación.

Paso 2: Procesamiento de respuestas cualitativas

- Agrupar todas las respuestas abiertas por dimensión.
- Aplicar análisis de contenido: codificación temática y categorización.
- Identificar patrones, propuestas y señales de malestar institucional.
- Vincular hallazgos con los puntajes cuantitativos para validar o matizar resultados.

Paso 3: Identificación de requerimientos

- Para cada brecha moderada o alta, definir un requerimiento específico que la atienda.
- Clasificar los requerimientos según su tipo (estructural, funcional, cultural, tecnológico).
- Priorizar los requerimientos con base en su frecuencia, urgencia o impacto estratégico.

Anexo 10: Resultados por ítem, de cada una de las 41 respuestas obtenidas con la aplicación del cuestionario

Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	Promedio por ítem
1	1.1. La informacón sobre los proyectos se comunica de forma clara y oportuna.	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4		4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4.00
1	1.2. Existen canales establecidos para compartir avances y resultados de los proyectos.	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4.12
1	1.3. Se recibe retroalimentació n útil sobre el desempeño de los proyectos.	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4		4	4	4	4	4	4	5		4	4		4		4		4		4	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4.24
Promedio por dimensión																																											**4.12**
2	2.1. Las personas clave participan desde las fases iniciales del ciclo del proyecto.	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4.00
2	2.2. Se consideran las opiniones técnicas en las decisiones del proyecto.	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4.63
2	2.3. El trabajo entre unidades es colaborativo durante la ejecución de proyectos.	3	4	4	4	4	4	4			5				3	3	4		4	3		3	3		4	4						4		3	4					4	4		4	3.91
Promedio por dimensión																																											**4.18**

Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	Promedio por ítem
Promedio por dimensión																																											**4.18**
3	3.1. Se conocen claramente los roles y responsabilidades en cada etapa del proyecto.	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.12
3	3.2. Existen procedimientos definidos para la gestión de proyectos.	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4.20
3	3.3. La toma de decisiones en los proyectos es oportuna y está bien fundamentada.	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.54
Promedio por dimensión																																										**4.28**
4	4.1. El personal tiene los conocimientos necesarios para gestionar proyectos.	4	4	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.18
4	4.2. Se ofrecen oportunidades de formación en gestión de proyectos.	4	4		3	3	4	3		4	3				3	4	3			2		2	2										2			2								3.00
4	4.3. Existen espacios institucionales para compartir aprendizajes y buenas prácticas.	2	2		2	3	3	3			3				2	3	3		3	3		2	3		3	3	3	3	4	4	3	3	3	4		3		4	3	3	2	3	3.03
Promedio por dimensión																																										**3.40**

Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	Promedio por ítem
Promedio por dimensión																																											**4.18**
5	5.1. Contamos con herramientas digitales adecuadas para planificar y monitorear proyectos.	2	2	2	2	3	2				3			3	3	3	3			3		2	3							3	2		2	3		2				3			2.55
5	5.2. Los sistemas permiten dar seguimiento a resultados, cronogramas y presupuestos.	2	2	3	3	3	2				3				3	3	3			2		2	2							3	2		2	3		2				3			2.68
5	5.3. Las herramientas utilizadas son accesibles y funcionales para todas las personas involucradas.	2	2	3	3	3	2				3				3	3	3			2		2	3							3	2		2	3		2				3			2.74
Promedio por dimensión																																											**2.66**
6	6.1. Las lecciones aprendidas de los proyectos se documentan de manera sistemática.	2	2		3	3	3	4			3				2	3	3		3	3		2	2		3	3	3	3	3	2	2	2	2	3		2		2	2	3	2	2	2.67
6	6.2. Se aplican aprendizajes de experiencias anteriores a nuevos proyectos.	3	3		3	3	3				3				3	3	3		3	3		3	3			3	3			3			2	3		3		2	2	3	2		2.96
6	6.3. Se incorporan criterios de sostenibilidad social, ambiental e institucional en los proyectos.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4.41
Promedio por dimensión																																											**3.35**

Dimensión	Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	Promedio por ítem
7	7.1. He escuchado previamente el término "Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)".	5	5	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4.27
7	7.2. Comprendo las funciones principales que puede desempeñar una PMO dentro de una organización.	5	5	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4.24
7	7.3. Considero que una PMO puede aportar valor a la gestión de proyectos institucionales.	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4.29
7	7.4. La creación de una Oficina o Unidad para la gestión de proyectos contribuirá a una gestión de proyectos más eficiente.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4		5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4.60
7	7.5. Una oficina o unidad de gestión de proyectos ayudarÃá a estandarizar procesos y asegurar calidad en los proyectos.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4		5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4.65
7	7.6. Una oficina o unidad de proyectos facilitarÃá el uso más estratégico de los recursos institucionales.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4		5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4.50
7	7.7. Una PMO promoverá el aprendizaje institucional y la mejora continua en los proyectos.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4		5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4.53
Promedio por dimensión																																											**4.44**

Anexo 11: Resultado de la evaluación de impacto del Estándar P5

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (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	La PMO garantizará una adecuada dotación de personal, asegurando que las habilidades requeridas se mantengan y desarrollen a lo largo del tiempo.	Mejora la estabilidad y retención de personal calificado, prolongando la vida útil de los proyectos.	3	Programas de desarrollo profesional continuo y retención de talento.	4	1	Mejora en la estabilidad y sostenibilidad del equipo de proyecto.
		Mantenimiento	Yes	La PMO implementará procesos de mantenimiento de habilidades y actualización de competencias para el personal.	Asegura la sostenibilidad de las competencias a largo plazo.	2	Establecer protocolos de capacitación continua y evaluación de competencias.	3	1	Mejora en la continuidad operativa y capacidad de respuesta.
		Eficacia	Yes	La PMO facilitará la identificación precisa de habilidades y la asignación efectiva de personal a las tareas del proyecto.	Aumenta la eficacia en la ejecución de los proyectos.	3	Introducción de metodologías estandarizadas de gestión de talento.	4	1	Mejora en la capacidad de cumplir con los objetivos del proyecto.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la gestión del tiempo y desempeño del personal, asegurando un uso eficiente de los recursos humanos.	Reducción de costos y tiempos sin comprometer la calidad del trabajo.	2	Implementación de herramientas de gestión de personal y monitoreo de desempeño.	4	2	Aumento en la eficiencia operativa.
		Imparcialidad	Yes	La PMO asegurará que la dotación de personal y la asignación de roles se realicen de manera equitativa y sin discriminación.	Promueve la inclusión y la equidad en el lugar de trabajo.	3	Desarrollo de políticas de igualdad de oportunidades y diversidad.	4	1	Aumento en la equidad y cohesión del equipo.
Relaciones laborales/ empresariales	Relaciones laborales/ empresariales en el contexto del proyecto significa generar confianza, comprensión y cooperación entre el	Vida Útil	Yes	La PMO fomentará relaciones laborales sólidas, basadas en la confianza y la comunicación efectiva.	Aumenta la durabilidad de las relaciones laborales y la sostenibilidad de los proyectos.	3	Implementar mecanismos regulares de comunicación y resolución de conflictos.	4	1	Mejora en la longevidad y resiliencia de las relaciones laborales.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	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 asegurar que todos conozcan sus roles y responsabilidades	Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará que las relaciones laborales se mantengan positivas y productivas a lo largo del proyecto.	Mantiene la colaboración y la cooperación durante todo el ciclo de vida del proyecto.	3	Establecer sesiones periódicas de retroalimentación y formación en resolución de conflictos.	4	1	Mejora en la consistencia y calidad de las relaciones laborales.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todas las partes involucradas entiendan sus roles y responsabilidades, facilitando la cooperación.	Mejora la efectividad de la colaboración y la ejecución del proyecto.	4	Clarificación de roles y responsabilidades mediante documentación y reuniones de equipo regulares.	5	1	Aumento en la eficacia y eficiencia en la ejecución del proyecto.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará los procesos de comunicación y cooperación entre el personal y los directores del proyecto.	Reducción de malentendidos y conflictos, lo que mejora la eficiencia operativa.	3	Implementar herramientas de comunicación digital y reuniones de seguimiento efectivas.	5	2	Aumento en la eficiencia de la gestión de relaciones laborales.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todas las partes sean tratadas con equidad y respeto, promoviendo la imparcialidad en todas las relaciones.	Promueve un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo, mejorando la cohesión del equipo.	4	Desarrollo de políticas de equidad y diversidad en la gestión de relaciones laborales.	5	1	Mejora en la equidad y satisfacción del equipo de proyecto.
Salud y seguridad del proyecto	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	Vida Útil	Yes	La PMO implementará prácticas de salud y seguridad que prolonguen la vida útil de los recursos humanos, minimizando el riesgo de accidentes y enfermedades laborales.	Aumenta la sostenibilidad del personal a largo plazo y reduce la rotación debido a problemas de salud.	1	Desarrollar programas de salud ocupacional y seguridad, junto con políticas de prevención de riesgos.	3	2	Mejora en la salud y bienestar del personal, aumentando su longevidad en la organización.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará el mantenimiento continuo de	Mantiene un entorno de trabajo seguro y reduce la necesidad	1	Establecer auditorías regulares de seguridad y	3	2	Mejora en la consistencia y cumplimiento de las

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo			estándares de salud y seguridad a lo largo del proyecto.	de intervenciones correctivas.		programas de actualización en salud ocupacional.			normas de seguridad.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las condiciones de trabajo sean seguras, lo que incrementa la capacidad del personal para trabajar de manera efectiva.	Aumenta la eficacia operativa al reducir el tiempo perdido por accidentes o enfermedades.	3	Implementar protocolos de evaluación de peligros y gestión de riesgos, junto con capacitaciones regulares.	4	1	Aumento en la efectividad operativa y reducción del tiempo inactivo.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará los recursos al garantizar que las prácticas de salud y seguridad minimicen los costos relacionados con accidentes y enfermedades laborales.	Reducción de costos y tiempos asociados con incidentes laborales.	2	Desarrollar un sistema de gestión de seguridad que optimice la prevención y minimice los riesgos.	3	1	Aumento en la eficiencia operativa y reducción de costos imprevistos.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los trabajadores tengan acceso equitativo a condiciones de trabajo seguras, sin discriminación alguna.	Promueve un ambiente de trabajo justo y equitativo para todos los empleados.	4	Implementar políticas de salud y seguridad inclusivas que aseguren la equidad en la protección de todos los trabajadores.	5	1	Mejora en la equidad y satisfacción del personal, garantizando su 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	Vida Útil	Yes	La PMO garantizará que el personal esté continuamente capacitado y calificado, lo que prolongará la utilidad de sus habilidades y conocimientos en el proyecto.	Prolonga la capacidad de los empleados para contribuir de manera efectiva al proyecto a lo largo del tiempo.	3	Implementar programas continuos de capacitación y desarrollo profesional.	4	1	Mejora en la longevidad y relevancia de las habilidades del equipo.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación	Mantenimiento	Yes	La PMO asegurará la actualización continua de las habilidades y competencias, manteniendo la relevancia del equipo de proyecto.	Mantiene la eficiencia operativa y reduce la obsolescencia de las habilidades.	3	Establecer revisiones regulares de competencias y formación adicional cuando sea necesario.	4	1	Mejora en la capacidad de respuesta y adaptabilidad del equipo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todos los miembros del equipo tengan las habilidades necesarias para ejecutar sus tareas de manera efectiva.	Mejora la capacidad del equipo para cumplir con los objetivos del proyecto.	3	Desarrollar un plan de capacitación que esté alineado con los objetivos específicos del proyecto.	4	1	Aumento en la efectividad del equipo en la consecución de los objetivos del proyecto.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará los recursos al garantizar que las capacitaciones se alineen con las necesidades operativas, evitando la pérdida de tiempo y recursos.	Reducción de ineficiencias y aumento en la productividad del equipo.	3	Implementar un sistema de gestión de la capacitación que identifique y priorice las necesidades de formación.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y utilización óptima de recursos.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los miembros del equipo tengan acceso equitativo a oportunidades de capacitación, sin discriminación.	Promueve la equidad y cohesión en el equipo de trabajo.	4	Desarrollar políticas de capacitación inclusivas que aseguren la igualdad de oportunidades para todos los miembros del equipo.	5	1	Mejora en la equidad y satisfacción del personal, promoviendo un ambiente de trabajo justo.
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	Vida Útil	Yes	La PMO fomentará el aprendizaje organizacional continuo, lo que permitirá a la organización adaptarse y mejorar a lo largo del tiempo.	Aumenta la capacidad de la organización para evolucionar y mantenerse relevante a largo plazo.	2	Implementar sistemas de gestión del conocimiento que capturen y compartan aprendizajes clave en toda la organización.	3	1	Mejora en la resiliencia y sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptar y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.	Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará que el conocimiento capturado se mantenga actualizado y accesible para todos los empleados.	Mantiene la relevancia y la aplicabilidad del conocimiento a lo largo del tiempo.	2	Establecer procedimientos regulares de revisión y actualización del conocimiento organizacional.	4	2	Mejora en la capacidad de adaptación y respuesta de la organización.
		Eficacia	Yes	La PMO facilitará la aplicación efectiva del conocimiento adquirido, lo que mejorará la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos.	Aumenta la efectividad operativa al aplicar lecciones aprendidas de manera sistemática.	2	Crear mecanismos para integrar el aprendizaje en la planificación y ejecución de proyectos.	3	1	Aumento en la efectividad de los procesos y resultados del proyecto.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la transferencia de conocimiento dentro de la organización, evitando la duplicación de esfuerzos y el desperdicio de recursos.	Mejora la eficiencia operativa al asegurar que el conocimiento se utilice de manera efectiva y oportuna.	3	Desarrollar una plataforma centralizada para la gestión del conocimiento que facilite el acceso y el intercambio de información.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y reducción de costos innecesarios.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los empleados tengan acceso equitativo a oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional.	Promueve la equidad y cohesión en la organización, asegurando que todos los miembros puedan contribuir al aprendizaje organizacional.	4	Implementar políticas de acceso igualitario al conocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.	5	1	Mejora en la equidad y satisfacción del personal, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo.
Igualdad de oportunidades	Igualdad de oportunidades es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos, oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente	Vida Útil	Yes	La PMO garantizará la igualdad de oportunidades en el acceso a trabajos y responsabilidades, lo que contribuirá a la sostenibilidad a largo plazo del talento humano en la organización.	Aumenta la retención de talento diverso y calificado, asegurando un equipo sostenible y comprometido a largo plazo.	3	Desarrollar políticas claras de igualdad de oportunidades y programas de mentoría para apoyar el crecimiento profesional de todos los empleados.	4	1	Mejora en la retención de talento y longevidad del equipo.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	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.	Mantenimiento	Yes	La PMO implementará sistemas de revisión y actualización periódica de las políticas de igualdad de oportunidades para mantener su efectividad.	Mantiene la relevancia y efectividad de las políticas de igualdad, asegurando un ambiente de trabajo justo y equitativo.	4	Establecer auditorías regulares de cumplimiento y programas de capacitación sobre igualdad de oportunidades.	5	1	Mejora en la consistencia y aplicación de políticas de igualdad.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todos los empleados, independientemente de sus características, tengan acceso equitativo a oportunidades de desarrollo y responsabilidades.	Mejora la efectividad del equipo al aprovechar al máximo el talento diverso, aumentando la innovación y el rendimiento.	3	Crear un sistema transparente de asignación de roles y oportunidades basado en competencias y méritos.	4	1	Aumento en la efectividad operativa y el aprovechamiento del talento diverso.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará los recursos al garantizar que las oportunidades y responsabilidades se asignen de manera justa y equitativa, evitando ineficiencias y conflictos derivados de la discriminación.	Reducción de ineficiencias y mejora en la productividad del equipo, asegurando que todos los recursos humanos se utilicen de manera óptima.	3	Implementar un sistema de gestión del talento que priorice la igualdad de oportunidades y el uso eficiente de recursos humanos.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y cohesión del equipo.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará un trato justo y equitativo para todos los empleados, eliminando cualquier forma de discriminación en el lugar de trabajo.	Promueve un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, lo que mejora la cohesión y satisfacción del equipo.	4	Desarrollar y aplicar políticas de no discriminación, junto con mecanismos de denuncia y resolución de conflictos.	5	1	Mejora en la equidad, satisfacción y cohesión del equipo.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
Desarrollo de competencias locales	Desarrollo de competencias locales es el proceso de fomentar y expandir las habilidades, el conocimiento y la experiencia en las localidades en las que opera el proyecto. Puede implicar brindar capacitación o educación a las personas locales, así como alentar la colaboración y el intercambio de recursos entre la organización del proyecto y las organizaciones locales o las personas locales.	Vida Útil	Yes	La PMO fomentará el desarrollo de competencias locales, asegurando que las habilidades adquiridas sean duraderas y aplicables a largo plazo en las comunidades.	Aumenta la capacidad de las comunidades locales para mantener y aplicar sus conocimientos, mejorando la resiliencia local.	4	Implementar programas de capacitación y educación que estén alineados con las necesidades a largo plazo de las comunidades.	5	1	Mejora en la sostenibilidad y autosuficiencia de las comunidades locales.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará que las competencias desarrolladas se mantengan actualizadas y relevantes, apoyando la evolución continua de las habilidades locales.	Mantiene la relevancia y aplicabilidad de las competencias a lo largo del tiempo, adaptándose a las nuevas demandas del entorno.	2	Establecer programas de actualización continua y formación adicional para asegurar que las competencias locales se mantengan vigentes.	3	1	Mejora en la capacidad de las comunidades para adaptarse a cambios y nuevos desafíos.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las competencias desarrolladas en las comunidades locales sean efectivas para apoyar los objetivos del proyecto y las necesidades de la región.	Mejora la capacidad de las comunidades para contribuir al éxito del proyecto y beneficiarse de manera equitativa.	3	Desarrollar un plan de capacitación local que esté alineado con los objetivos del proyecto y las necesidades específicas de la comunidad.	5	2	Aumento en la efectividad de las competencias desarrolladas para el beneficio mutuo de la comunidad y el proyecto.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará los recursos al asegurar que las capacitaciones y el desarrollo de competencias se alineen con las necesidades reales de la comunidad, evitando el desperdicio de recursos.	Reducción de ineficiencias y aumento en la productividad de las comunidades, asegurando que las habilidades desarrolladas sean aplicables y útiles.	4	Implementar un sistema de gestión de capacitación que identifique y priorice las necesidades reales de la comunidad y del proyecto.	5	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la utilización de los recursos de formación.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todas las personas en las comunidades locales tengan acceso equitativo a oportunidades de desarrollo de competencias, sin discriminación.	Promueve la inclusión y la equidad en el desarrollo de competencias locales, asegurando que todos los miembros de la comunidad puedan beneficiarse.	3	Desarrollar políticas de acceso igualitario a la capacitación y asegurar que todos los miembros de la comunidad tengan las mismas oportunidades de aprendizaje y desarrollo.	5	2	Mejora en la equidad y cohesión social dentro de las comunidades locales.
Armonía 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	La PMO fomentará prácticas que equilibren la vida laboral y personal, promoviendo la salud mental y la longevidad en el trabajo.	Aumenta la vida útil y el bienestar de los empleados al reducir el agotamiento y mejorar la satisfacción laboral.	1	Implementar políticas de trabajo flexible, promover descansos regulares y actividades que mejoren la salud mental.	3	2	Mejora en la longevidad y bienestar de los empleados, reduciendo la rotación de personal.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la continuidad de las prácticas saludables de trabajo y vida, asegurando que el equilibrio se mantenga a lo largo del tiempo.	Mantiene la salud mental y el bienestar de los empleados, lo que a su vez sostiene la productividad a largo plazo.	2	Establecer programas de bienestar continuos, incluyendo chequeos de salud mental y apoyo psicológico.	4	2	Mejora en la consistencia y sostenibilidad del bienestar de los empleados.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que los empleados mantengan un equilibrio entre trabajo y vida, lo que mejorará su capacidad para desempeñarse eficazmente.	Aumenta la eficacia del equipo al asegurar que los empleados estén mental y físicamente capacitados para sus roles.	1	Introducir horarios de trabajo flexibles y capacitaciones en gestión del tiempo y manejo del estrés.	3	2	Aumento en la eficacia operativa debido a un equipo más equilibrado y enfocado.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la productividad al garantizar que los empleados no sufran de agotamiento, lo que reducirá el tiempo perdido por bajas y errores.	Mejora la eficiencia operativa al reducir el ausentismo y mejorar la concentración y desempeño de los empleados.	1	Implementar un sistema de monitoreo del bienestar que permita ajustes oportunos en las cargas de trabajo.	3	2	Mejora en la eficiencia y reducción de costos asociados con bajas laborales.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los empleados tengan igual acceso a políticas y recursos que apoyen la armonía trabajo-vida y la salud mental, sin discriminación.	Promueve la equidad y cohesión en el entorno laboral, asegurando que todos los empleados puedan mantener un equilibrio saludable.	4	Desarrollar políticas inclusivas de bienestar y asegurar su aplicación equitativa a todos los empleados.	5	1	Mejora en la equidad y satisfacción del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo.
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									
Participación de la comunidad	Participación de la comunidad es la práctica de tratar a los residentes locales como partes interesadas en el proyecto. Esto es esencial ya que asegura que las necesidades y perspectivas locales se tengan en cuenta al tomar cualquier acción que afecte a la comunidad. También requiere un intercambio bidireccional de información e ideas entre el equipo de proyecto y la comunidad para que el proyecto sea más eficaz, eficiente y beneficioso para todos los involucrados.	Vida Útil	Yes	La PMO asegurará la participación continua de la comunidad en el proyecto, lo que fortalecerá la relación entre la comunidad y el proyecto a lo largo del tiempo.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al integrar las necesidades y perspectivas locales, asegurando el apoyo continuo de la comunidad.	4	Implementar un plan de participación comunitaria que incluya reuniones periódicas, consultas y seguimiento de compromisos.	5	1	Mejora en la sostenibilidad y longevidad del proyecto gracias al apoyo comunitario continuo.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará que la participación comunitaria se mantenga activa y relevante durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene una relación positiva y dinámica con la comunidad, lo que facilita la adaptación del proyecto a cambios y nuevas necesidades.	3	Establecer mecanismos de retroalimentación continua y revisiones periódicas de la relación con la comunidad.	5	2	Mejora en la adaptabilidad y resiliencia del proyecto frente a cambios en las necesidades comunitarias.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que la comunidad esté involucrada en la toma de decisiones, lo que aumentará la eficacia del proyecto al alinearlo con las expectativas locales.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurarse de que las acciones y resultados sean relevantes para la comunidad.	4	Crear un comité consultivo comunitario que participe en la planificación y toma de decisiones del proyecto.	5	1	Aumento en la efectividad del proyecto al garantizar la relevancia y aceptación comunitaria.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al involucrar a la comunidad, lo que reducirá la resistencia y los conflictos, permitiendo un progreso más fluido.	Mejora la eficiencia operativa al reducir retrasos y problemas derivados de la falta de alineación con la comunidad.	4	Implementar canales de comunicación efectivos y transparentes que faciliten el intercambio de información entre el proyecto y la comunidad.	5	1	Mejora en la eficiencia del proyecto, minimizando conflictos y resistencias.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los miembros de la comunidad, sin importar su nivel socioeconómico o demográfico, tengan la oportunidad de participar en el proyecto.	Promueve la equidad y cohesión social, asegurando que todos los grupos comunitarios estén representados e involucrados.	4	Desarrollar políticas de inclusión que aseguren la participación equitativa de todos los grupos comunitarios, especialmente los más vulnerables.	5	1	Mejora en la equidad y cohesión social dentro de la comunidad, fortaleciendo la legitimidad del proyecto.
Políticas públicas y cumplimiento	Políticas públicas y cumplimiento incluye los pasos tomados por el equipo de proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Esto implica investigar las leyes y regulaciones pertinentes, comprender sus implicancias para el proyecto y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que estas leyes y regulaciones se respeten durante la	Vida Útil	Yes	La PMO garantizará el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones pertinentes a lo largo del proyecto, lo que extenderá la vida útil del proyecto al evitar sanciones y problemas legales.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al garantizar que opere dentro del marco legal, evitando interrupciones.	4	Implementar un sistema de monitoreo continuo del cumplimiento normativo y actualizarlo conforme cambien las leyes y regulaciones.	5	1	Mejora en la sostenibilidad y longevidad del proyecto al asegurar el cumplimiento constante de las normativas.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará que se mantenga el cumplimiento normativo durante todo el ciclo de vida del proyecto, adaptándose a cambios en las políticas públicas.	Mantiene la conformidad legal y la reputación del proyecto a largo plazo, facilitando su operación continua.	4	Establecer revisiones periódicas y auditorías de cumplimiento normativo para asegurar la adherencia continua a las leyes y regulaciones.	5	1	Mejora en la consistencia y conformidad del proyecto con las normativas vigentes.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	duración del proyecto.	Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todas las decisiones y acciones del proyecto cumplan con las políticas públicas, lo que mejorará la eficacia operativa al evitar complicaciones legales.	Mejora la efectividad del proyecto al alinearlo con las normativas, asegurando que todas las actividades sean legales y apropiadas.	4	Desarrollar un plan de cumplimiento normativo que guíe las decisiones y acciones del proyecto desde su inicio.	5	1	Aumento en la efectividad operativa al evitar problemas legales y asegurar una implementación fluida.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que todas las operaciones cumplan con las normativas, evitando sanciones y retrasos asociados con incumplimientos.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los riesgos legales y los costos asociados con posibles sanciones o ajustes.	4	Implementar un sistema de gestión de cumplimiento que integre la normativa en la planificación y ejecución del proyecto.	5	1	Mejora en la eficiencia y reducción de costos imprevistos relacionados con incumplimientos.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que el cumplimiento normativo se aplique de manera equitativa a todos los aspectos del proyecto, sin discriminación, asegurando que todas las partes interesadas se beneficien por igual.	Promueve la equidad y justicia al asegurar que todas las decisiones y acciones del proyecto cumplan con las leyes aplicables.	4	Desarrollar políticas internas que aseguren la aplicación imparcial y equitativa de las normativas, considerando las necesidades de todas las partes interesadas.	5	1	Mejora en la equidad y cohesión dentro del proyecto, asegurando que todas las normativas se apliquen de manera justa.
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	Vida Útil	Yes	La PMO asegurará la protección continua de los derechos y la cultura de los pueblos indígenas y tribales, lo que garantizará la sostenibilidad cultural y social a largo plazo.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al integrar y respetar los derechos de las comunidades indígenas, asegurando su apoyo y colaboración.	3	Implementar un plan de participación indígena que incluya consultas regulares y mecanismos de protección cultural y territorial.	5	2	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la preservación de las culturas indígenas a largo plazo.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	incluye la protección de su cultura, derechos de uso de la tierra, idioma, religión y otras formas de reconocimiento.	Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará que las medidas de protección para pueblos indígenas y tribales se mantengan durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la integridad y bienestar de las comunidades indígenas, asegurando el respeto continuo de sus derechos.	3	Establecer mecanismos de monitoreo y evaluación continua para asegurar el cumplimiento de las políticas de protección.	5	2	Mejora en la consistencia y efectividad de las medidas de protección a lo largo del proyecto.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las comunidades indígenas estén involucradas en la toma de decisiones del proyecto, lo que mejorará la eficacia del proyecto al alinearlo con las necesidades y derechos de estas comunidades.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las decisiones respeten y promuevan los derechos indígenas.	4	Desarrollar un comité de enlace con las comunidades indígenas para involucrarlas en la planificación y toma de decisiones.	5	1	Aumento en la efectividad del proyecto y en la legitimidad ante las comunidades indígenas.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al garantizar que se minimicen los conflictos con las comunidades indígenas, lo que evitará retrasos y costos adicionales.	Mejora la eficiencia operativa al reducir conflictos potenciales, asegurando una implementación sin contratiempos.	3	Implementar procedimientos claros para la resolución de conflictos y acuerdos con las comunidades indígenas.	4	1	Mejora en la eficiencia del proyecto, evitando retrasos y sobrecostos asociados a conflictos.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los pueblos indígenas y tribales afectados por el proyecto reciban un trato justo y equitativo, respetando sus derechos sin discriminación.	Promueve la equidad y justicia, asegurando que los derechos de todos los pueblos indígenas sean respetados de manera equitativa.	4	Desarrollar políticas de no discriminación y asegurar que las medidas de protección se apliquen de manera justa a todas las comunidades indígenas involucradas.	5	1	Mejora en la equidad y cohesión social, fortaleciendo la legitimidad del proyecto.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
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	La PMO garantizará que todos los productos del proyecto cumplan con las normativas de salud y seguridad, lo que prolongará la vida útil del proyecto al evitar riesgos para los clientes.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto y la satisfacción del cliente al asegurar productos seguros y confiables.	4	Implementar un sistema de control de calidad que asegure el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad en todas las etapas del proyecto.	5	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y la confianza del cliente en los productos.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará el mantenimiento continuo de las normas de salud y seguridad para los clientes durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la seguridad y bienestar del cliente a largo plazo, lo que mejora la reputación del proyecto.	3	Establecer auditorías regulares de cumplimiento de normas de seguridad y programas de actualización conforme cambien las regulaciones.	5	2	Mejora en la consistencia y calidad de los productos a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que los productos del proyecto sean seguros para los clientes, lo que mejorará la eficacia del proyecto al cumplir con las expectativas y regulaciones.	Mejora la efectividad del proyecto al garantizar que los productos sean seguros y cumplan con los estándares de salud.	3	Desarrollar un plan integral de salud y seguridad del cliente que guíe todas las fases del proyecto, desde la planificación hasta la entrega.	5	2	Aumento en la efectividad del proyecto y satisfacción del cliente al asegurar productos seguros.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que los productos cumplan con las normas de seguridad, evitando costos adicionales por incumplimientos o problemas de salud.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los riesgos de salud, evitando costos y retrasos asociados con incidentes de seguridad.	4	Implementar un sistema de gestión de riesgos que identifique y mitigue posibles problemas de salud y seguridad para los clientes.	5	1	Mejora en la eficiencia operativa y reducción de costos asociados con problemas de seguridad.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las medidas de salud y seguridad se apliquen de manera equitativa a todos los productos y clientes, sin discriminación alguna.	Promueve la equidad y la confianza del cliente al asegurar que todos los productos sean igualmente seguros para todos los usuarios.	4	Desarrollar políticas inclusivas de salud y seguridad que aseguren la aplicación justa de las normativas para todos los productos y clientes.	5	1	Mejora en la equidad y satisfacción del cliente, asegurando un trato justo y seguro para todos.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
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	Yes	La PMO garantizará que todos los productos y servicios estén etiquetados con precisión y cumplan con los estándares legales y éticos, lo que prolongará la vida útil del proyecto al evitar problemas legales y éticos.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al garantizar la confianza del cliente y el cumplimiento normativo.	3	Implementar un sistema de verificación y control de calidad que asegure el cumplimiento de las normativas de etiquetado en todas las etapas del proyecto.	5	2	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la confianza del cliente.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará que el etiquetado de productos y servicios se mantenga actualizado y conforme a las normativas durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la seguridad y confianza del cliente, así como la conformidad legal a largo plazo.	3	Establecer auditorías regulares de cumplimiento del etiquetado y programas de actualización conforme cambien las regulaciones.	5	2	Mejora en la consistencia y calidad del etiquetado a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que el etiquetado sea claro y preciso, lo que mejorará la eficacia del proyecto al cumplir con las expectativas y regulaciones.	Mejora la efectividad del proyecto al garantizar que la información proporcionada sea transparente y útil para los clientes.	3	Desarrollar un plan integral de etiquetado que guíe todas las fases del proyecto, desde la planificación hasta la entrega.	5	2	Aumento en la efectividad del proyecto y satisfacción del cliente al asegurar un etiquetado claro y preciso
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que el etiquetado cumpla con las normativas, evitando costos adicionales por incumplimientos o problemas legales.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los riesgos de sanciones y costos asociados con etiquetado incorrecto.	3	Implementar un sistema de gestión de etiquetado que identifique y mitigue posibles errores, asegurando el cumplimiento normativo.	5	2	Mejora en la eficiencia operativa y reducción de costos asociados con problemas de etiquetado.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que el etiquetado de todos los productos y servicios se realice de manera equitativa, sin discriminación y asegurando la	Promueve la equidad y la confianza del cliente al asegurar que toda la información proporcionada sea transparente y justa para todos.	3	Desarrollar políticas inclusivas de etiquetado que aseguren la aplicación justa de las normativas para todos los productos y servicios.	5	2	Mejora en la equidad y satisfacción del cliente, asegurando un trato justo y transparente para todos.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
				transparencia para todos los clientes.						
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	La PMO garantizará que los datos del cliente estén protegidos mediante tecnologías de encriptación y almacenamiento seguro, lo que prolongará la vida útil del proyecto al evitar brechas de seguridad.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al asegurar la confianza del cliente y evitar problemas legales relacionados con la privacidad de los datos.	2	Implementar un sistema de gestión de datos que incluya encriptación, almacenamiento seguro y procedimientos de autenticación.	4	2	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y la confianza del cliente en el manejo de sus datos.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará que las medidas de privacidad y protección de datos se mantengan actualizadas y efectivas durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la seguridad y confianza del cliente a largo plazo, asegurando la conformidad continua con las regulaciones.	2	Establecer auditorías regulares y actualizaciones tecnológicas para garantizar la seguridad de los datos conforme avancen las amenazas y normativas.	4	2	Mejora en la consistencia y calidad de la protección de datos a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todas las prácticas de protección de datos cumplan con las regulaciones y sean eficaces para prevenir accesos no autorizados.	Mejora la efectividad del proyecto al garantizar que los datos del cliente estén seguros y se manejen de acuerdo con las mejores prácticas.	2	Desarrollar un plan integral de protección de datos que incluya controles de acceso y procedimientos de autenticación robustos.	4	2	Aumento en la efectividad del proyecto al asegurar una gestión de datos segura y conforme a las normativas.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que los sistemas de protección de datos sean eficientes y no interfieran con la operatividad del proyecto.	Mejora la eficiencia operativa al integrar sistemas de protección de datos que sean seguros y no obstaculicen las operaciones	2	Implementar soluciones tecnológicas que equilibren la seguridad y la operatividad, minimizando los tiempos de acceso y procesamiento.	4	2	Mejora en la eficiencia operativa y reducción de riesgos relacionados con la protección de datos.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que la protección de datos se aplique de manera equitativa a todos los clientes, sin discriminación, asegurando la confidencialidad y privacidad de la información para todos.	Promueve la equidad y confianza del cliente al asegurar que todos los datos sean tratados con el mismo nivel de protección.	2	Desarrollar políticas de protección de datos inclusivas que aseguren un trato equitativo y justo de la información de todos los clientes.	4	2	Mejora en la equidad y satisfacción del cliente, asegurando un manejo justo y seguro de los datos.
Categoría	**Derechos Humanos**	**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**									
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	Vida Útil	Yes	La PMO garantizará que existan políticas claras contra el acoso y la discriminación, lo que prolongará la vida útil del proyecto al asegurar un entorno laboral respetuoso y seguro.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al reducir la rotación de personal y mejorar la moral del equipo.	5	Implementar políticas estrictas contra el acoso y la discriminación, junto con un sistema de monitoreo y control.	5	0	Mejora en la sostenibilidad y el bienestar del entorno laboral.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la continuidad y actualización de las políticas contra el acoso y la discriminación durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene un entorno laboral saludable y respetuoso a largo plazo, fomentando la retención de talento.	5	Establecer revisiones periódicas y capacitación continua sobre políticas de acoso y discriminación.	5	0	Mejora en la consistencia y efectividad de las políticas a lo largo del tiempo.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	inapropiado y la capacitación suficiente para la gerencia sobre cómo manejar tales problemas.	Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todos los empleados comprendan y respeten las políticas contra el acoso y la discriminación, lo que mejorará la eficacia del proyecto al garantizar un ambiente de trabajo armonioso.	Mejora la efectividad del proyecto al reducir conflictos y asegurar que todos los empleados trabajen en un entorno seguro y respetuoso.	5	Desarrollar un plan integral de capacitación para todos los niveles de la organización sobre cómo manejar y prevenir el acoso y la discriminación.	5	0	Aumento en la efectividad operativa y satisfacción del equipo.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que el ambiente laboral esté libre de acoso y discriminación, lo que evitará distracciones y conflictos que disminuyan la productividad.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar el tiempo perdido en la resolución de conflictos y el ausentismo por problemas relacionados con el acoso y la discriminación.	5	Implementar procedimientos claros para la denuncia y resolución de casos de acoso y discriminación, con seguimiento riguroso.	5	0	Mejora en la eficiencia y productividad del equipo, asegurando un ambiente de trabajo libre de conflictos.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas contra el acoso y la discriminación se apliquen de manera equitativa a todos los empleados, sin excepciones.	Promueve la equidad y justicia en el lugar de trabajo, asegurando un trato igualitario y respetuoso para todos los empleados.	5	Desarrollar políticas inclusivas que aseguren la aplicación justa y equitativa de las normativas contra el acoso y la discriminación.	5	0	Mejora en la equidad y cohesión social dentro del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y seguro.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
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	La PMO asegurará que el trabajo asignado a personas jóvenes sea adecuado para su edad, madurez y nivel de habilidad, evitando trabajos peligrosos o explotación.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al promover un desarrollo seguro y saludable de habilidades en personas jóvenes.	4	Implementar políticas claras que definan el trabajo apropiado a la edad y prohíban el trabajo peligroso o explotación infantil.	5	1	Mejora en la sostenibilidad y reputación del proyecto por garantizar la protección de los jóvenes.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua de las políticas de trabajo apropiado a la edad para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene un entorno laboral seguro y protegido para los jóvenes trabajadores a largo plazo.	4	Establecer auditorías y revisiones periódicas de las condiciones laborales para jóvenes, asegurando la conformidad con las normativas.	5	1	Mejora en la consistencia y cumplimiento de las políticas a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que el trabajo asignado a jóvenes contribuya al desarrollo de habilidades esenciales, sin comprometer su bienestar físico o mental.	Mejora la efectividad del proyecto al garantizar que los jóvenes desarrollen habilidades útiles en un entorno seguro y apropiado.	4	Desarrollar programas de capacitación adaptados a la edad que promuevan el aprendizaje y desarrollo de habilidades en un ambiente controlado.	5	1	Aumento en la efectividad del proyecto y en el desarrollo profesional de los jóvenes.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la asignación de tareas a jóvenes trabajadores de manera que no se vean sobrecargados ni expuestos a riesgos, lo que mejorará la eficiencia del proyecto.	Mejora la eficiencia operativa al asegurar que los jóvenes trabajadores estén en roles adecuados, evitando problemas de salud o rendimiento.	4	Implementar un sistema de monitoreo que asegure la asignación adecuada de tareas según la edad y capacidades.	5	1	Mejora en la eficiencia operativa y en el bienestar de los jóvenes trabajadores.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los jóvenes trabajadores reciban un trato justo y equitativo, asegurando que sus derechos sean respetados sin discriminación.	Promueve la equidad y justicia en el lugar de trabajo, asegurando un trato igualitario y respetuoso para todos los jóvenes trabajadores.	4	Desarrollar políticas de inclusión que aseguren la igualdad de oportunidades y la protección de los derechos de los jóvenes trabajadores.	5	1	Mejora en la equidad y cohesión social dentro del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y seguro para los jóvenes.
Trabajo forzado e involuntario	Trabajo forzado e involuntario significa cualquier trabajo o servicio que se obtiene de una persona bajo la amenaza de una acción punitiva contra ella o sus familias. Incluye trabajo donde el pago está por debajo de los niveles de subsistencia, o donde el pago es en bienes que no son deseables. El trabajo forzado e involuntario puede adoptar muchas formas, como la trata de personas, la servidumbre por deudas, la esclavitud y jornadas laborales injustamente largas	Vida Útil	Yes	La PMO garantizará que no se emplee trabajo forzado o involuntario en ninguna etapa del proyecto, protegiendo así la dignidad de los trabajadores y asegurando la sostenibilidad ética del proyecto.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al promover prácticas laborales éticas y respetuosas.	5	Implementar políticas estrictas de cumplimiento de derechos laborales y realizar auditorías para asegurar que no haya prácticas de trabajo forzado.	5	0	Mejora en la sostenibilidad del proyecto al asegurar un entorno laboral ético y respetuoso.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y el mantenimiento de políticas contra el trabajo forzado e involuntario para asegurar su cumplimiento durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene un entorno de trabajo ético y conforme a los derechos humanos, asegurando la reputación a largo plazo del proyecto.	5	Establecer revisiones periódicas y capacitaciones sobre derechos laborales para todo el personal involucrado en el proyecto.	5	0	Mejora en la consistencia y efectividad de las políticas laborales a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todos los trabajadores sean empleados voluntariamente y bajo condiciones justas, lo que mejorará la eficacia del proyecto al garantizar un ambiente laboral positivo.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que todos los trabajadores estén comprometidos y satisfechos con sus condiciones laborales.	5	Desarrollar un plan integral de verificación de condiciones laborales, que incluya encuestas y entrevistas con los trabajadores para asegurar su bienestar.	5	0	Aumento en la efectividad operativa y en la satisfacción de los trabajadores.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que no haya prácticas de trabajo forzado, evitando problemas legales y de reputación que podrían causar retrasos y costos adicionales.	Mejora la eficiencia operativa al reducir el riesgo de conflictos legales y reputacionales relacionados con prácticas laborales.	5	Implementar un sistema de monitoreo y denuncia que permita detectar y corregir cualquier indicio de trabajo forzado o involuntario.	5	0	Mejora en la eficiencia operativa y en la protección de la reputación del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los trabajadores sean tratados de manera justa y sin coerción, promoviendo la equidad y eliminando cualquier forma de discriminación o explotación.	Promueve la equidad y justicia en el lugar de trabajo, asegurando que todos los empleados trabajen en condiciones justas y voluntarias.	5	Desarrollar políticas de no discriminación y asegurar que todos los trabajadores reciban un trato justo y equitativo sin amenazas o coerción.	5	0	Mejora en la equidad y cohesión social dentro del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo justo y seguro.
Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI)	Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI) es un conjunto de valores, principios y prácticas que crean un entorno en el que todos los involucrados en el proyecto se sienten respetados, seguros y valorados. También implica brindar oportunidades para que todos participen en los procesos de toma de decisiones relevantes sin enfrentar discriminación o ser objeto de un trato injusto.	Vida Útil	Yes	La PMO promoverá valores de dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI) en todas las etapas del proyecto, asegurando un entorno donde todos se sientan respetados y valorados.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso que retiene el talento y mejora la moral del equipo.	5	Implementar políticas claras de DDEI y capacitar al personal para asegurar la integración de estos valores en el entorno laboral.	5	0	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la cohesión del equipo.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la continuidad y actualización de las políticas de DDEI durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene un entorno laboral saludable y respetuoso a largo plazo, fomentando la retención de talento diverso y promoviendo la innovación.	5	Establecer revisiones periódicas y capacitación continua sobre DDEI para todo el personal, asegurando la adaptación a nuevas realidades sociales.	5	0	Mejora en la consistencia y efectividad de las políticas de DDEI a lo largo del tiempo.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todas las voces sean escuchadas y valoradas en la toma de decisiones, lo que mejorará la eficacia del proyecto al integrar diversas perspectivas.	Mejora la efectividad del proyecto al garantizar que se consideren todas las perspectivas, lo que enriquece la toma de decisiones y promueve la innovación.	4	Desarrollar un plan integral que promueva la participación equitativa de todos los miembros del equipo en los procesos de toma de decisiones.	5	1	Aumento en la efectividad operativa y en la innovación del equipo.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que las políticas de DDEI promuevan un ambiente de trabajo colaborativo y armonioso.	Mejora la eficiencia operativa al reducir conflictos y promover la colaboración entre un equipo diverso y equitativo.	4	Implementar programas de integración y formación que fomenten la colaboración efectiva entre los miembros del equipo, respetando la diversidad.	5	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la cohesión del equipo.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los empleados sean tratados con equidad y respeto, sin discriminación, promoviendo un entorno de trabajo justo e inclusivo.	Promueve la equidad y justicia en el lugar de trabajo, asegurando que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de desarrollo y participación.	5	Desarrollar políticas inclusivas que aseguren la aplicación justa y equitativa de las normativas de DDEI en todos los aspectos del proyecto.	5	0	Mejora en la equidad y cohesión social dentro del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y seguro.
Categoría	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,	Vida Útil	Yes	La PMO implementará prácticas de adquisiciones sostenibles, asegurando que los bienes y servicios adquiridos cumplan con estándares ambientales, sociales	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al garantizar que las adquisiciones sean responsables y respetuosas del medio ambiente y la sociedad.	3	Desarrollar y aplicar políticas de adquisiciones sostenibles que incluyan criterios estrictos de selección de proveedores basados en prácticas éticas.	4	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la reputación de la organización por su responsabilidad social y ambiental.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	económicos y sociales. Significa contratar recursos de manera ética. Requiere establecer acuerdos que respeten estándares ambientales, sociales y de derechos humanos.			y de derechos humanos.						
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la actualización de los contratos de adquisiciones sostenibles para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la sostenibilidad a largo plazo del proyecto, asegurando la conformidad continua con los estándares éticos y ambientales.	3	Establecer auditorías regulares de los proveedores y revisiones de contratos para asegurar el cumplimiento de las políticas de sostenibilidad.	4	1	Mejora en la consistencia y cumplimiento de las políticas de adquisiciones sostenibles a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las prácticas de adquisiciones sostenibles contribuyan a los objetivos del proyecto, mejorando la eficacia general al alinear los recursos con los valores de la organización.	Mejora la efectividad del proyecto al garantizar que los recursos adquiridos apoyen los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social de la organización.	2	Desarrollar un plan integral de adquisiciones sostenibles que incluya la evaluación de impacto ambiental y social de los proveedores.	4	2	Aumento en la efectividad del proyecto y en la alineación de los recursos con los valores de la organización.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que las adquisiciones sostenibles se realicen de manera eficaz, evitando costos adicionales relacionados con la falta de cumplimiento de normas ambientales o sociales.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar riesgos legales y reputacionales, asegurando que todas las adquisiciones sean éticas y sostenibles.	2	Implementar un sistema de gestión de adquisiciones que optimice la selección de proveedores y minimice el impacto ambiental y social.	4	2	Mejora en la eficiencia operativa y en la reducción de costos asociados con incumplimientos normativos.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las prácticas de adquisiciones sostenibles se apliquen de manera equitativa, asegurando que todos los proveedores tengan la oportunidad de cumplir con los estándares establecidos.	Promueve la equidad y transparencia en el proceso de adquisiciones, asegurando que todos los proveedores sean evaluados bajo los mismos criterios justos y responsables.	3	Desarrollar políticas de transparencia en adquisiciones que aseguren la aplicación justa y equitativa de los criterios de sostenibilidad.	4	1	Mejora en la equidad y transparencia en el proceso de adquisiciones, promoviendo un ambiente de competencia justa y ética.
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.	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas anticorrupción que prohíban cualquier forma de soborno, fraude o malversación, asegurando la integridad del proyecto a largo plazo.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al mantener la integridad y la transparencia, lo que fortalece la confianza de todas las partes interesadas.	5	Desarrollar un código de conducta y un programa de capacitación en anticorrupción para todos los empleados y contratistas.	5	0	Mejora en la sostenibilidad y reputación del proyecto, asegurando un entorno libre de corrupción.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión y actualización continua de las políticas anticorrupción para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la transparencia y la ética a lo largo del proyecto, previniendo prácticas corruptas y protegiendo la reputación de la	5	Establecer auditorías periódicas y mecanismos de denuncia confidenciales para detectar y prevenir actos de corrupción.	5	0	Mejora en la consistencia y efectividad de las políticas anticorrupción, asegurando un entorno de trabajo ético.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todos los empleados comprendan y respeten las políticas anticorrupción, lo que mejorará la eficacia del proyecto	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las decisiones y acciones se basen en criterios éticos y no en influencias indebidas.	4	Desarrollar un programa integral de cumplimiento ético que incluya capacitación, monitoreo y sanciones claras para las infracciones.	5	1	Aumento en la eficacia operativa y en la confianza del equipo y las partes interesadas.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
				al garantizar que todas las decisiones se tomen de manera ética y transparente.						
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que no se pierdan recursos debido a prácticas corruptas como sobornos o fraude.	Mejora la eficiencia operativa al reducir los costos asociados con la corrupción, como la malversación de fondos o la asignación ineficaz de recursos.	5	Implementar controles financieros rigurosos y sistemas de monitoreo que detecten y prevengan actividades corruptas.	5	0	Mejora en la eficiencia operativa y en la protección de los recursos del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todas las prácticas y decisiones del proyecto se realicen de manera justa y equitativa, sin favoritismos ni influencias indebidas.	Promueve la equidad y justicia en todas las operaciones del proyecto, asegurando que todas las partes reciban un trato justo y transparente.	5	Desarrollar políticas que promuevan la transparencia en la toma de decisiones y la equidad en la gestión del proyecto.	5	0	Mejora en la equidad y transparencia dentro del proyecto, promoviendo un entorno libre de corrupción.
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	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas que aseguren la competencia justa en todos los procesos de licitación y contratación, evitando ventajas injustas para cualquier proveedor.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al fomentar un entorno de competencia equitativo y transparente, lo que fortalece la confianza en el proceso.	5	Desarrollar y aplicar un marco de competencia justa que regule todas las licitaciones y adjudicaciones de contratos.	5	0	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la equidad del entorno competitivo.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la actualización de las políticas de competencia justa para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene un entorno competitivo saludable y conforme a las normativas, asegurando la integridad del proceso de contratación a largo plazo.	5	Establecer auditorías y revisiones periódicas de los procesos de licitación para asegurar el cumplimiento de las políticas de competencia justa.	5	0	Mejora en la consistencia y cumplimiento de las políticas de competencia justa a lo largo del tiempo.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	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	La PMO se asegurará de que todas las partes tengan oportunidades iguales para competir por contratos, lo que mejorará la eficacia del proyecto al seleccionar los mejores proveedores en función de méritos justos.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las decisiones de contratación se basen en criterios justos y transparentes, seleccionando a los proveedores más calificados.	4	Desarrollar un sistema de evaluación de propuestas basado en criterios objetivos y transparentes, asegurando que todas las partes compitan en igualdad de condiciones.	5	1	Aumento en la eficacia operativa y en la calidad de los proveedores seleccionados.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al garantizar procesos de licitación claros y justos, reduciendo la posibilidad de conflictos o retrasos debido a prácticas anticompetitivas.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los riesgos de disputas legales o retrasos asociados con prácticas anticompetitivas.	5	Implementar un proceso de licitación transparente y automatizado que minimice la intervención manual y asegure la imparcialidad.	5	0	Mejora en la eficiencia operativa y en la protección del proceso de licitación contra prácticas desleales.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todas las decisiones de licitación y adjudicación de contratos se tomen de manera justa y equitativa, sin favorecer a ninguna parte en particular.	Promueve la equidad y justicia en todas las operaciones del proyecto, asegurando que todas las partes tengan igualdad de oportunidades para competir.	5	Desarrollar políticas de transparencia y monitoreo continuo que aseguren la imparcialidad en todos los aspectos de la competencia para contratos.	5	0	Mejora en la equidad y transparencia dentro del proyecto, promoviendo un entorno de competencia 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	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas de tecnología responsable, asegurando que cualquier tecnología utilizada en el proyecto tenga en cuenta las	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al garantizar que las tecnologías empleadas sean seguras, éticas y alineadas con los principios de responsabilidad social.	3	Desarrollar y aplicar un marco de tecnología responsable que guíe la adopción y uso de tecnologías en el proyecto.	4	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la confianza en el uso de tecnologías emergentes.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	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.			implicancias éticas, legales y sociales.						
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la actualización de las políticas de tecnología responsable para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la integridad y la relevancia tecnológica del proyecto a lo largo del tiempo, asegurando la conformidad continua con las normativas éticas y legales.	3	Establecer auditorías tecnológicas periódicas y revisiones de conformidad para asegurar el cumplimiento de las políticas de tecnología responsable.	4	1	Mejora en la consistencia y cumplimiento de las políticas de tecnología responsable a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todas las tecnologías empleadas en el proyecto sean evaluadas y seleccionadas en función de su adherencia a los principios de tecnología responsable, lo que mejorará la eficacia del proyecto.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las tecnologías empleadas sean seguras, eficientes y éticas, contribuyendo al éxito general del proyecto.	3	Desarrollar un plan integral de evaluación tecnológica que considere el impacto ético, social y legal de todas las tecnologías utilizadas.	5	2	Aumento en la eficacia operativa y en la confianza del equipo y las partes interesadas en las tecnologías empleadas.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que las tecnologías utilizadas sean no solo innovadoras, sino también responsables, reduciendo riesgos y costos asociados con el uso indebido de la tecnología.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los riesgos legales y éticos relacionados con la tecnología, asegurando que todas las tecnologías se utilicen de manera segura y responsable.	3	Implementar un sistema de gestión tecnológica que optimice la selección y uso de tecnologías, asegurando su alineación con los principios de responsabilidad.	5	2	Mejora en la eficiencia operativa y en la minimización de riesgos asociados con tecnologías emergentes.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todas las decisiones relacionadas con la tecnología se tomen de manera justa y equitativa, sin favorecer a ninguna tecnología o proveedor en particular, y promoviendo la inclusión.	Promueve la equidad y justicia en la adopción y uso de tecnologías, asegurando que todas las partes involucradas se beneficien de manera justa de las tecnologías empleadas.	4	Desarrollar políticas inclusivas que aseguren la equidad en la adopción y uso de tecnologías, promoviendo la diversidad y la inclusión.	5	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión tecnológica, promoviendo un entorno de tecnología responsable.
Afirmaciones Ecológicos y de Greenwashing	Afirmaciones Ecológicos 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 y procesos de producción eficientes. Greenwashing es la práctica de hacer afirmaciones falsas o engañosas para engañar a los	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas rigurosas que aseguren la veracidad de las afirmaciones ecológicas, evitando el greenwashing y promoviendo la transparencia.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al asegurar que las declaraciones ecológicas sean genuinas, construyendo confianza con los consumidores y las partes interesadas.	4	Desarrollar un marco de verificación de afirmaciones ecológicas que incluya auditorías independientes y revisiones internas rigurosas.	5	1	Mejora en la sostenibilidad y reputación del proyecto, asegurando la autenticidad de las prácticas ecológicas.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la actualización de las afirmaciones ecológicas para mantener su veracidad y relevancia durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la confianza y la integridad del proyecto a largo plazo, asegurando que las afirmaciones ecológicas sigan siendo precisas y basadas en hechos.	4	Establecer un sistema de monitoreo y actualización continua que revise las afirmaciones ecológicas conforme cambien las prácticas y estándares ambientales.	5	1	Mejora en la consistencia y precisión de las afirmaciones ecológicas a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que todas las afirmaciones ecológicas estén respaldadas por evidencia concreta, lo que mejorará la eficacia del proyecto al prevenir el greenwashing y asegurar la	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas ambientales se correspondan con las afirmaciones realizadas, evitando la desinformación.	5	Desarrollar un plan de comunicación transparente que informe claramente a todas las partes interesadas sobre las prácticas ambientales y los logros del proyecto.	5	0	Aumento en la efectividad operativa y en la transparencia del proyecto, asegurando una comunicación honesta.

Impacto a las Personas										
Categoría	**Prácticas Laborales y Trabajo Decente**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Elemento	**Definición**									
	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			alineación con los objetivos ambientales reales.						
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al asegurar que las afirmaciones ecológicas sean reales y alcanzables, evitando los costos asociados con la corrección de *greenwashing* y daños a la reputación.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar el riesgo de acciones legales o pérdida de confianza debido a prácticas engañosas.	4	Implementar un sistema de gestión de riesgos que identifique y mitigue cualquier posibilidad de greenwashing en las comunicaciones del proyecto.	5	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la protección contra riesgos reputacionales y legales.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todas las afirmaciones ecológicas sean justas y no engañosas, asegurando que no haya exageraciones ni omisiones que puedan inducir a error a los consumidores o las partes interesadas.	Promueve la equidad y la justicia en la comunicación del proyecto, asegurando que toda la información proporcionada sea clara, veraz y accesible para todos.	4	Desarrollar políticas de transparencia y formación para el equipo de comunicación, asegurando que todas las afirmaciones ecológicas se revisen con un enfoque imparcial.	5	1	Mejora en la equidad y confianza en la comunicación del proyecto, promoviendo un entorno de transparencia y honestidad.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Adquisiciones locales	Adquisición local es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales	Vida Útil	Yes	La PMO promoverá la adquisición de productos y servicios de proveedores locales, reduciendo la huella de carbono y fortaleciendo la economía local.	Positivo: Aumenta la sostenibilidad del proyecto al reducir las emisiones de transporte y apoyar el desarrollo económico local.	3	Desarrollar políticas de adquisición que prioricen a los proveedores locales y reduzcan la dependencia de fuentes externas.	4	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en el fortalecimiento de la economía local.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la actualización de las prácticas de adquisiciones locales para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene el apoyo a la economía local y la reducción de la huella de carbono a largo plazo, asegurando la relevancia continua de las adquisiciones locales.	3	Establecer revisiones periódicas de las prácticas de adquisiciones para asegurar que sigan alineadas con los objetivos de sostenibilidad del proyecto.	5	2	Mejora en la consistencia y efectividad de las adquisiciones locales a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las adquisiciones locales contribuyan a los objetivos del proyecto, mejorando la eficacia general al garantizar que los productos y servicios adquiridos sean de alta calidad y apoyen la economía local.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las adquisiciones locales contribuyan al éxito del proyecto y al bienestar de la comunidad.	3	Desarrollar un sistema de evaluación de proveedores locales que asegure la calidad y la alineación con los objetivos del proyecto.	4	1	Aumento en la efectividad operativa y en el apoyo a los proveedores locales.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos de transporte y tiempos de entrega mediante adquisiciones locales, mejorando la logística y reduciendo el impacto ambiental.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos asociados con el transporte y reducir los tiempos de entrega.	3	Implementar un sistema de gestión de adquisiciones que optimice la logística y asegure la eficiencia en las adquisiciones locales.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la reducción del impacto ambiental del proyecto.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todas las decisiones de adquisiciones locales se tomen de manera justa y equitativa, sin favorecer a ningún proveedor en particular, promoviendo la equidad y la competencia justa.	Promueve la equidad y la justicia en el proceso de adquisiciones, asegurando que todos los proveedores locales tengan igualdad de oportunidades para competir.	4	Desarrollar políticas de transparencia en las adquisiciones locales que aseguren la aplicación justa y equitativa de los criterios de selección.	5	1	Mejora en la equidad y transparencia en el proceso de adquisiciones, promoviendo un entorno de competencia justa.
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	La PMO utilizará herramientas y plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto, lo que prolongará la vida útil de las comunicaciones al asegurar que la información esté disponible de manera continua y accesible.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al facilitar la difusión continua de información actualizada y relevante a todas las partes interesadas.	4	Desarrollar un plan de comunicación digital que incluya la actualización regular de contenido y la integración de múltiples plataformas digitales.	5	1	Mejora en la sostenibilidad de la comunicación del proyecto y en la accesibilidad de la información.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión y actualización continua de las herramientas y plataformas de comunicación digital para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la relevancia y efectividad de la comunicación digital a lo largo del proyecto, asegurando la actualización continua y la adecuación a nuevas tecnologías y necesidades.	4	Establecer un sistema de monitoreo y actualización continua de las plataformas de comunicación digital para asegurar su vigencia y eficacia.	5	1	Mejora en la consistencia y actualización de las comunicaciones digitales a lo largo del tiempo.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las herramientas y plataformas digitales utilizadas en el proyecto sean efectivas para comunicar la información clave de manera clara y accesible para todos.	Mejora la eficacia del proyecto al asegurar que la información se comunique de manera eficiente y se alcance a todas las partes interesadas pertinentes.	3	Desarrollar un plan de comunicación digital que utilice diversas plataformas para llegar a diferentes audiencias de manera efectiva.	5	2	Aumento en la efectividad operativa y en la capacidad de comunicación del proyecto.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al utilizar herramientas digitales que permitan una comunicación rápida, económica y efectiva con las partes interesadas.	Mejora la eficiencia operativa al reducir costos y tiempos de comunicación, facilitando la interacción rápida y efectiva con todas las partes involucradas	3	Implementar un sistema de comunicación digital centralizado que optimice la gestión y distribución de la información.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la capacidad de respuesta del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todas las comunicaciones digitales sean justas y accesibles para todas las partes interesadas, sin favorecer a ningún grupo en particular.	Promueve la equidad y transparencia en la comunicación, asegurando que toda la información esté disponible para todos de manera justa y sin sesgos.	3	Desarrollar políticas de accesibilidad y equidad en la comunicación digital, asegurando que todas las plataformas sean inclusivas y accesibles.	4	1	Mejora en la equidad y transparencia de las comunicaciones del proyecto, promoviendo un entorno inclusivo.
Viajes y desplazamientos	Viajes y desplazamientos es el movimiento del personal relacionado con el proyecto entre diferentes locasiones. Los viajes y desplazamientos pueden incluir	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para optimizar los viajes y desplazamientos, reduciendo la necesidad de traslados físicos a lo estrictamente necesario y promoviendo alternativas virtuales.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al reducir la huella de carbono asociada con los viajes y desplazamientos frecuentes.	3	Desarrollar un plan de movilidad sostenible que incluya la promoción de reuniones virtuales y el uso de transporte compartido o ecológico.	4	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la reducción del impacto ambiental.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
	llegar al sitio del proyecto, asistir a reuniones fuera del sitio, realizar presentaciones fuera del sitio, recopilar datos y brindar apoyo fuera del sitio.	Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las políticas de viajes y desplazamientos para mantener su efectividad y relevancia durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la eficiencia en la gestión de los desplazamientos, asegurando que las políticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y las tecnologías disponibles.	3	Establecer auditorías periódicas de los desplazamientos realizados y ajustar las políticas según los resultados obtenidos.	4	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las políticas de movilidad a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que los viajes y desplazamientos contribuyan directamente a los objetivos del proyecto, evitando desplazamientos innecesarios y maximizando el uso del tiempo y los recursos.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que los desplazamientos sean estratégicos y aporten valor real al proyecto.	4	Desarrollar un sistema de evaluación de la necesidad de desplazamientos, priorizando alternativas más sostenibles y eficientes.	5	1	Aumento en la eficacia operativa y en la optimización de recursos.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con los viajes y desplazamientos, priorizando alternativas como reuniones virtuales y transporte sostenible.	Mejora la eficiencia operativa al reducir gastos innecesarios y minimizar los tiempos de desplazamiento, permitiendo una mejor gestión del tiempo y los recursos.	3	Implementar un sistema de planificación y gestión de viajes que optimice los recursos y reduzca los costos asociados.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las oportunidades de viajes y desplazamientos se distribuyan de manera justa y equitativa entre el personal, evitando favoritismos o inequidades.	Promueve la equidad y justicia en la distribución de oportunidades de desplazamiento, asegurando que todos los empleados tengan igualdad de oportunidades para participar en actividades fuera del sitio.	3	Desarrollar políticas transparentes que aseguren la equidad en la asignación de viajes y desplazamientos, considerando las necesidades del proyecto y las capacidades del personal.	4	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de desplazamientos, promoviendo un entorno de trabajo justo e inclusivo.
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	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para optimizar la logística del proyecto, asegurando la planificación eficiente y sostenible del transporte de bienes, materias primas y servicios.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al minimizar el impacto ambiental del transporte y mejorar la eficiencia en la entrega de recursos.	4	Desarrollar un plan de logística sostenible que incluya la reducción de emisiones de carbono y el uso de transporte ecológico.	5	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la reducción del impacto ambiental.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas logísticas para mantener su efectividad y relevancia durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la eficiencia y sostenibilidad de la logística a lo largo del tiempo, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto.	3	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas logísticas para asegurar su alineación con los objetivos de sostenibilidad del proyecto.	4	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas logísticas a lo largo del tiempo.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
	completen a tiempo.	Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que la logística contribuya directamente a los objetivos del proyecto, coordinando eficazmente el transporte y asegurando la entrega oportuna de bienes y servicios.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que los bienes y servicios lleguen a tiempo y en las condiciones requeridas, apoyando el cumplimiento de los plazos del proyecto.	3	Desarrollar un sistema de coordinación logística que optimice la planificación del transporte y la entrega de recursos.	4	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los plazos del proyecto.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con la logística, priorizando métodos de transporte más económicos y sostenibles.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos de transporte y optimizar la logística, asegurando una distribución eficiente de los recursos.	3	Implementar un sistema de gestión de logística que optimice la planificación, reduzca costos y minimice el impacto ambiental.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todos los aspectos logísticos se gestionen de manera justa y equitativa, sin favorecer a ningún proveedor o método de transporte en particular, promoviendo la equidad en las operaciones.	Promueve la equidad y justicia en la gestión logística, asegurando que todas las decisiones se tomen de manera imparcial y transparente.	3	Desarrollar políticas de transparencia en la gestión logística, asegurando que todas las decisiones se basen en criterios justos y objetivos.	4	1	Mejora en la equidad y transparencia en la logística del proyecto, promoviendo un entorno operativo justo e inclusivo.
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	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para optimizar el consumo de energía, asegurando el uso eficiente en todas las etapas del proyecto, desde la iluminación hasta el transporte.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al reducir el consumo energético, disminuyendo así la huella de carbono.	2	Desarrollar un plan de eficiencia energética que promueva el uso de tecnologías de bajo consumo y la adopción de prácticas sostenibles.	4	2	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la reducción del impacto ambiental.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
	iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte	Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de consumo de energía para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la eficiencia energética y reduce costos a largo plazo, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto.	2	Establecer auditorías energéticas periódicas y ajustar las políticas según los resultados obtenidos.	3	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas energéticas a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que el consumo de energía esté alineado con los objetivos de sostenibilidad del proyecto, minimizando el uso innecesario de energía.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que el consumo energético sea óptimo y contribuya a los objetivos ambientales del proyecto.	2	Desarrollar un sistema de monitoreo energético que permita identificar y corregir ineficiencias en tiempo real.	3	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de sostenibilidad.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con el consumo de energía, priorizando la adopción de fuentes de energía más limpias y eficientes.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos energéticos y maximizar el uso de recursos sostenibles.	2	Implementar un sistema de gestión energética que optimice el consumo y promueva el uso de fuentes de energía renovable.	3	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las prácticas de consumo de energía sean equitativas, asegurando que todos los equipos y departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades de eficiencia energética.	Promueve la equidad en la distribución de recursos energéticos, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente de las prácticas sostenibles.	2	Desarrollar políticas de acceso equitativo a tecnologías y recursos energéticos eficientes para todos los departamentos del proyecto.	3	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión energética del proyecto.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Emisiones de GEI	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	La PMO implementará políticas para reducir las emisiones de GEI, asegurando que se tomen medidas para minimizar el impacto ambiental durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al reducir la huella de carbono, contribuyendo a la mitigación del cambio climático.	3	Desarrollar un plan de gestión de emisiones que incluya el uso de tecnologías bajas en carbono y la compensación de emisiones.	4	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la reducción del impacto climático.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas para reducir las emisiones de GEI, asegurando su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la eficiencia en la gestión de emisiones, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a las nuevas tecnologías.	2	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las emisiones de GEI para asegurar la alineación con los objetivos de sostenibilidad del proyecto.	3	1	Mejora en la consistencia y efectividad de la gestión de emisiones a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de reducción de emisiones de GEI, minimizando el impacto ambiental.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de reducción de emisiones contribuyan significativamente a los objetivos ambientales del proyecto.	4	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de emisiones que permita identificar y corregir ineficiencias en tiempo real.	4	0	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de reducción de GEI.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con las emisiones de GEI, priorizando la adopción de tecnologías y prácticas sostenibles.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos de cumplimiento normativo y optimizar el uso de tecnologías limpias.	3	Implementar un sistema de gestión de emisiones que optimice la reducción de GEI y promueva el uso de recursos sostenibles.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de reducción de emisiones de GEI se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a los objetivos ambientales.	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la reducción de emisiones, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.	3	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de reducción de GEI, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.	4	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de emisiones del proyecto.
Retornos de energías renovables y limpias	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	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para maximizar el retorno de energías renovables y limpias, asegurando que el proyecto genere más energía de la que consume y devuelva el exceso a la red.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al contribuir con energía limpia a la red, apoyando la transición a energías renovables y reduciendo la dependencia de fuentes no renovables.	1	Desarrollar un plan para la implementación de tecnologías de energía renovable que maximicen el retorno de energía limpia al sistema eléctrico.	3	2	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la contribución a la red energética renovable.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las tecnologías de energía renovable para mantener su efectividad y maximizar el retorno de energía limpia durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la eficiencia y la capacidad de generación de energía renovable a largo plazo, asegurando que el retorno de energía limpia siga siendo significativo.	1	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las tecnologías de energía renovable utilizadas para asegurar su efectividad y eficiencia.	1	0	Mejora en la consistencia y efectividad del retorno de energía limpia a lo largo del tiempo.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
	excede la cantidad necesaria. El CER normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.	Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las tecnologías y prácticas adoptadas maximicen la eficacia del retorno de energías limpias, alineándose con los objetivos de sostenibilidad del proyecto.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que la generación de energía limpia exceda las necesidades del proyecto y contribuya positivamente al entorno.	1	Desarrollar un sistema de monitoreo y optimización que permita maximizar la generación de energía renovable y su retorno a la red.	2	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de generación y retorno de energía limpia.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con el consumo de energía mediante la generación y retorno de energías limpias, lo que también puede generar ingresos adicionales.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos energéticos y generar un retorno económico a través de la venta de energía excedente.	1	Implementar un sistema de gestión energética que optimice el uso y retorno de energías limpias, reduciendo costos y maximizando beneficios.	2	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la rentabilidad del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que todas las áreas del proyecto tengan acceso equitativo a las tecnologías de energías renovables, promoviendo una distribución justa de los beneficios asociados con el retorno de energía limpia.	Promueve la equidad en la distribución de beneficios energéticos, asegurando que todos los departamentos del proyecto se beneficien igualmente de las energías renovables.	1	Desarrollar políticas de acceso equitativo a tecnologías de energías limpias para todas las áreas del proyecto, asegurando una implementación justa.	2	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de energías renovables del proyecto.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
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	La PMO implementará políticas para proteger y promover la diversidad biológica en todas las etapas del proyecto, asegurando que se minimicen los impactos negativos en la biodiversidad local.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al proteger los ecosistemas y la biodiversidad, contribuyendo a la preservación de especies y hábitats.	4	Desarrollar un plan de manejo ambiental que incluya la protección de la biodiversidad y la restauración de hábitats afectados.	5	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la conservación de la biodiversidad local.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de manejo de la biodiversidad para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la eficacia en la protección de la biodiversidad, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y los ecosistemas locales.	4	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de manejo de la biodiversidad para asegurar la alineación con los objetivos de conservación.	5	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de conservación a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de conservación de la biodiversidad, minimizando el impacto ambiental negativo.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de conservación contribuyan significativamente a la preservación de la biodiversidad.	4	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de biodiversidad que permita identificar y corregir impactos negativos en tiempo real.	5	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de conservación de la biodiversidad

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar prácticas de conservación de la biodiversidad que minimicen los costos asociados con la degradación ambiental y la pérdida de especies.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con la restauración ambiental y la pérdida de biodiversidad, asegurando un uso sostenible de los recursos naturales.	4	Implementar un sistema de gestión ambiental que optimice la conservación de la biodiversidad y promueva prácticas sostenibles.	4	0	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de conservación de la biodiversidad se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a los objetivos ambientales.	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la conservación de la biodiversidad, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.	4	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de conservación de la biodiversidad, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.	5	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de la biodiversidad del proyecto.
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	La PMO implementará políticas para monitorear y mejorar la calidad del aire y del agua durante todas las fases del proyecto, minimizando la contaminación y promoviendo prácticas sostenibles.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al proteger los recursos naturales y reducir la contaminación, contribuyendo a la salud ambiental a largo plazo.	1	Desarrollar un plan de gestión ambiental que incluya medidas específicas para monitorear y mejorar la calidad del aire y del agua.	1	0	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la protección de los recursos naturales.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas para mantener y mejorar la calidad del aire y del agua durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la calidad del aire y del agua a lo largo del tiempo, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a los estándares ambientales.	2	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de manejo de calidad del aire y del agua para asegurar la alineación con los objetivos ambientales.	3	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de gestión ambiental a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de calidad ambiental, minimizando el impacto negativo en la calidad del aire y del agua.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de gestión ambiental contribuyan significativamente a la preservación de la calidad del aire y del agua.	2	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de calidad del aire y del agua que permita identificar y corregir impactos negativos en tiempo real.	3	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de calidad ambiental.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar prácticas de gestión ambiental que minimicen los costos asociados con la contaminación del aire y del agua.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con la restauración ambiental y la degradación de la calidad del aire y del agua, asegurando un uso sostenible de los recursos naturales.	3	Implementar un sistema de gestión ambiental que optimice la protección de la calidad del aire y del agua y promueva prácticas sostenibles.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de gestión ambiental se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a la mejora de la calidad del aire y del agua.	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la protección de la calidad del aire y del agua, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.	5	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de gestión de calidad del aire y del agua, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.	5	0	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de la calidad ambiental del proyecto.
Consumo de agua	Consumo de agua es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los proyectos de construcción, manufactura y agricultura son probablemente los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos utilizan agua.	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para optimizar el consumo de agua, asegurando un uso eficiente y sostenible en todas las actividades del proyecto.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al reducir el consumo de agua y conservar este recurso vital para las generaciones futuras.	2	Desarrollar un plan de gestión del agua que promueva el uso racional y la implementación de tecnologías de ahorro de agua.	4	2	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la conservación de los recursos hídricos.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de consumo de agua para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la eficiencia en el uso del agua, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a los estándares de sostenibilidad.	2	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de consumo de agua para asegurar la alineación con los objetivos de sostenibilidad del proyecto.	4	2	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de gestión del agua a lo largo del tiempo.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que el consumo de agua esté alineado con los objetivos de sostenibilidad del proyecto, minimizando el uso innecesario y optimizando los recursos hídricos.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que el uso del agua sea óptimo y contribuya a los objetivos de sostenibilidad.	3	Desarrollar un sistema de monitoreo del consumo de agua que permita identificar y corregir ineficiencias en tiempo real.	4	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de sostenibilidad hídrica.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con el consumo de agua, priorizando la adopción de tecnologías y prácticas sostenibles.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con el consumo de agua y maximizar el uso de recursos hídricos de manera sostenible.	3	Implementar un sistema de gestión hídrica que optimice el uso del agua, reduciendo costos y promoviendo la sostenibilidad.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de consumo de agua se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a los objetivos de sostenibilidad hídrica.	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la gestión del agua, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.	4	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de gestión del agua, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.	5	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión hídrica del proyecto.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
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	La PMO implementará políticas para gestionar adecuadamente el desplazamiento de agua, asegurando que se utilicen métodos sostenibles para desviar el agua de áreas propensas a inundaciones y contaminación.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al minimizar el riesgo de inundaciones y contaminación, protegiendo los ecosistemas y las comunidades cercanas.	1	Desarrollar un plan de gestión hídrica que incluya la construcción de humedales artificiales y barreras contra inundaciones, así como el uso de jardines infiltrantes.	2	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la protección del entorno natural y humano.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de desplazamiento de agua para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la efectividad de las medidas de desplazamiento de agua, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a las condiciones climáticas locales.	1	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de desplazamiento de agua para asegurar la alineación con los objetivos de sostenibilidad y seguridad.	2	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de gestión hídrica a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de gestión sostenible del agua, minimizando los impactos negativos en el entorno y optimizando los recursos hídricos.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de desplazamiento de agua contribuyan a la protección del medio ambiente y la seguridad de las comunidades.	2	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de las actividades de desplazamiento de agua que permita identificar y corregir ineficiencias en tiempo real.	3	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de gestión del agua.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con la gestión del desplazamiento de agua, priorizando la adopción de tecnologías y prácticas sostenibles.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con la construcción y el mantenimiento de infraestructuras hídricas, asegurando un uso sostenible de los recursos.	1	Implementar un sistema de gestión hídrica que optimice el desplazamiento de agua, reduciendo costos y maximizando beneficios ambientales.	2	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de desplazamiento de agua se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a la gestión sostenible del agua.	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la gestión del agua, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.	2	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de desplazamiento de agua, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.	3	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión hídrica del proyecto.
Erosión y regeneración de suelos	**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	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para minimizar la erosión del suelo y promover la regeneración de suelos, asegurando que se utilicen prácticas sostenibles en todas las fases del proyecto.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al proteger los suelos, mantener la fertilidad y promover la regeneración de los ecosistemas.	4	Desarrollar un plan de manejo de suelos que incluya técnicas de conservación del suelo, reforestación y el uso de coberturas vegetales para minimizar la erosión.	5	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la conservación y regeneración de suelos.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
	exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los 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	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de manejo de suelos para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la integridad y fertilidad del suelo a lo largo del tiempo, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a los objetivos de sostenibilidad.	4	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de manejo de suelos para asegurar la alineación con los objetivos de conservación y regeneración.	5	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de manejo de suelos a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de conservación y regeneración de suelos, minimizando la erosión y promoviendo la regeneración de los suelos degradados.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de manejo de suelos contribuyan significativamente a la regeneración y conservación del suelo.	4	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de las condiciones del suelo que permita identificar y corregir problemas de erosión en tiempo real.	5	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de conservación y regeneración de suelos.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar prácticas de manejo de suelos que minimicen los costos asociados con la erosión y la pérdida de suelo fértil.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con la rehabilitación de suelos y la pérdida de productividad agrícola, asegurando un uso sostenible de los recursos naturales.	4	Implementar un sistema de gestión de suelos que optimice la conservación del suelo y promueva prácticas agrícolas sostenibles.	5	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de manejo de suelos se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la gestión del suelo,	4	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de manejo de suelos, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas	5	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de suelos del proyecto.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
				los departamentos contribuyan a la conservación y regeneración de suelos.	asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.		oportunidades y recursos.			
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.	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para gestionar y mitigar la contaminación acústica, asegurando que se utilicen métodos y tecnologías que reduzcan el impacto del ruido durante todas las fases del proyecto.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al minimizar los efectos negativos del ruido sobre la calidad de vida de las comunidades locales y los ecosistemas.	1	Desarrollar un plan de gestión del ruido que incluya el uso de barreras acústicas, horarios de trabajo limitados y tecnologías de maquinaria silenciosa.	2	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la protección del entorno acústico.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de gestión del ruido para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la efectividad de las medidas de mitigación del ruido, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a las condiciones locales.	1	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de manejo del ruido para asegurar la alineación con los objetivos de sostenibilidad y calidad de vida.	2	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de gestión acústica a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de gestión de la contaminación acústica, minimizando los impactos negativos en las comunidades y el entorno.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de manejo del ruido contribuyan significativamente a la protección del bienestar humano y la calidad ambiental.	1	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de la contaminación acústica que permita identificar y corregir fuentes de ruido en tiempo real.	2	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de gestión acústica.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar prácticas de gestión acústica que minimicen los costos asociados con la mitigación de la contaminación acústica.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con las quejas por ruido, multas y la implementación de medidas correctivas, asegurando un entorno más controlado y eficiente.	1	Implementar un sistema de gestión del ruido que optimice las intervenciones y reduzca los costos asociados con la contaminación acústica.	2	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de gestión del ruido se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a la reducción de la contaminación acústica.	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la gestión del ruido, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.	1	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de gestión acústica, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.	2	1	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de la contaminación acústica del proyecto.
Reciclado y reúso	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.	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para maximizar el reciclaje y la reutilización de materiales durante todas las fases del proyecto, fomentando un uso eficiente de los recursos.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al reducir la cantidad de residuos y conservar recursos naturales a través del reciclaje y la reutilización.	3	Desarrollar un plan de manejo de residuos que incluya la separación de materiales reciclables y la promoción de prácticas de reutilización.	5	2	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la gestión de recursos naturales.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
	Reutilización implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito	Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de reciclaje y reutilización para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la eficiencia en la gestión de residuos, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a los avances en tecnología de reciclaje.	3	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de reciclaje y reutilización para asegurar la alineación con los objetivos de sostenibilidad.	5	2	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de reciclaje y reutilización a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de sostenibilidad, maximizando el reciclaje y la reutilización de materiales.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de reciclaje y reutilización contribuyan significativamente a la reducción de residuos y a la conservación de recursos.	4	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte del reciclaje y la reutilización que permita identificar y corregir ineficiencias en tiempo real.	5	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de sostenibilidad en la gestión de residuos.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con la gestión de residuos, priorizando la adopción de prácticas de reciclaje y reutilización sostenibles.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con la eliminación de residuos y maximizar el valor de los materiales a través del reciclaje y la reutilización.	3	Implementar un sistema de gestión de residuos que optimice el reciclaje y la reutilización, reduciendo costos y maximizando beneficios ambientales.	5	2	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de reciclaje y reutilización se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a la	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la gestión de residuos, asegurando que	3	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de reciclaje y reutilización, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las	5	2	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de residuos del proyecto.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
				reducción de residuos y al uso eficiente de recursos.	todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.		mismas oportunidades y recursos.			
Disposición / Eliminación	Eliminación de bienes y materiales es la práctica de deshacerse de elementos que ya no se necesitan o no se desean para el proyecto. Esto incluye la eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes. Disposición de activos es el proceso de deshacerse de un elemento que ha llegado al final de su vida útil. Esto incluye todo, desde productos electrónicos de consumo hasta infraestructura pública, como carreteras y puentes. En general, los activos no deben eliminarse hasta que ya no sean aptos para su uso.	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para gestionar la disposición y eliminación de bienes y materiales de manera sostenible, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al minimizar el impacto ambiental de la disposición de residuos y activos al final de su vida útil.	2	Desarrollar un plan de eliminación que incluya la clasificación adecuada de residuos, la eliminación segura de materiales peligrosos y la disposición sostenible de activos.	3	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la gestión responsable de los residuos y activos.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de disposición y eliminación para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la efectividad de las prácticas de eliminación y disposición, asegurando que se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a los requisitos legales y regulatorios.	2	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de eliminación y disposición para asegurar la alineación con los objetivos de sostenibilidad y las normativas vigentes.	3	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de disposición y eliminación a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de gestión responsable de residuos y activos, minimizando los impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de disposición y eliminación contribuyan significativamente a la reducción de residuos y a la protección del entorno.	2	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de la eliminación y disposición que permita identificar y corregir ineficiencias en tiempo real.	3	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de sostenibilidad en la disposición y eliminación de bienes y materiales.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con la disposición y eliminación, priorizando prácticas sostenibles que minimicen el impacto económico y ambiental.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con la eliminación de residuos y la disposición de activos, asegurando una gestión económica y sostenible del proyecto.	2	Implementar un sistema de gestión de eliminación y disposición que optimice los procesos y reduzca los costos asociados con la eliminación de residuos y la disposición de activos.	3	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de disposición y eliminación se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a la gestión responsable de residuos y activos.	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la eliminación de residuos y la disposición de activos, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.	3	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de disposición y eliminación, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.	3	0	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de disposición y eliminación del proyecto.
Contaminación y polución	Contaminación y polución es la liberación de materiales de desecho o sustancias peligrosas en el medio ambiente. Casi siempre tendrá un impacto negativo en los ecosistemas y la salud humana. La	Vida Útil	Yes	La PMO implementará políticas para gestionar adecuadamente la contaminación y polución, asegurando que se utilicen prácticas sostenibles para minimizar la liberación de materiales de desecho y sustancias peligrosas.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al reducir los impactos negativos sobre los ecosistemas y la salud humana mediante una gestión responsable de los residuos.	4	Desarrollar un plan de gestión de residuos que incluya la identificación, manejo y disposición segura de materiales peligrosos, y la adopción de prácticas limpias en todos los procesos del proyecto.	5	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la protección del medio ambiente y la salud humana

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
	contaminación y la polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la construcción, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o productos químicos peligrosos, pero también pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación	Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de gestión de la contaminación y polución para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la efectividad de las medidas de control de la contaminación, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a los estándares ambientales.	3	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de gestión de la contaminación para asegurar la alineación con los objetivos de sostenibilidad y las normativas vigentes.	4	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de control de la contaminación a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de gestión ambiental, minimizando los impactos negativos de la contaminación y polución en el entorno y la sociedad.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de control de la contaminación contribuyan significativamente a la protección del medio ambiente y la salud pública.	3	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de la contaminación que permita identificar y corregir fuentes de contaminación en tiempo real.	5	2	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de gestión ambiental y salud pública.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con la gestión de la contaminación, priorizando prácticas sostenibles que minimicen el impacto económico y ambiental.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con la contaminación y la polución, y al asegurar un entorno más controlado y eficiente en el manejo de residuos.	3	Implementar un sistema de gestión de residuos que optimice la minimización de desechos y la adopción de tecnologías limpias, reduciendo costos y maximizando beneficios ambientales.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de gestión de la contaminación se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a la reducción de la contaminación y polución.	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la gestión de la contaminación, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.	3	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de control de la contaminación, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.	5	2	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de la contaminación del proyecto.
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	La PMO implementará políticas para minimizar la generación de residuos, asegurando que se utilicen prácticas sostenibles en la gestión de materiales y energía durante todas las fases del proyecto.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al reducir la cantidad de residuos generados, conservando recursos naturales y minimizando el impacto ambiental.	2	Desarrollar un plan de gestión de residuos que incluya la planificación cuidadosa de materiales y recursos, la reutilización de subproductos, y la optimización de procesos para reducir residuos.	4	2	Mejora significativa en la sostenibilidad del proyecto y en la gestión responsable de los recursos.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua y la optimización de las prácticas de gestión de residuos para mantener su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la efectividad de las medidas de reducción de residuos, asegurando que las prácticas se adapten a las necesidades cambiantes del proyecto y a los avances tecnológicos.	2	Establecer auditorías periódicas y revisiones de las prácticas de generación y gestión de residuos para asegurar la alineación con los objetivos de sostenibilidad y las normativas vigentes.	3	1	Mejora en la consistencia y efectividad de las prácticas de gestión de residuos a lo largo del tiempo.

Impactos al Planeta										
Categoría **Elemento**	**Transporte** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las actividades del proyecto estén alineadas con los objetivos de sostenibilidad, minimizando la generación de residuos y optimizando el uso de materiales y energía.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas de reducción de residuos contribuyan significativamente a la conservación de recursos y a la protección del medio ambiente.	2	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de la generación de residuos que permita identificar y corregir ineficiencias en tiempo real.	3	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos de sostenibilidad en la gestión de residuos.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al reducir los costos asociados con la gestión de residuos, priorizando prácticas sostenibles que minimicen la generación de materiales sobrantes y el desperdicio de energía.	Mejora la eficiencia operativa al minimizar los costos relacionados con la eliminación de residuos y al maximizar el valor de los materiales a través de la reducción de desperdicios.	3	Implementar un sistema de gestión de residuos que optimice los procesos de reducción de residuos y mejore la eficiencia energética, reduciendo costos y maximizando beneficios ambientales.	5	2	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión económica del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las políticas de gestión de residuos se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todos los departamentos contribuyan a la reducción de residuos y al uso eficiente de recursos.	Promueve la equidad en la distribución de responsabilidades y beneficios relacionados con la gestión de residuos, asegurando que todos los sectores del proyecto se beneficien igualmente.	3	Desarrollar políticas de aplicación equitativa de medidas de gestión de residuos, asegurando que todos los departamentos tengan acceso a las mismas oportunidades y recursos.	5	2	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de residuos del proyecto.

Impactos a la Prosperidad										
Categoría **Elemento**	**Factibilidad del Proyecto** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
Análisis de 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 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	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
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	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
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	Vida Útil	Yes	La PMO incorporará el análisis del SROI en la planificación y evaluación de proyectos, asegurando que se consideren los impactos sociales y ambientales a lo largo de la vida del proyecto.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al incluir el valor social y ambiental junto con los beneficios económicos, garantizando un impacto positivo duradero en la comunidad.	3	Implementar un marco de SROI que evalúe y cuantifique los beneficios sociales y ambientales a largo plazo, permitiendo una planificación integral del proyecto.	4	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la generación de valor a largo plazo para la sociedad.

Impactos a la Prosperidad										
Categoría **Elemento**	**Factibilidad del Proyecto** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
	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	Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua del SROI durante el ciclo de vida del proyecto, ajustando las estrategias para maximizar los beneficios sociales y ambientales.	Mantiene la relevancia y efectividad del proyecto al permitir ajustes continuos que maximicen el impacto positivo en la comunidad y el entorno.	3	Establecer revisiones periódicas del SROI, ajustando las estrategias según los resultados y retroalimentación de las partes interesadas para asegurar un impacto positivo sostenido.	4	1	Mejora en la consistencia y efectividad del SROI a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que el SROI esté alineado con los objetivos estratégicos de la FAO, maximizando el impacto positivo en la comunidad y el entorno.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que los beneficios sociales y ambientales estén alineados con los objetivos estratégicos, aumentando el valor del proyecto para la sociedad.	3	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte del SROI que permita evaluar continuamente el impacto social y ambiental del proyecto y ajustar las estrategias en consecuencia.	4	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad de cumplir con los objetivos estratégicos y sociales.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar el SROI, asegurando que los recursos se utilicen de manera que maximicen los beneficios sociales y ambientales, además de los económicos.	Mejora la eficiencia operativa al asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima para generar el mayor impacto positivo posible, tanto en términos económicos como sociales y ambientales.	3	Implementar un sistema de gestión que optimice la distribución de recursos para maximizar el SROI, reduciendo costos y maximizando beneficios sociales y ambientales.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la generación de valor social y ambiental del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que el SROI se realice de manera imparcial, considerando los impactos en todas las partes interesadas y asegurando que los beneficios se distribuyan de manera justa.	Promueve la equidad en la distribución de beneficios del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas se beneficien de manera justa y que los impactos negativos se minimicen.	3	Desarrollar políticas de evaluación imparcial del SROI, asegurando que todas las partes interesadas tengan voz y que sus necesidades sean atendidas de manera equitativa.	5	2	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión del SROI del proyecto.
Modelado y simulación	Modelado es la creación de una representación física, matemática o lógica del proyecto utilizando sus características	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	

Impactos a la Prosperidad										
Categoría **Elemento**	**Factibilidad del Proyecto** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
	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	Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Flexibilidad / Opcionalidad	Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados. 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.	Vida Útil	Yes	La PMO integrará la flexibilidad y opcionalidad en la planificación del proyecto, permitiendo adaptaciones a circunstancias cambiantes y ofreciendo múltiples soluciones para asegurar la sostenibilidad a lo largo de su vida útil.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al asegurar que puede adaptarse a cambios y desafíos, maximizando su vida útil y relevancia en el tiempo.	3	Implementar un marco de gestión ágil que permita ajustes rápidos y la incorporación de nuevas opciones conforme evolucionan las circunstancias del proyecto.	5	2	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en su capacidad de adaptación a lo largo del tiempo.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua de la flexibilidad y opcionalidad del proyecto, asegurando que se mantenga la capacidad de adaptación a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la relevancia y efectividad del proyecto al permitir ajustes continuos y la incorporación de nuevas opciones, asegurando que el proyecto pueda responder a cambios inesperados.	3	Establecer revisiones periódicas de la capacidad de adaptación del proyecto, ajustando las estrategias y opciones disponibles según sea necesario.	5	2	Mejora en la consistencia y efectividad de la capacidad de adaptación del proyecto a lo largo del tiempo
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que la flexibilidad y opcionalidad estén alineadas con los objetivos estratégicos de la FAO, maximizando el impacto positivo del	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que puede adaptarse y seguir siendo relevante, alineando sus resultados con los objetivos estratégicos.	3	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte que permita evaluar continuamente la flexibilidad y opcionalidad del proyecto y ajustar las	5	2	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad del proyecto para cumplir con sus objetivos en escenarios cambiantes.

Impactos a la Prosperidad										
Categoría **Elemento**	**Factibilidad del Proyecto** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
				proyecto incluso en escenarios cambiantes.			estrategias en consecuencia.			
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar flexibilidad y opcionalidad, permitiendo que se utilicen recursos de manera óptima en diversas circunstancias.	Mejora la eficiencia operativa al asegurar que el proyecto puede adaptarse rápidamente a cambios, reduciendo costos y maximizando el uso de recursos disponibles.	3	Implementar un sistema de gestión de recursos que optimice la flexibilidad del proyecto, permitiendo ajustes rápidos y eficientes según las necesidades emergentes.	4	1	Mejora en la eficiencia operativa y en la capacidad del proyecto para utilizar recursos de manera óptima en diversas circunstancias.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que la flexibilidad y opcionalidad se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas tengan acceso a opciones que les permitan beneficiarse del proyecto.	Promueve la equidad en la capacidad de adaptación del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas puedan beneficiarse equitativamente de las opciones disponibles.	3	Desarrollar políticas que aseguren la aplicación equitativa de flexibilidad y opcionalidad en todas las áreas del proyecto, permitiendo que todas las partes interesadas tengan acceso a soluciones adaptativas.	4	1	Mejora en la equidad y transparencia en la capacidad del proyecto para adaptarse y ofrecer opciones a todas las partes interesadas.
Resiliencia	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.	Vida Útil	Yes	La PMO incorporará la resiliencia en la planificación del proyecto, asegurando que este pueda recuperarse o adaptarse a condiciones adversas, como fluctuaciones de mercado o desastres naturales.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al garantizar que puede soportar y superar desafíos inesperados, prolongando su relevancia y operatividad en el tiempo.	3	Desarrollar un plan de contingencia que incluya estrategias para fortalecer la resiliencia del proyecto frente a situaciones adversas.	4	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en su capacidad para superar adversidades a lo largo del tiempo.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua de las estrategias de resiliencia, ajustando las medidas según las condiciones y riesgos cambiantes durante el ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la relevancia y efectividad del proyecto al permitir ajustes proactivos que fortalecen la capacidad de recuperación ante adversidades.	3	Establecer revisiones periódicas de las estrategias de resiliencia, ajustando las medidas según las condiciones y riesgos emergentes.	4	1	Mejora en la consistencia y efectividad de la resiliencia del proyecto a lo largo del tiempo.

Impactos a la Prosperidad										
Categoría **Elemento**	**Factibilidad del Proyecto** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las estrategias de resiliencia estén alineadas con los objetivos estratégicos de la FAO, maximizando la capacidad del proyecto para adaptarse y recuperarse en situaciones adversas.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que puede adaptarse a cambios drásticos y seguir cumpliendo con sus objetivos.	3	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte que permita evaluar continuamente la resiliencia del proyecto y ajustar las estrategias en consecuencia.	4	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad del proyecto para cumplir con sus objetivos en escenarios adversos.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar estrategias de resiliencia, permitiendo que el proyecto continúe operando de manera óptima a pesar de las adversidades.	Mejora la eficiencia operativa al asegurar que el proyecto pueda mantener su funcionamiento y reducir los costos de interrupciones o fallos en situaciones de crisis.	3	Implementar un sistema de gestión que optimice la resiliencia del proyecto, permitiendo ajustes rápidos y eficientes frente a situaciones adversas.	5	2	Mejora en la eficiencia operativa y en la capacidad del proyecto para continuar operando eficazmente bajo presión.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las estrategias de resiliencia se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas puedan beneficiarse de la capacidad del proyecto para recuperarse.	Promueve la equidad en la capacidad del proyecto para adaptarse y recuperarse, asegurando que todas las partes interesadas se beneficien de las medidas de resiliencia implementadas.	3	Desarrollar políticas que aseguren la aplicación equitativa de estrategias de resiliencia en todas las áreas del proyecto, permitiendo que todas las partes interesadas tengan acceso a soluciones adaptativas.	5	2	Mejora en la equidad y transparencia en la capacidad del proyecto para adaptarse y recuperarse en situaciones adversas.
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	La PMO considerará el impacto económico local en la planificación y ejecución de los proyectos, asegurando que se generen beneficios económicos sostenibles para la comunidad local.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al generar empleo, incrementar el gasto en la economía local y promover el desarrollo regional, asegurando beneficios duraderos.	4	Desarrollar un plan que incluya estrategias para maximizar el impacto económico local, como la contratación de proveedores y empleados locales, y el apoyo a iniciativas de desarrollo regional.	5	1	Mejora en la sostenibilidad económica del proyecto y en su contribución al desarrollo local.

Impactos a la Prosperidad										
Categoría **Elemento**	**Factibilidad del Proyecto** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua de las estrategias de impacto económico local, ajustando las acciones para maximizar los beneficios económicos en la comunidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la relevancia y efectividad del proyecto al permitir ajustes que aseguren un impacto económico positivo sostenido en la economía local.	3	Establecer revisiones periódicas de las estrategias de impacto económico local, ajustando las medidas según las necesidades y oportunidades emergentes en la comunidad.	4	1	Mejora en la consistencia y efectividad del impacto económico local del proyecto a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las estrategias de impacto económico local estén alineadas con los objetivos estratégicos de la FAO, maximizando el desarrollo económico en la región.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que los beneficios económicos locales estén alineados con los objetivos estratégicos, promoviendo un desarrollo económico equilibrado.	3	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte del impacto económico local que permita evaluar continuamente el impacto del proyecto y ajustar las estrategias en consecuencia.	4	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad del proyecto para cumplir con sus objetivos económicos en la comunidad local.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar el impacto económico local, asegurando que los recursos se utilicen para maximizar el beneficio económico en la comunidad local.	Mejora la eficiencia operativa al asegurar que el proyecto contribuya al desarrollo económico local, maximizando el retorno económico para la comunidad y optimizando el uso de recursos.	2	Implementar un sistema de gestión que optimice la contribución económica local del proyecto, permitiendo ajustes rápidos y eficientes según las necesidades emergentes de la comunidad.	4	2	Mejora en la eficiencia operativa y en la generación de valor económico local del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las estrategias de impacto económico local se apliquen de manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas locales se beneficien de manera justa.	Promueve la equidad en la distribución de beneficios económicos del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas locales se beneficien de manera justa y que el desarrollo económico se distribuya equitativamente.	2	Desarrollar políticas que aseguren la aplicación equitativa de las estrategias de impacto económico local en todas las áreas del proyecto, permitiendo que todas las partes interesadas locales se beneficien equitativamente.	4	2	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión del impacto económico local del proyecto.

Impactos a la Prosperidad										
Categoría **Elemento**	**Factibilidad del Proyecto** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
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	La PMO considerará los beneficios indirectos del proyecto, como mejoras en la calidad de vida, mayor actividad económica y mejoras ambientales, en la planificación y ejecución de los proyectos.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al generar impactos positivos que perduran más allá de los resultados inmediatos, promoviendo un desarrollo integral en la comunidad local.	3	Desarrollar un plan que identifique y maximice los beneficios indirectos, incluyendo estrategias para mejorar la calidad de vida, fomentar la economía local y proteger el medio ambiente.	4	1	Mejora en la sostenibilidad del proyecto y en la generación de beneficios duraderos para la comunidad.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión continua de los beneficios indirectos, ajustando las estrategias para maximizar estos impactos positivos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Mantiene la relevancia y efectividad del proyecto al permitir ajustes que aseguren la generación continua de beneficios indirectos sostenidos en la comunidad y el entorno.	1	Establecer revisiones periódicas de las estrategias de maximización de beneficios indirectos, ajustando las medidas según las necesidades y oportunidades emergentes en la comunidad.	3	2	Mejora en la consistencia y efectividad de la generación de beneficios indirectos a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las estrategias para generar beneficios indirectos estén alineadas con los objetivos estratégicos de la FAO, maximizando el desarrollo integral de la región.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que los beneficios indirectos estén alineados con los objetivos estratégicos, promoviendo un desarrollo económico y social equilibrado.	3	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte de los beneficios indirectos que permita evaluar continuamente el impacto del proyecto y ajustar las estrategias en consecuencia.	4	1	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad del proyecto para cumplir con sus objetivos sociales y ambientales en la comunidad local.
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar la generación de beneficios indirectos, asegurando que los recursos se utilicen para maximizar el impacto positivo en la comunidad local y el entorno.	Mejora la eficiencia operativa al asegurar que el proyecto contribuya al bienestar general de la comunidad y el entorno, maximizando el retorno social y ambiental.	1	Implementar un sistema de gestión que optimice la generación de beneficios indirectos del proyecto, permitiendo ajustes rápidos y eficientes según las necesidades emergentes de la comunidad.	3	2	Mejora en la eficiencia operativa y en la generación de valor social y ambiental del proyecto.
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las estrategias para generar beneficios indirectos se apliquen de	Promueve la equidad en la distribución de beneficios indirectos del proyecto, asegurando que todas las partes	2	Desarrollar políticas que aseguren la aplicación equitativa de las estrategias para maximizar los	4	2	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión de los beneficios

Impactos a la Prosperidad										
Categoría **Elemento**	**Factibilidad del Proyecto** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
				manera equitativa en todas las áreas del proyecto, asegurando que todas las partes interesadas locales se beneficien de manera justa.	interesadas locales se beneficien de manera justa y equitativa.		beneficios indirectos en todas las áreas del proyecto, permitiendo que todas las partes interesadas locales se beneficien equitativamente.			indirectos del proyecto.
Divulgación 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	La PMO asegurará que toda la información del proyecto relacionada con ESG y sostenibilidad se documente de manera adecuada para ser utilizada en informes y divulgaciones.	Aumenta la sostenibilidad del proyecto al garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, promoviendo prácticas más responsables a largo plazo.	3	Implementar un sistema de gestión de datos que capture y documente de manera precisa todas las métricas y prácticas relacionadas con ESG y sostenibilidad para ser utilizadas en informes.	5	2	Mejora en la sostenibilidad y la transparencia del proyecto a lo largo del tiempo.
		Mantenimiento	Yes	La PMO garantizará la revisión y actualización continua de las divulgaciones ESG y la información de sostenibilidad, ajustando las prácticas según las mejores normas y estándares.	Mantiene la relevancia y efectividad de las divulgaciones ESG, asegurando que reflejen las prácticas más actuales y responsables del proyecto.	3	Establecer revisiones periódicas de las divulgaciones y prácticas ESG, ajustando la documentación y las estrategias de sostenibilidad según las normas vigentes y mejores prácticas.	5	2	Mejora en la consistencia y efectividad de la gestión ESG y la sostenibilidad a lo largo del tiempo.
		Eficacia	Yes	La PMO se asegurará de que las prácticas y divulgaciones ESG estén alineadas con los objetivos estratégicos de la FAO y con los estándares internacionales de sostenibilidad.	Mejora la efectividad del proyecto al asegurar que las prácticas ESG y de sostenibilidad estén alineadas con los objetivos estratégicos, promoviendo un desarrollo económico y social equilibrado.	3	Desarrollar un sistema de monitoreo y reporte que permita evaluar continuamente la alineación de las prácticas ESG con los objetivos estratégicos y ajustar las estrategias en consecuencia.	5	2	Aumento en la eficacia operativa y en la capacidad del proyecto para cumplir con los objetivos ESG y de sostenibilidad
		Eficiencia	Yes	La PMO optimizará la eficiencia del proyecto al integrar las divulgaciones ESG y la información de sostenibilidad, asegurando que los recursos se utilicen para maximizar el	Mejora la eficiencia operativa al asegurar que el proyecto contribuya al cumplimiento de estándares ESG, maximizando el retorno social, ambiental y económico.	2	Implementar un sistema de gestión que optimice la recopilación y uso de información ESG para maximizar la sostenibilidad del proyecto y asegurar el cumplimiento normativo.	4	2	Mejora en la eficiencia operativa y en la gestión de la sostenibilidad del proyecto.

Impactos a la Prosperidad										
Categoría **Elemento**	**Factibilidad del Proyecto** **Descripción**	**Lente**	**¿Calificado?**	**Descripción (Causa)**	**Impacto Potencial en la Sostenibilidad**	**Puntaje Inicial (Antes)**	**Respuesta Propuesta**	**Nuevo Puntaje (Después)**	**Cambio**	**Resultado**
				impacto positivo en la sostenibilidad.						
		Imparcialidad	Yes	La PMO garantizará que las divulgaciones ESG y la información de sostenibilidad se gestionen de manera equitativa, asegurando que todas las partes interesadas tengan acceso a la información relevante.	Promueve la equidad en la gestión de la sostenibilidad, asegurando que todas las partes interesadas tengan acceso a la información ESG de manera justa y transparente.	3	Desarrollar políticas que aseguren la aplicación equitativa de las estrategias ESG, permitiendo que todas las partes interesadas tengan acceso a información y beneficios de manera equitativa.	5	2	Mejora en la equidad y transparencia en la gestión ESG del proyecto.

Nota: El anexo 11 muestra el resultado de la evaluación del análisis de impacto del Estándar P5 del proyecto. Autoría propia con base en GPM (2023).

Anexo 12: Síntesis de recomendaciones por objetivo específico y actor clave

Objetivo específico	Recomendación principal	Actor institucional responsable
Objetivo 1. Evaluar el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos.	Consolidar el nivel de madurez hacia el nivel “Optimizado”, mediante la estandarización de metodologías y la creación de un marco institucional de gobernanza de proyectos.	Representación
	Atender las brechas críticas en gestión de beneficios, mejora continua y gestión de riesgos, mediante sistemas de seguimiento, repositorios institucionales y protocolos de mitigación.	Comité Técnico de Proyectos
	Desarrollar un manual institucional de gestión de proyectos con lineamientos homogéneos aplicables a toda la Oficina.	Comité Técnico de Proyectos / Representación
	Implementar un programa permanente de formación y certificación en gestión de proyectos y herramientas digitales.	Personal técnico-administrativo
	Potenciar las fortalezas actuales en gobernanza, sostenibilidad y alineación estratégica para avanzar hacia la mejora continua.	Representación y Comité Técnico
Objetivo 2. Determinar las necesidades institucionales y definir requerimientos específicos.	Implementar un plan de comunicación institucional que garantice información oportuna, transparente y bidireccional sobre los proyectos.	Representación
	Consolidar un Comité de Proyectos permanente que asegure la participación interáreas en la toma de decisiones.	Comités Técnico y de Operaciones
	Estandarizar los procesos de planificación, adquisiciones, monitoreo y cierre de proyectos bajo un manual unificado.	Comités Técnico y de Operaciones
	Implementar un plan de capacitación técnica y digital continua en liderazgo, monitoreo y uso de plataformas corporativas.	Personal técnico-administrativo
	Crear un repositorio institucional de lecciones aprendidas y buenas prácticas, accesible a todo el personal.	Personal técnico-administrativo
	Incorporar los principios de sostenibilidad (social, ambiental e institucional) en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos.	Representación y Comité Técnico
Objetivo 3. Diseñar la propuesta de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).	Formalizar la creación de la PMO mediante resolución interna, con mandato, estructura y funciones definidas.	Representación
	Designar al/la Coordinador/a de la PMO entre el personal existente, con liderazgo y visión institucional.	Representación
	Ubicar la PMO dentro del área de Programas, con dependencia jerárquica del Representante Asistente de Programas y coordinación transversal con Operaciones y Administración.	Representante Asistente de Programas
	Asignar dedicaciones parciales de personal de distintas áreas para conformar un equipo interdisciplinario.	Representación y Comité de Operaciones

	Definir claramente los roles y responsabilidades de cada integrante de la PMO.	Comités Técnico y de Operaciones
	Establecer mecanismos de rendición de cuentas y reportes periódicos hacia la Representación y los comités institucionales.	PMO / Comité Técnico
	Promover principios de transparencia, participación, sostenibilidad y aprendizaje continuo en la gestión de la PMO.	Todo el personal vinculado a proyectos
Objetivo 4. Desarrollar el plan de implementación gradual de la PMO.	Validar el plan de implementación ante la Oficina Regional (RLC) y asegurar coherencia con los lineamientos globales de FAO.	Representación y RLC
	Garantizar respaldo político y presupuestario para la implementación gradual en tres fases (instalación, consolidación e institucionalización).	Representación
	Acompañar técnicamente el proceso de implementación y facilitar el intercambio de experiencias con otras Oficinas FAO.	Oficina Regional (RLC)
	Supervisar la ejecución por fases y dar seguimiento a hitos clave (designación de coordinador, pilotos, capacitación, repositorios).	Comités Técnico y de Operaciones
	Promover la participación activa del personal en las actividades de comunicación, sensibilización y gestión del cambio.	Personal técnico-administrativo
	Integrar la PMO como miembro permanente de los Comités Técnico y de Operaciones.	Comités Técnico y de Operaciones
	Optimizar el uso de recursos y herramientas corporativas (FPMIS, On-Track) para fortalecer la trazabilidad institucional.	Personal técnico-administrativo / PMO
Objetivo 5. Validar el aporte del PFG al desarrollo sostenible y regenerativo.	Incorporar la sostenibilidad y regeneración como ejes estratégicos institucionales y promover su integración en todos los proyectos.	Representación
	Implementar el Estándar P5 de GPM Global para evaluar impactos en Personas, Planeta, Prosperidad, Proceso y Productos.	Representación / PMO
	Desarrollar una matriz institucional ODS–proyectos para evidenciar la contribución de la FAO Costa Rica a la Agenda 2030.	Representación / PMO
	Priorizar proyectos con enfoque regenerativo y sostenibilidad ecológica y social.	Comités Técnico y de Operaciones
	Promover la participación equitativa de mujeres, jóvenes y comunidades rurales e indígenas en los proyectos.	Comités Técnico y de Operaciones / Personal técnico
	Implementar programas de formación en sostenibilidad, resiliencia y regeneración para el personal y contrapartes nacionales.	Personal técnico-administrativo / RLC
	Crear un repositorio institucional de prácticas regenerativas, lecciones aprendidas e indicadores de impacto.	PMO / Personal técnico

Nota: El anexo 12 sintetiza las recomendaciones estratégicas derivadas de los cinco objetivos específicos del PFG y sugiere los actores responsables de su aplicación, asegurando coherencia con los lineamientos del Marco Estratégico FAO 2022–2031, el Marco de Programación País (MPP) y los estándares internacionales en gestión de proyectos sostenibles (PMI, OPM3 y GPM P5). Autoría propia.