

Metodología Aplicada en la Gestión de Proyectos de Conservación en ONG Latin American Sea Turtles (LAST), durante el año 2024

Methodology Applied in the Management of Conservation Projects in NGO Latin American Sea Turtles (LAST) during the year 2024

Mauricio Martínez Viquez¹,
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 2024.

Resumen

El estudio realizado se dirige al objetivo de Analizar la metodología aplicada en la gestión de proyectos de conservación en Latin American Sea Turtles (LAST), durante el 2024, para verificar el cumplimiento de los estándares para la gestión de proyectos planteados por el Project Management Institute (PMI) en la guía para proyectos PMBOK. El análisis cualitativo de los datos necesarios para este fin comprende el acceso a fuentes de información primaria, recopilada con la aplicación de instrumentos como entrevistas, así como fuentes de información secundaria, como libros e investigaciones anteriores referentes al tema.

Las entrevistas se aplicaron a una muestra de diez colaboradores de la organización, quienes brindaron información sobre los procesos de planificación y ejecución de los proyectos, la distribución del trabajo, los recursos y el tiempo que requiere el desarrollo de los proyectos, así como los mecanismos de monitoreo y control aplicados por la organización. Los datos proporcionados permitieron contrastar los procesos de la organización con los estándares planteados por la Guía del PMBok e identificar las fortalezas y debilidades de LAST, de acuerdo con esta metodología.

Los resultados evidencian protocolos de planificación adecuados, así como una distribución de los roles y tareas, mientras la asignación y el control de recursos se identifica como una labor centralizada al director. La organización mantiene relaciones estratégicas con el entorno y actores involucrados en sus actividades y promueve su participación en diferentes actividades. No obstante, destaca el desconocimiento en temas como la gestión de riesgos y la ausencia de mecanismos para el control de la calidad, necesarios de abordar para reducir los efectos de amenazas sobre el proyecto y para mejorar el desempeño de la organización y sus labores.

Palabras clave: gestión de proyectos, estándares, conservación, metodología, brechas.

Abstract

The study carried out is aimed at the objective of Analyzing the methodology applied in the management of conservation projects in Latin American Sea Turtles (LAST), during 2024, to verify compliance with the standards for project management proposed by the Project Management Institute. (PMI) in the PMBOK project guide. The qualitative analysis of the data necessary for this purpose includes access to sources of primary information, collected with the application of instruments such as interviews, as well as sources of secondary information, such as books and previous research on the topic.

The interviews were applied to a sample of ten employees of the organization, who provided information about the planning and execution processes of the projects, the distribution of work, the resources and the time required for the development of the projects, as well as the mechanisms monitoring and control applied by the organization. The data provided allowed us to contrast the organization's processes with the standards set forth by the PMBok Guide and identify the strengths and weaknesses of LAST, in accordance with this methodology.

The results show adequate planning protocols, as well as a distribution of roles and tasks, while the allocation and control of resources is identified as a task centralized to the director. The organization maintains strategic relationships with the environment and actors involved in its activities and promotes their participation in different activities. However, the lack of knowledge on issues such as risk management and the absence of quality control mechanisms stands out, which are necessary to address to reduce the effects of threats on the project and to improve the performance of the organization and its work.

Keywords: project management, standards, conservation, methodology, gaps.

Introducción.

Descripción del Proyecto y Detalle del Problema de la Investigación.

El proyecto “Metodología Aplicada en la Gestión de Proyectos de Conservación en la Organización No Gubernamental (ONG) Asociación Latin American Sea Turtles (LAST) durante el año 2024”, busca analizar el proceso realizado por esta organización, con el propósito de promover un desarrollo eficiente de las actividades, distribuir apropiadamente las tareas y lograrlas metas organizacionales, con éxito.

Con un análisis de los procesos y tareas que desarrolla la organización, se busca proporcionar mejoras a la metodología en cuanto a la planificación y gestión de sus proyectos para su ejecución de manera simultánea, a partir de la guía de dirección de proyectos del Project Management Institute (PMI, 2017). Lo anterior, pretende aportar mayores beneficios y conocimientos para el logro de los objetivos y conducir a mejores resultados con los programas de dicha organización.

Justificación del Trabajo de Investigación.

La gestión de proyectos proporciona una estructura que permite diseñar acciones y herramientas más eficientes para el logro de las metas; además, permite un mayor monitoreo sobre las actividades e identifica los fallos de manera oportuna, aplica acciones correctivas y redirecciona el proceso, con el propósito de alcanzar los objetivos. Prever resultados y corregir desviaciones facilita la gestión de proyectos y promueve beneficios organizacionales.

A raíz de esta situación, se ha tomado como objeto de estudio la Asociación American Sea Turtles (LAST), responsable de proyectos para la conservación, manejo e investigación de la biodiversidad marino-costera en diferentes comunidades cercanas a los océanos; por esta razón, los proyectos se realizan buscando aportar en el alcance de sus seis metas estratégicas: 1. Conservación e Investigación; 2. Capacitación; 3. Proyectos Compartidos; 4. Alianzas Estratégicas; 5. Medios Alternativos de Vida y 6. Políticas.

Resulta conveniente realizar este proyecto, considerando la necesidad de evaluar la efectividad de la metodología aplicada, actualmente, por la organización para la dirección de sus proyectos e identificar aquellas funciones o actividades que evidencian oportunidades de mejora.

Beneficios del Trabajo de Investigación.

Como la Asociación LAST trabaja para alcanzar la excelencia en la dirección de dos proyectos de conservación de vida marina, esta investigación pretende aportarle algunos consejos o estrategias, mediante el análisis de la metodología aplicada. El propósito final es que puedan optimizar las actividades de los dos programas que desarrolla la ONG. Esta investigación se fundamenta en una base de conocimientos técnicos, actualizada con principios del PMBok, con la idea de identificar oportunidades de mejora en las gestiones, que le permita la Asociación LAST alcanzar la excelencia en la dirección de dichos proyectos.

El alcance del proyecto abarca tanto a la ONG, como a sus colaboradores y a las personas voluntarias que participan en las capacitaciones para ser parte de los programas; los voluntarios quienes participan activamente en los proyectos, son responsables de actividades que, en conjunto, concluyen exitosamente los programas. Además, las comunidades objeto de estos proyectos (Pacuare y Osa), se ven beneficiadas al recibir una mejor atención e intervención con los programas que realiza la organización; esto refleja mejores resultados y mayores beneficios a nivel social y ambiental.

Formulación de la Pregunta de Investigación.

¿Cómo mejorar la metodología aplicada en la gestión de proyectos de conservación en la Asociación Latin American Sea Turtles (LAST), durante el 2024?

Objetivo General.

Analizar la metodología aplicada en la gestión de proyectos de conservación en Latin American Sea Turtles (LAST), durante el 2024.

Objetivos Específicos:

- Especificar las actividades características de la gestión de proyectos de conservación de Latin American Sea Turtles (LAST).
- Explicar los estándares para la dirección de proyectos de la Guía del PMBok® Sexta Edición que resultan aplicables para la metodología de la organización.
- Identificar los retos que enfrenta Latin American Sea Turtles (LAST) en la gestión de proyectos.
- Determinar los métodos capaces de aportar al cierre de brechas en cuanto a la calidad en la dirección de proyectos, según PMBok® Sexta Edición.

Formas de Alcanzar los Objetivos.

Mediante el enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, vinculados con las especificaciones de los procesos laborales en la organización, se pretende lograr los objetivos de esta investigación. Con este propósito, se utiliza fuentes primarias por medio de la recuperación directa de datos de la organización, con instrumentos como la entrevista y fuentes secundarias en las cuales se incluye libros e investigaciones. Los sujetos de la investigación son las personas colaboradoras y voluntarias de la Asociación Latin American Sea Turtles (LAST), quienes han sido seleccionadas en una muestra no probabilística, aplicando la técnica a conveniencia. La información fue recopilada por

medio de 10 entrevistas, luego se hizo el análisis de datos e identificación de problemas y soluciones con el fin de mejorar la gestión de proyectos. En conjunto, todas las actividades se realizan en un plazo de ocho semanas.

Marco Teórico.

Gestión de Proyectos.

- La dirección de proyectos en las organizaciones permite desarrollar tareas, actividades y programas de manera organizada, considerando la distribución adecuada del tiempo y los recursos, procurando la vía óptima y la gestión de costos favorables. El Project Management Institute (2021), ha diseñado la Guía del PMBOK®, actualizada la séptima edición en torno al estándar para la gestión de proyectos y las diferentes acciones que la conforman; todo esto, con el objetivo de proporcionar una guía para el proceso y gestión de proyectos de conservación de Latin American Sea Turtles (LAST), durante el año 2024.

De acuerdo con el PMI (2021), esta guía para la gestión de proyectos responde a la necesidad de desarrollar un sistema de proyectos basado en aspectos como la gobernanza, las funciones, el entorno y otros elementos relacionados con sus productos o salidas. (p. 3).

Todo proyecto se orienta al logro de un resultado, independientemente del tipo de organización, el propósito o naturaleza del proyecto; no obstante, interactúa con elementos influyentes en las actividades; razón por la cual, resulta necesario estudiar el entorno y coordinar los aspectos involucrados para alcanzar los objetivos.

En relación con la terminología utilizada por el PMI (2021), primero, conviene señalar la definición de proyecto, la cual corresponde a un conjunto de esfuerzos orientados a crear un producto, servicio o resultado único. Estos esfuerzos se planifican para que se desarrollen en un periodo, por lo que tienen un inicio y un final; además, pueden gestionarse de manera conjunta o independientemente.

El PMI (2021), describe la gestión de proyectos, de la siguiente forma:

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. La gestión de proyectos se refiere a guiar el trabajo del proyecto para lograr los resultados previstos. Los equipos de proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques (por ejemplo, predictivo, híbrido y adaptativo) (p. 4).

Según el PMI (2021), se espera obtener un producto al concluir el proyecto: “un artefacto que se produce es cuantificable y puede ser un artículo final en sí mismo o un artículo componente” (p. 4), puede ser un bien, una herramienta o un elemento para aplicar en la organización.

Estándares para la Gestión de Proyectos (PMBOK).

La efectividad de los proyectos requiere implementar un proceso de planificación, organización, distribución, ejecución y control de los recursos. Esto implica contar con un manual para proyectos. Según Bibby y Alder (2007), en el contexto de organizaciones de conservación se orienta a que todos los actores conozcan, claramente, los beneficios de las actividades, así como sus roles y tareas para generar un mayor impacto con acciones articuladas (p. 8).

Según indica el PMI (2017), los manuales de proyectos comprenden etapas y actividades, que se planifican o se desarrollan conforme estos avanzan. En primera instancia, conviene conocer detalles que se integran en un acta constitutiva, los cuales posteriormente componen el Plan para la Dirección del Proyecto.

El PMBOK® proporciona conocimientos técnicos para llevar a cabo la gestión del trabajo, así como la información indispensable, una vez que ha iniciado el proyecto. Conforme este se desarrolla, se requiere diversas técnicas de control, según las características y el contexto del proyecto, además de corregir cambios y concluir el logro de los objetivos.

El alcance de propósitos es uno de los aspectos que el PMBOK® permite delimitar, cuya planificación, definición, aprobación y control, resultan imprescindibles; pues, según Estupiñán y López (2015), estas etapas permiten identificar, claramente, el objetivo a cumplir con el proyecto, en aspectos como el trabajo realizado y los recursos utilizados, así como los procesos en los cuales estos son articulados.

El trabajo y los recursos deben adaptarse a los objetivos del proyecto en el periodo establecido, para lo cual se debe diseñar el cronograma, herramienta útil para que las actividades y recursos puedan distribuirse y utilizarse, estratégicamente, dentro del plazo disponible (Murmis, 2021).

A esto se suma la gestión de costos y recursos, fundamentales para asignar el presupuesto y equipo a las diferentes actividades y que su distribución corresponda a las necesidades y duración del proyecto. En este contexto, interviene la gestión de

adquisiciones, la cual permite desarrollar procesos en torno a contratos, órdenes de compra y demás trámites para poseer bienes necesarios para el proyecto (PMI, 2017).

No menos importante, es la comunicación que se requiere aplicar a los procesos para asegurar que las necesidades en cuanto al manejo e intercambio de información, sean cubiertas, en el proceso definido por el PMI (2017) como gestión de las comunicaciones. En relación con este aspecto destacan los interesados del proyecto, personas, grupos u organizaciones afectados o beneficiados por el proyecto, lo cual requiere aplicar estrategias para la participación efectiva y la toma de decisiones.

Finalmente, la gestión de riesgos permite identificar situaciones o aspectos que suponen una amenaza para el desarrollo del proyecto. De acuerdo con Ubieta (2021), este constituye un aspecto esencial, pues permite minimizar la posibilidad de que los imprevistos afecten en mayor medida el desarrollo del proyecto y el logro de los objetivos.

En conjunto, las diferentes gestiones mencionadas conforman procesos que permiten la ejecución efectiva y óptima de los recursos involucrados, así como el cumplimiento de las metas en el plazo determinado. Resulta necesario analizar en qué medida se cumplen estos estándares de la gestión de proyectos y cómo se pueden mejorar en las organizaciones,

Naturaleza de la ONG.

Asociación LAST es una organización sin fines de lucro, creada por 11 costarricenses bajo la ley de Asociaciones de Costa Rica y goza de esta condición desde 2007. Ejecuta proyectos de conservación, investigación, manejo, planificación de recursos marino-costeros con varios elementos focales, tales como tortugas marinas y sus ecosistemas críticos. Desarrolla proyectos con la modalidad de contratos de ejecución contra productos, inversiones no retornables o autogestión de capital de operación.

La ONG está registrada en el Ministerio de Hacienda, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Instituto Nacional de Seguros (INS) y otras instancias que le permiten operar legalmente en el país. Algunos de estos proyectos son de naturaleza temporal, dada la presencia similar de algunos recursos marinos. Desde 2007, se le han realizado reconocimientos por parte de la Universidad Nacional (UNA), Fundación Withley, Fundación Ford, entre otros, como resultado del alcance de su trabajo.

El objetivo de sus programas desarrollados en Pacuare y Osa, es fomentar la conciencia social en las comunidades, mediante acciones de conservación y protocolos de monitoreo en las playas para recolectar las nidadas de huevos de tortuga y reubicación

de estas en un vivero de incubación controlada. Otras acciones van guiadas al monitoreo, registro de variables biométricas y condición de salud.

El Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2022, Costa Rica, revela que este es el segundo país mesoamericano con especies de fauna amenazadas a nivel mundial (Corrales, 2022). Ante la ineficacia de organismos estatales en el cumplimiento de instrumentos legales para proteger especies y ecosistemas, las organizaciones no gubernamentales adquieren un rol activo en esta función.

Montoya (s.f.), indica que: “(...) la riqueza comunal no se traduce automáticamente en bienestar comunitario. Por ejemplo, la presencia de capital financiero en una comunidad puede estar concentrada en pocas manos” (p. 33). Como resultado, las zonas turísticas se ven afectadas por la industrialización hotelera que, en función de su aporte socioeconómico a las comunidades, implica conflictos de intereses municipales.

La ONG LAST desarrolla sus proyectos con el objetivo de coordinar acciones efectivas para la protección de estas especies marinas, ante los riesgos que enfrentan en la comunidad y la escasa intervención de entidades competentes locales. El propósito de LAST al desarrollar estos proyectos de conservación, es brindar una mayor sostenibilidad al componente ambiental y proteger la vida marina.

En vista de que una de sus metas son los medios alternativos de vida, los proyectos de LAST se convierten en una de las mejores ofertas laborales en sitios tan deprimidos como son la región de Golfo Dulce y la Costa de Pacuare. Con estas nuevas oportunidades, se promueve un mayor desarrollo para los locales, mientras, el voluntariado, los investigadores y el personal de LAST, ejecutan sus acciones de conservación.

Métodos para el Cierre de Brechas.

El cierre de brechas de calidad abarca un proceso que, primeramente, comprende identificar las oportunidades de mejora en la gestión de proyectos. De manera general, el PMI (2017) sugiere diferentes técnicas y herramientas.

Como base para actividades iniciales vinculadas con el acta constitutiva, el plan de dirección y la definición del alcance del proyecto, se recomienda el juicio de expertos, descrito por el PMI (2017), como “el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, Área de Conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando” (p. 79).

Además, sugiere contemplar técnicas de recopilación de datos como las lluvias de ideas, grupos focales, cuestionarios/encuestas, estudios comparativos o entrevistas. En cuanto a la comunicación, las organizaciones pueden enfocarse en habilidades interpersonales y de equipo como la gestión de conflictos, facilitación de espacios de discusión -ideal para la toma de decisiones o soluciones grupales- y la gestión de reuniones en términos de planificación.

En torno al conocimiento, el PMI (2017) enfatiza en las interacciones sociales con las comunidades o poblaciones beneficiadas, así como la observación, foros y todo tipo de eventos en los que se produzca intercambios de información, la cual puede gestionarse en sistemas de información.

Una herramienta fundamental para la planificación y el seguimiento del proyecto es la EDT/WBS, resultante tras “el proceso de subdividir los entregables del proyecto y el trabajo en componentes más pequeños y fáciles de manejar” (PMI, 2017, p. 156). Este ejercicio beneficia la gestión del cronograma, pues implica, también, la descomposición de tareas cuyas secuencias se pueden determinar por diagramación, por precedencia o dependencias y son posteriormente utilizadas en métodos como la ruta crítica, adelantos y retrasos u optimización de recursos.

Conforme el proyecto se desarrolla, debe monitorearse el trabajo, los recursos y los costos, lo cual puede basarse en diferentes tipos de estimaciones (y sus variaciones), el cronograma, informes de riesgos, incidentes o hitos registrados. Sobre estos documentos puede aplicarse diversas técnicas de análisis y, finalmente, registrar la información obtenida, así como modificaciones aplicadas en documentos del proyecto.

En cuanto a calidad y riesgos, se puede aplicar técnicas de recopilación de datos como listas de verificación, análisis, inspecciones, evaluaciones, diagramas, y se puede programar reuniones para identificar causas o factores relacionados.

Marco Metodológico.

Enfoque de la Investigación.

Se selecciona un enfoque cualitativo, el cual, según Hernández (2014), se caracteriza por la recolección de datos para responder a las preguntas de investigación con la posibilidad de transformarlas conforme estos se recopilan e interpretan.

Tipo de Investigación.

E, igualmente, esta investigación se es de estilo descriptivo, según lo señala Hernández (2014), pues muestra especificaciones o características del tema o problemática de estudio.

Fuentes.

Miranda y Acosta (2012), describen las fuentes primarias como aquellas en las cuales el origen de los datos requiere aplicar instrumentos, por lo que su información no ha sido manipulada o analizada. Las fuentes secundarias contienen información sintetizada y organizada, y las terciarias, se presentan como datos de investigaciones anteriores señalados en estudios.

Este proyecto utiliza fuentes primarias mediante entrevistas, y secundarias, a través de la investigación bibliográfica para sustentar teóricamente el análisis.

Sujetos.

El estudio de temas cuya información solo se puede conocer con participación de personas, involucra a los sujetos de información. Estos conforman la población, según Hernández (2014), que se puede entender como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

En este caso, la población está conformada por 20 colaboradores y voluntarios de Latin American Sea Turtles, con conocimiento sobre los procesos para la gestión de proyectos.

Muestra.

La selección de la muestra puede darse mediante diferentes métodos, la cual se define como probabilística o no probabilística (Hernández, 2014, p. 175). En este caso, la muestra es no probabilística a conveniencia y se compone por 10 elementos, 5 colaboradores y 5 personas voluntarias de la ONG.

Instrumentos aplicados.

El presente estudio incluye la aplicación de entrevistas, instrumentos recomendados por Hernández (2014) para enfoques cualitativos además de las encuestas.

Hipótesis planteada.

La metodología aplicada en la gestión de proyectos de conservación en Latin American Sea Turtles (LAST), responde al estándar para la gestión de proyectos del PMBOK®.

Resultados.

Con el fin de responder a la pregunta de investigación y comprobar o rechazar la hipótesis planteada, se han aplicado métodos y técnicas de recopilación de información, como entrevistas aplicadas a colaboradores de la Asociación LAST. Los resultados provienen de una muestra de 10 entrevistas, los cuales se exponen y ordenan a continuación, según su relación con los objetivos específicos.

Objetivo Específico 1: Especificar las actividades características de la gestión de proyectos de conservación de Latin American Sea Turtles (LAST).

La tabla 1 desglosa los resultados de la variable 1 y las categorías en torno a las características de la gestión de proyectos de la organización.

Tabla 1.

Gestión de Proyectos.

Categoría	Resultados
Definición del responsable o director	Capacidades como orden, liderazgo, supervisión de proyectos. Conocimiento en temas marinos y sobre tortugas.
Planificación de los proyectos	Capacitaciones y reuniones semanales para abordar temas de patrullaje con 3 o 4 días de antelación. Protocolos anteriores sirven de base para nuevos proyectos, en cuanto a pautas y reglamentación.

Fuente: Asociación LAST (2024).

El liderazgo y el conocimiento técnico en proyectos y la problemática medioambiental, destacan para nombrar a la persona encargada de los proyectos. Además, se desarrollan actividades de planificación como capacitaciones, discusiones grupales, así como el apoyo en proyectos anteriores.

Objetivo Específico 2.

Explicar los estándares para la dirección de proyectos, según la Guía del PMBok® Sexta Edición, aplicables a la metodología de la organización.

La tabla 2 expone los estándares para la Gestión de Proyectos de la organización y los diferentes aspectos categorizados en la variable 2.

Tabla 2.

Estándares para la Gestión de Proyectos.

Categoría	Resultados
Protocolos para la planificación	Protocolo organizacional. Planificación semestral.
Asignación de roles o tareas	Reuniones semanales con asistentes de investigación. Asignación anticipada para evitar imprevistos de salud o condiciones atmosféricas inadecuadas.
Estimación de costo y duración de las actividades	Mano de obra de proyectos anteriores, reutilizada. Caja chica.
Uso de cronograma	Protección de tortugas requiere más presupuesto. Horarios de patrulla de tortugas y de viveros se gestiona con Excel.
Control y monitoreo sobre uso de recursos	Aplicación Team Up. Registro de facturas de entradas-salidas, en Excel. Labores de control competen al director, con apoyo del contador.
Criterios para la asignación de recursos	Colaboradores desconocen de este tema.
Gestión de riesgos	Colaboradores desconocen de este tema.

Fuente: Asociación LAST (2024).

La organización cuenta con protocolos internos y plazos semestrales de planificación. Los roles y tareas se asignan en reuniones previas, en las cuales se consideran los factores externos. En la estimación de costos y de tiempo, se aprovechan recursos de proyectos anteriores, así como la caja chica; se contemplan las posibilidades de un mayor presupuesto para algunos proyectos y se utilizan cronogramas, aplicaciones como Excel y Team Up. El control del uso de recursos lo realiza el director y el contador, con registros documentados en Excel. La asignación de recursos y gestión de riesgos son temas de poco conocimiento para los colaboradores entrevistados.

Objetivo Específico 3: Identificar los retos que enfrenta Latin American Sea Turtles (LAST) en la gestión de proyectos.

La tabla 3 presenta los resultados y retos de la organización en su entorno, con los grupos o poblaciones afectadas por las actividades y las relaciones que mantiene.

Tabla 3.

Naturaleza de la ONG.

Categoría	Resultados
Grupos o poblaciones a los que se dirige	Voluntariados extranjeros con conocimiento en temas de conservación, centros educativos locales y comunidades vecinas.
Análisis del entorno	Poco conocimiento técnico en comunidades. Conocimiento empírico.
Comunicación con grupos de interés y personas beneficiarias	Campañas educativas con escuelas locales. Campañas por redes de voluntarios, Comunicación formal con comités.

Fuente: Asociación LAST (2024).

La asociación LAST opera, principalmente, con personas voluntarias de organizaciones internacionales con preparación en temas afines, así como con instituciones educativas locales. Las personas locales, en su mayoría, son empíricas y el conocimiento adquirido es resultado de la anterior implicación en el robo de huevos. Las interacciones con

poblaciones beneficiarias y grupos de interés se mantienen con campañas, así como con medios formales.

Objetivo Específico 4.

Determinar los métodos capaces de aportar al cierre de brechas en cuanto a la calidad en la dirección de proyectos, según PMBok® Sexta Edición.

La tabla 4 expone los métodos conocidos o implementados por la organización para el cierre de brechas, relacionadas con la calidad de la dirección de proyectos.

Tabla 4.

Métodos para el Cierre de Brechas.

Categoría	Resultados
Evaluaciones o auditorías aplicadas	Ausencia de problemas. Innecesario aplicar auditorías.
Registros o informes de rendimiento de proyectos	Informe mensual de redes de trabajo con gráficos y estadísticas. Informe final por temporada de tortugas. Control con asistentes de investigación. Cambios de personal y capacitaciones.
Cambios organizacionales orientados a la mejora	Mejoras en investigaciones. Integración de más personas en el patrullaje.

Fuente: Asociación LAST (2024).

Según los resultados, no hay que aplicar auditorías porque no han ocurrido deficiencias. El desempeño de los proyectos se demuestra con informes mensuales e informes que se presentan al finalizar las temporadas de desove. Algunos cambios para mejorar el funcionamiento organizacional, incluyen al personal, capacitaciones, investigaciones y redes de patrullaje.

Discusión

Los resultados de la investigación exponen un abordaje eficiente en aspectos como la planificación para la ejecución adecuada del proyecto. Algunos colaboradores poseen conocimientos técnicos para las actividades que realizan; mientras, otros solo cuentan con experiencia. A esto se suma el seguimiento de algunos estándares emitidos por el PMBok ® para la gestión de proyectos en diferentes actividades; pero, a la vez, demuestran la omisión o el desconocimiento de herramientas en temas como la evaluación de riesgos y la gestión de la calidad.

Principales Hallazgos.

Se destacan los siguientes aspectos positivos:

- La asignación de roles o tareas asume aspectos de planificación basados en la prevención de efectos imprevistos sobre el desarrollo de proyecto, así como una gestión de los recursos enfocada en su mayor aprovechamiento.
- La organización cuenta con guías, como protocolos propios para los proyectos y aplica técnicas grupales como discusiones o el juicio de expertos para la asignación los roles.
- Los sistemas informáticos se utilizan para el registro de información como los costos, recursos disponibles y distribución del tiempo.
- Existen diferentes canales de comunicación y estrategias interactivas para informar o acceder a la información con grupos de interés u otras organizaciones.
- Los informes mensuales y finales son la principal herramienta para demostrar el cumplimiento de metas y desempeño de los productos.

Aspectos contemplados por algunas brechas identificadas en la gestión de proyectos:

- El conocimiento limitado en la gestión de riesgos de los proyectos, especialmente, por parte de los colaboradores que desarrollan labores operativas.
- La ausencia de criterios y de herramientas para medir la calidad de los proyectos y de la organización.

Significado de los Hallazgos.

Los hallazgos demuestran que los proyectos de la Asociación LAST se basan en estándares de gestión de proyectos que resultan adecuados para su planificación y ejecución efectiva e incluyen herramientas y técnicas apropiadas para diferentes actividades, conforme se desarrollan. En términos de conocimiento, se evidencia algunas deficiencias en los colaboradores de la organización, lo cual refleja debilidades en capacitación y comunicación interna, específicamente en la gestión de riesgos. Un elemento ausente y fundamental es la calidad, la cual, según los resultados, no exige ser evaluada, pues no se evidencian errores en los proyectos, aspecto que, reduce las oportunidades de mejora.

Relación con Estudios Previos.

Los resultados obtenidos reflejan una necesidad latente de la organización, en cuanto a la gestión de riesgos y la necesidad de contemplarlos, así como, la necesidad de disponer de herramientas y estrategias para asumirlos.

Bibby y Alder (2003), señalan la importancia de evaluar los diferentes tipos de peligros que enfrenta el proyecto en el contexto, la probabilidad de ocurrencia y el impacto que estos podrían tener, lo cual puede permitir enfocarse en los aspectos más importantes de atender.

Bibby y Alder (2003), sugieren lo siguiente al respecto: “Si hay una gama de posibilidades, el impacto deberá destacar el peor escenario. La lista no tiene que ser detallada, pero deberá enfocar todas aquellas cosas que, de ser ignoradas, podrían ser inaceptables” (p. 136). Estos incluyen aspectos sanitarios y de seguridad como los más necesarios de contemplar, sobre los cuales se pueda capacitar al personal para enfrentarlos.

También, destacan otra debilidad que corresponde al monitoreo y a la evaluación del proyecto, los cuales se consideran parte integral del proceso de planificación para garantizar que el proyecto sea bien administrado. Esto no solo abarca el logro de las metas, sino la precisión con la cual se alcanzan los objetivos, para lo cual se requiere utilizar indicadores. Una clave señalada por los autores para crear indicadores, es la formulación de objetivos SMART, los cuales permiten evaluar su nivel de alcance al cumplir un carácter de medición.

Relación con el Marco Teórico.

Algunos supuestos teóricos presentados sobre la gestión de proyectos, responden a la problemática identificada. Se considera apropiado señalar al PMI (2017) cuando sugiere la necesidad de utilizar documentos como el cronograma, informes de riesgos, incidentes o hitos registrados, para monitorear, prever, registrar y responder a eventualidades que puedan implicar cambios en el proyecto.

Además, el PMI (2017) enfatiza la importancia de aplicar técnicas de recopilación de datos, y de medir la calidad del proyecto y las tareas, con herramientas como listas de verificación, inspecciones, evaluaciones, diagramas, y convocar reuniones para identificar posibles causas o factores relacionados con los eventos que reducen el desempeño para aplicar acciones que conduzcan a mejoras consistentes.

Contraste con la Hipótesis Planteada.

Los resultados evidencian la aplicación parcial del estándar para la gestión de proyectos, propuesto por el PMBok®, con el seguimiento de aspectos de planificación, estimación de costos, asignación de roles, distribución de tareas y plazos, así como comunicación. Sin embargo, existe deficiencias en la gestión de riesgos y la evaluación de la calidad, por tanto, se concluye que no se cumple la hipótesis planteada.

Explicación de Resultados Inesperados o No Concluyentes.

Los resultados inesperados se asocian a una capacitación deficiente en temas de riesgos, considerando la necesidad de que los colaboradores entrevistados conozcan del tema vinculado con sus labores. La evaluación de la calidad responde a un funcionamiento normal de la organización que, sin embargo, omite la necesidad de medir los logros para mejorarlos.

Sugerencias para Futuras Investigaciones.

Con base en los hallazgos de este proyecto, se proponen los siguientes temas, a los futuros investigadores:

- Analizar más de un estándar para la gestión de proyectos, con el propósito de diversificar y contrastar las opiniones y recomendaciones aplicables a las actividades.

- Estudiar casos de organizaciones de la misma naturaleza para valorar la efectividad de otras metodologías, así como la incidencia de los estándares analizados en el área correspondiente.

Conclusiones.

Gestión de Proyectos.

- La organización ha consolidado procesos generales para la planificación y desarrollo de proyectos; esto facilita esta etapa en el desarrollo de los proyectos.
- Basarse en registros o protocolos proporciona una estructura o guía a partir de proyectos anteriores, por lo que la organización dispone de su propia metodología.

Estándares para la Gestión de Proyectos.

- La organización cumple parcialmente los estándares para la gestión de proyectos que plantea el PMBok, pues implementa prácticas recomendadas por el PMI en algunas de las tareas o fases.
- La gestión de riesgos y la evaluación de la calidad suponen debilidades que requieren mejorarse, según lo esencial que se plantean para las organizaciones por diferentes perspectivas teóricas sobre la gestión de proyectos.

Naturaleza de la ONG.

- La organización mantiene una comunicación adecuada con actores relacionados con sus actividades, lo cual proporciona redes estratégicas de acción para informar y concientizar a la población.
- El alcance social de la organización es alto y se refleja en las alianzas desarrolladas para campañas, así como en los diversos canales de comunicación que utiliza y actores con los cuales se relaciona.

Métodos para el Cierre de Brechas.

- Las brechas encontradas en la organización corresponden a la gestión de riesgos; es necesario establecer e implementar herramientas para su identificación y abordaje en próximos proyectos.
- La evaluación de la calidad es otra brecha importante que debe atenderse para conocer y mejorar el desempeño organizacional en aquellas áreas omitidas que resultan pertinentes.

Recomendaciones.

En relación con los resultados y los objetivos, algunas recomendaciones incluyen:

Gestión de Proyectos.

- Especificar criterios para seleccionar encargados de proyectos que permitan verificar habilidades, conocimientos técnicos y niveles de experticia adecuados en cuanto al tema y la gestión de proyectos.
- Formalizar protocolos y procesos para planificar los proyectos, así como la normativa y documentos aplicables.

Estándares para la Gestión de Proyectos.

- Capacitar a los voluntarios en las áreas no cubiertas por la organización; capacitarlos en áreas de mayor influencia en la calidad y en el desempeño de los proyectos realizados.

Naturaleza de la ONG.

- Fortalecer la comunicación y crear nuevas redes para aumentar el apoyo que esta organización brinda en actividades de conservación marina, en las comunidades.

Métodos para el Cierre de Brechas.

- Implementar herramientas para la gestión de riesgos.
- Aplicar instrumentos y técnicas para medir la calidad.

Referencias Bibliográficas.

Bibby, C.J. y Alder, C. (Ediciones). 2003. *Manual de Proyectos de Conservación*. Programa de Liderazgo de la Conservación. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.conservationleadershipprogramme.org/media/2014/09/SpanishProjectManual.pdf

Corrales, L. (2022). *Uso, conservación y gestión de la biodiversidad y los recursos forestales*. Informe Estado de la Nación en Desarrollo Sostenible 2022. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/8385/Corrales_L_uso_conservacion_festion_biodiversidad_recursos_forestales_IEN_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Estupiñán, C. M., López, L. E. (2015). *Gestión del alcance de un proyecto como factor determinante de éxito: revisión y análisis desde la literatura científica*. [Tesis para la obtención del título de Ingeniero Industrial por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/2842/1/Estupi%C3%B1anGuacanemeCindyMildred2015.pdf
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Latin American Sea Turtles (LAST). (2024). *Conservation Programs*. <https://www.latinamericaseaturtles.com/conservation-programs.php>
- Latin American Sea Turtles (LAST). (2024). *Pacure Programs*. <https://www.latinamericaseaturtles.com/conservation-programs-pacure.php>
- Miranda, U. E., Acosta, Z. (2012). *Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf
- Montoya, F. (s.f.). *Conservación ambiental y medios de vida sostenibles. Un abordaje antropológico a la custodia y a la valoración comunitaria de los recursos locales en el contexto de la conservación de tortugas marinas en Costa Rica*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/716/Informe%20Final%20ALCOA%20ESP%202010-05-07.pdf?sequence=1
- Murmis, G. M. (2021). Una mirada al cronograma de un proyecto. *Aplicaciones*, 22: 373-374. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cab.cnea.gov.ar/ieds/images/extras/hojitas_conocimiento/2021/Murmis_Cronograma_de_un_proy_APLICACIONES_22_373-374.pdf
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK GUIDE Seventh Edition and The Standard for Project Management*.

Project Management Institute (PMI). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK GUIDE Sixth Edition.*

Ubieta, F. (2021). *Gestión de riesgos en proyectos de investigación*. [Trabajo de fin de grado para la obtención del título de graduado en Ingeniería en Tecnologías Industriales]. chrome-

Anexos.

Anexo 1. Entrevista a Colaboradores y Voluntarios de la ONG LAST.

La siguiente entrevista busca analizar el proceso de gestión de proyectos de la ONG LAST, vinculados con el estándar propuesto por el PMBOK para identificar los retos en la metodología aplicada por la organización. Con el fin de obtener la información pertinente, se ha seleccionado a diez colaboradores y voluntarios, quienes han accedido a participar en el estudio.

Objetivo 1. Gestión de proyectos.

- ¿Cómo definen a la persona responsable de dirigir o liderar el proyecto?
- ¿Cómo se desarrolla la planificación de los programas o proyectos de LAST?

Objetivo 2. Estándares para la gestión de proyectos (PMBOK).

- ¿Siguen algún protocolo o manual para la planificación de proyectos?
- ¿Los roles y tareas se asignan antes o durante la ejecución de las actividades?
- ¿Antes de iniciar las actividades, realizan alguna estimación de costos/duración, o cuentan con plazos fijos? ¿Cómo se realiza?
- ¿Utilizan cronograma para el seguimiento de las tareas?
- ¿Aplican algún mecanismo de control o monitoreo sobre los costos y/o recursos utilizados?
- ¿Utilizan criterios para la asignación de recursos?
- ¿Cuáles son los mecanismos para la gestión de riesgos?

Objetivo 3. Naturaleza de la ONG.

- ¿A cuáles grupos o poblaciones se orientan los proyectos?
- ¿De qué manera se estudia o analiza el entorno de estas poblaciones?
- ¿Cómo se comunican con las personas interesadas o beneficiarias?

Objetivo 4. Métodos para el Cierre de Brechas.

¿Han aplicado evaluaciones o auditorías a los programas realizados?

¿Se realiza algún tipo de registro o informe de rendimiento de los programas?

¿Se ha realizado algún cambio en la organización para mejorar los programas?

Anexo 2. Respuesta de Colaboradores y Voluntarios.

- Biólogo Marino

1. ¿Cómo definen a la persona responsable de dirigir o liderar el proyecto?

Se debe dirigir de manera ordenada, con liderazgo y supervisando los proyectos.

2. ¿Cómo se desarrolla la planificación de los programas o proyectos de LAST?

Se realizan capacitaciones y reuniones semanales para discutir temas de patrullaje, con 3 a 4 días de antelación.

3. ¿Siguen algún protocolo o manual para la planificación de proyectos?

Con el vivero existe un protocolo establecido por de LAST, creado por don Didier

4. ¿Los roles y tareas se asignan antes o durante la ejecución de las actividades?

Reuniones semanales con los asistentes de investigación para asignarles roles.

5. ¿Antes de iniciar las actividades realizan alguna estimación de costos/duración, o cuentan con plazos fijos? ¿Cómo se realiza?

No me toca a mí; yo solo realizo el inventario y solicito material.

6. ¿Utilizan cronograma para el seguimiento de las tareas?

Excel para los horarios de patrulla de las tortugas y los viveros.

7. ¿Aplican algún mecanismo de control o monitoreo sobre los costos o recursos utilizados?

Envío de facturas por WA y se registran en un Excel de las entradas y salidas.

8. ¿Utilizan criterios para la asignación de recursos? N/A.

9. ¿Cuáles son los mecanismos para la gestión de riesgos? N/A.

10. ¿A cuáles grupos o poblaciones se orientan los proyectos?

La mayoría de Reino Unido, holandeses, poblaciones voluntariados extranjeros con carreras relacionadas a la conservación, además de los vecinos que se acercan.

11. ¿De qué manera se estudia o analiza el entorno de estas poblaciones?

Algunos vecinos no tienen estudios, pero, sí gran experiencia en tortugas y aprovechan, ya que, en vez de robar, ahora colaboran con la conservación.

12. ¿Cómo se comunican con las personas interesadas o beneficiarias?

Mediante Campañas por redes de voluntarios, algunos ya son colaboradores por años.

13. ¿Han aplicado evaluaciones o auditorías a los programas realizados?

No se han realizado auditorías, no ha sido necesario.

14. ¿Se realiza algún tipo de registro o informe de rendimiento de los programas?

Informe mensual y al final un informe por temporada de tortugas.

15. ¿Se ha realizado algún cambio en la organización para mejorar los programas?

Se ha realizado algún cambio de personal y capacitaciones.

- Coordinador de Campo en Manglares (Proyecto Osa)

1. ¿Cómo definen a la persona responsable de dirigir o liderar el proyecto?

Conocimiento en temas marinos y sobre tortugas, el dirigir grupos con liderazgo.

2. ¿Cómo se desarrolla la planificación de los programas o proyectos de LAST?

La ventaja es que ya son proyectos antiguos, los cuales ya sabemos el protocolo para manejarlos, ya sabemos las pautas y reglamentación.

3. ¿Siguen algún protocolo o manual para la planificación de proyectos?

El protocolo de proyectos, es planificar con calendarios semestrales

4. ¿Los roles y tareas se asignan antes o durante la ejecución de las actividades?

Sí, correcto, con antelación por imprevistos como temas de salud o estado del clima

5. ¿Antes de iniciar las actividades, realizan alguna estimación de costos/duración, o cuentan con plazos fijos? ¿Cómo se realiza?

Sí, claro en temas de manglares, solo en mano de obra; casi todo es reutilizado de otros proyectos con caja chica; pero, sí, en tema de tortugas, se necesita más presupuesto que para otros proyectos.

6. ¿Utilizan cronograma para el seguimiento de las tareas?

Utilizamos la aplicación Team Up y Excel.

7. ¿Aplican algún mecanismo de control o monitoreo sobre los costos o recursos utilizados?

Todo se controla con el señor Didier chacón y después existe un control con el contador

8. ¿Utilizan criterios para la asignación de recursos? N/A.

9. ¿Cuáles son los mecanismos para la gestión de riesgos? N/A.

10. ¿A cuáles grupos o poblaciones se orientan los proyectos?

En su mayoría todo es voluntariado internacional, con algunas escuelas de USA y también a veces participan escuelas de las zonas

11. ¿De qué manera se estudia o analiza el entorno de estas poblaciones?

Se realizan campañas por temporadas mediante los comités, en escuelas locales.

12. ¿Cómo se comunican con las personas interesadas o beneficiarias?

Existe una comunicación formal con los comités.

13. ¿Han aplicado evaluaciones o auditorías a los programas realizados?

Nunca hemos tenido problemas para implementar una auditoria; todo es positivo dentro de LAST

14. ¿Se realiza algún tipo de registro o informe de rendimiento de los programas?

Informes de redes de trabajo, mensual con gráficos y estadísticas, además de todo el control con los asistentes de investigación.

15. ¿Se ha realizado algún cambio en la organización para mejorar los programas?

Sí, claro, con investigaciones y el integrar más personas para las patrullas.