



**Análisis Situacional sobre la Gestión, Administración y Dirección de Proyectos en el Proyecto
“Diseño de una Estrategia de Promoción y Defensa de Derechos Humanos del Gobierno Local de
Matina, para la Mejora de la Calidad de Vida de sus Habitantes, entre 2025 y 2035”**

Roberto Josué Meléndez Brenes

Instituto Centroamericano de Administración Pública

Gerencia de la Ejecución de Proyectos de Desarrollo

Pamela Quirós Espinoza

1° de marzo del 2024

Tabla de contenido

<i>Introducción</i>	3
<i>Antecedentes de proyecto: identificación del problema, causas, consecuencias y propósito</i>	3
<i>Presentación del proyecto y su caracterización</i>	5
<i>¿Cómo se aplican los principios de la gestión de proyectos en este proyecto en particular, en al menos dos fases del ciclo de vida (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre)?</i>	6
<i>¿Cómo se integran los aspectos organizativos y de negocios, como el cumplimiento normativo, la administración financiera, la gestión de riesgos y las adquisiciones, en mi gestión de proyectos?</i>	9
<i>Importancia sobre el rol que juega el liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y la negociación y comunicación efectiva en la dirección exitosa de un proyecto</i>	10
<i>Conclusión</i>	12
<i>Bibliografía</i>	13

Introducción

El mundo se encuentra en un momento histórico donde enfrenta retos radicales que, incluso, amenazan con la extinción de la especie y la destrucción del planeta. Desafíos como el cambio climático, los conflictos armados, la amenaza y ataques cada vez más agresivos y frecuentes contra las democracias y los regímenes de libertades, el avance de regímenes autoritarios y demagógicos, el uso y aprovechamiento desmedido del capital natural y la profunda desigualdad e inequidad en la población mundial. Algunos de estos problemas son heredados de generaciones anteriores, que estructuraron un sistema orientado hacia esos resultados: un sistema capitalista sólo con metas económicas, cimentado en desigualdad e inequidad, inadecuado reparto de la riqueza y feroz en la competencia por la obtención y/o el control de los recursos estratégicos; otros problemas, son nuevos retos, que nacen de la dinámica social actual, probablemente fundamentada en gran medida en una profunda crisis de valores humanos y del privilegio a los aspectos económicos por sobre los demás componentes de la sociedad, como el social, el ambiental, el político, entre otros.

Lo anterior, pone a las autoridades locales, nacionales, regionales o comunitarias e internacionales ante el desafío de detectar estas problemáticas y de entenderlas como lo que son: un problema público; pero, se enfrentan a un reto de aun mayor dificultad: tomar decisiones y actuar frente a ellos para solucionarlos.

Antecedentes de proyecto: identificación del problema, causas, consecuencias y propósito

El proyecto que el suscrito propone nace de la identificación de un *problema*: la ausencia de promoción y defensa de Derechos Humanos (PyD-DDHH) desde el Gobierno Local de Matina hacia sus habitantes. Se concluye que dicho reto se debe a tres *causas* estructurales, a saber:

1. La ausencia o deficiente existencia de normas y políticas públicas sobre Derechos Humanos (DDHH).
2. Un Gobierno Local con deficiente o inadecuada organización, poca o ausente asignación de recursos suficientes para la PyD-DDHH, inexistencia o ineficacia e ineficiencia de programas especializados en DDHH y ausencia de personal también experto en la materia.
3. Población no empoderada y no exigente en materia de DDHH.

Ahora bien, del análisis de la existencia de dicho problema, se llega a determinar como una *macro-consecuencia*: la ausencia o deficiente calidad de vida en las personas habitantes del Cantón de Matina. Por lo anterior, la razón de ser o *propósito* del proyecto es que el Gobierno Local de Matina realice promoción y defensa de DDHH hacia su población, con el fin de que la ésta cuente con garantía y goce de tales facultades básicas y, por ende, con buena calidad de vida; todo lo anterior, mediante la implementación del producto de nuestro proyecto: la estrategia de promoción y defensa de DDHH.

A modo de actualización, al día de hoy, el proyecto se encuentra sin avances, pues en los anteriores cursos de la maestría se trabajó en proyectos que, a juicio de las personas docentes, sí eran proyecto y sí encajaban en los tipos de estudios que nos estaban enseñando.

Previo a conocer el proyecto como tal, resulta importante resaltar que, como se dijo al principio, el mundo se enfrenta a retos excepcionales, como nunca antes se habían presentado en la historia. Ante esto, al decir del refrán popular: “a grandes males, grandes remedios”, la innovación, el rompimiento de paradigmas, el aprovechamiento de las tecnologías, el planteamiento de visiones disruptivas y ambiciosas y el abordaje multidisciplinario de las problemáticas, son factores que deben servir para plantear proyectos de desarrollo como soluciones a los retos que nos amenazan. Pero, en primer lugar, ¿qué son los *proyectos*?

Un *proyecto* se constituye en la unidad operativa del desarrollo (nacional, regional, local e institucional), y se expresa como medio para la solución de problemas; para atender necesidades sentidas de la población; como mecanismo para la concertación y gestión de recursos (a través de los presupuestos); para la coordinación de acciones interinstitucionales en actividades de interés común y, desde luego, como instrumento de control de gestión que permita verificar la eficacia social de los planes y programas. (Miranda Miranda, p. 28).

Ligado con lo anterior, en términos generales, el *ciclo de vida de los proyectos*, según la mayoría de la doctrina más aceptada, consiste en curso causal lógico sobre el cual corre la vida del proyecto, y se divide en las siguientes etapas y subetapas:

1. Preinversión:
 - a. Identificación;
 - b. Selección;
 - c. Formulación;
 - d. Evaluación.
2. Inversión o ejecución;
3. Funcionamiento u operación;
4. Evaluación ex-post (Miranda Miranda, p. 24).

Asimismo, por tratarse el proyecto que propongo de un *proyecto de desarrollo*, es elemental plantear una definición de este tipo de proyectos.

Los proyectos de desarrollo son propuestas de cambio, que a partir de determinadas políticas y estrategias de acción, buscan “ampliar las oportunidades y opciones de desarrollo de las personas”. (Bobadilla ealt). La diversidad de opciones a las que puedan acceder las personas dependerá, entre otros, de las políticas públicas, de las iniciativas de la sociedad civil, pero sobre todo, de la capacidad de los beneficiarios para aprovechar su capital social, cultural, económico, institucional, tecnológico y ambiental dentro del ámbito territorial determinado. Por ello el desarrollo no es sólo crecimiento económico, sino que se orienta a mejorar la calidad de vida y bienestar de los beneficiarios, incrementando todos sus capitales y según los principios del desarrollo sostenible (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2012, p. 4).

Presentación del proyecto y su caracterización

El título del proyecto es: “Diseño de una Estrategia de Promoción y Defensa de Derechos Humanos del Gobierno Local de Matina, para la Mejora de la Calidad de Vida de sus Habitantes, entre 2025 y 2035”.

El proyecto en mención es de naturaleza de desarrollo humano y social, cuyo entregable se trata de un producto que se dará al Gobierno Local de Matina: la estrategia de promoción y defensa de Derechos Humanos para el periodo 2025-2035, para que valoren su implementación; todo, orientado al mejoramiento de la calidad de vida de su población.

La estrategia contendrá tanto el establecimiento de una línea base y una ilustración diagnóstica del Cantón en los temas de fondo del proyecto, así como un marco de acción básico y una metodología integral, que sirva al Gobierno Local de Matina para promover y defender los Derechos Humanos, con enfoque de territorialidad, destinada a generar desarrollo local y mejorar el engranaje social y la calidad de vida de sus habitantes.

Preliminarmente, se plantea una metodología para la elaboración de la estrategia de promoción y defensa de DDHH que inicie con una sensibilización a nivel institucional, para luego ejecutar 7 etapas: 1- diagnóstico, 2- rendición de resultados, 3- Metodología de construcción de la estrategia, 4- consulta pública, validación y aprobación de la estrategia, 5- puesta en ejecución, 6- evaluación y rendición de cuentas, y 7- ajustes y nueva puesta en ejecución.

Ahora bien, en cuanto al fondo, es claro que la estrategia abordará los dos grandes nichos de acción en materia de DDHH: la promoción y la defensa; cada una de ellas desarrollada desde los ámbitos en los que se desagregan.

¿Cómo se aplican los principios de la gestión de proyectos en este proyecto en particular, en al menos dos fases del ciclo de vida (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre)?

En este acápite se analizará la aplicación de los principios de la gestión de proyectos en las fases del ciclo de vida llamadas “iniciación” y “planificación”, del proyecto que he planteado supra.

Los principios de la gestión de proyectos son:

1. Objetivo Claro: Todo proyecto tiene un objetivo específico que busca alcanzar, el cual debe estar claramente definido desde el inicio.
2. Temporalidad: Los proyectos tienen un inicio y un final claramente definidos. No son esfuerzos continuos sino temporales.
3. Unicidad: Cada proyecto es único. Aunque dos proyectos puedan parecer similares, las diferencias en contextos, recursos, participantes y objetivos garantizan su unicidad.
4. Integración: La gestión de proyectos implica coordinar y manejar diversas actividades y recursos de manera integrada para alcanzar los objetivos del proyecto.
5. Participación de Stakeholders: Los proyectos involucran a diversas partes interesadas, incluyendo patrocinadores, equipo de proyecto, clientes, y otros, cuyos intereses deben ser considerados y gestionados.

6. Riesgos e incertidumbre: La gestión efectiva de proyectos implica identificar, analizar y gestionar riesgos para minimizar su impacto negativo.
7. Recursos limitados: Los proyectos se realizan dentro de limitaciones de tiempo, presupuesto y recursos, lo que requiere una gestión eficiente de los mismos. (Quirós Espinoza, 2024, págs. 2-3)

La fase “iniciación” tiene como finalidad la definición de los objetivos y el alcance, así como determinar la viabilidad del proyecto. Los principios se aplican en esta fase, del proyecto planteado, según el siguiente análisis, para lo cual se deben tomar en cuenta prolegómenos esbozados anteriormente.

Debido al estudio de sus antecedentes, mediante la metodología del árbol de problemas y soluciones, se ha trazado un objetivo en concreto -ver aparte de Antecedentes del Proyecto- (principio de objetivo claro), el cual incluso se da a entender en el título de la investigación donde, además, se define su alcance en el tiempo del 2025 al 2035 (principio de temporalidad). Asimismo, del análisis de antecedentes que se ha realizado, no consta la existencia en ninguna de las 85 municipalidades de Costa Rica donde se haya realizado un proyecto similar; lo que sí se comprobó es que existen proyectos aislados sobre la materia, focalizados en materias -y por ende DDHH- en particular (principio de unicidad). Con respecto a lo anterior, nos encontramos ante una de las principales características del proyecto: que se trata de una estrategia integral, completa y coordinada, abarcando tanto los ámbitos de promoción como de defensa de los DDHH, en todos y cada uno de estos, lo cual implica la coordinación de los capitales humanos, económicos y naturales existentes, sobre todo dentro del marco del Derecho Financiero costarricense, es decir, de los presupuestos públicos, en este caso, de un Gobierno Local (principios de integración y de recursos limitados). Por esta razón, se valora que existe mayor posibilidad de aplicar metodologías predictivas o, a lo sumo, híbridas, pues en la dinámica financiera de las instituciones públicas -como lo es el Gobierno Local de Matina-, no existe una alta flexibilidad y adaptabilidad a los cambios (nuevamente, principio de recursos limitados); de ahí, que se deba prever con detalle la planificación, así como la determinación de riesgos. Para esto, se ha tomado como base la matriz del marco lógico que se desarrolló, pues ahí se abordan riesgos y algunos comportamientos con los cuales prevenir y apalear la materialización de aquellos; asimismo, en esta misma línea, se ha usado cuatro herramientas más para determinar, prevenir riesgos, así como para plantear cómo actuar ante su materialización: 1- la determinación de los asuntos que se encuentran fuera de

control, 2- el análisis de *stakeholders*, 3- la matriz de clasificación de *stakeholders*, 4- la matriz de comunicaciones (principio de riesgos e incertidumbre). Finalmente, desde la metodología para la construcción de la estrategia de PyD-DDHH que se expuso supra, así como de la ejecución y operación de ésta, se ha establecido la imperiosa necesidad de la participación de las partes interesadas; por esto, se realizó la matriz de identificación de *stakeholders*, donde se plantaron, por parte interesada, cuáles son los objetivos o metas del proyecto con los que se relacionan, el nivel de interés, el nivel de influencia, las posibles acciones del *stakeholder* y las estrategias para actuar de forma preventiva o contingencial (principios de participación de *stakeholders* y de riesgos e incertidumbre).

Por otra parte, la fase “planificación” persigue definir con claridad y exactitud cómo se llevarán a cabo los planes del proyecto, debiendo contemplar para esto los componentes de alcance, tiempo, costo y calidad. Los principios precitados se aplican o aplicarán en la fase “planificación”, según se observa a continuación:

1. Objetivo Claro: la planificación debe girar en torno a los objetivos planteados por el fondo, de modo tal que no se desvíen esfuerzos y recursos en aspectos fuera de ese marco de metas. En este mismo sentido, al igual que el alcance de los objetivos fue definido, se deben plantear con exactitud el tiempo, costo y la calidad en cada etapa del proyecto.
2. Temporalidad: dado que se cuenta con mayor probabilidad de utilizar metodologías predictivas o híbridas -en el mejor de los casos-, la planificación debe contemplar fechas en concreto de inicio y de finalización de cada actividad.
3. Unicidad: debido a la particularidad de ser un proyecto de desarrollo relacionado a los DDHH y a los Gobiernos Locales, la planificación debe incorporar, obligatoriamente, el enfoque de territorialidad, así como el de DDHH, lo cual le realiza la unicidad del proyecto.
4. Integración: la planificación debe contemplar el desarrollo integrado de las actividades, entre los ámbitos de promoción y de defensa de DDHH, considerando la particularidad de la organización del Gobierno Local de Matina -y su personal- y los procedimientos financieros propios de las instituciones públicas y sus presupuestos.
5. Participación de Stakeholders: se debe echar mano de la matriz de identificación de *stakeholders* para definir en la planificación cada una de las etapas donde intervendrán, en qué sentido y con cuales objetivos en concreto.

6. Riesgos e incertidumbre: se reitera la importancia del uso, en la planificación, de las 4 herramientas desarrolladas para la prevención y contingencia de los riesgos, las cuales se recuerdan: 1- la determinación de los asuntos que se encuentran fuera de control, 2- el análisis de *stakeholders*, 3- la matriz de clasificación de *stakeholders*, 4- la matriz de comunicaciones.
7. Recursos limitados: dado que se trata de un proyecto a realizar en una institución pública, se tiene con mayor claridad la limitación de los recursos y la rigidez del acceso a estos; de ahí que la planificación debe detallar con exactitud el presupuesto que ocupa cada momento, así como maximizar las buenas prácticas de eficiencia y eficacia para la gestión del erario.

¿Cómo se integran los aspectos organizativos y de negocios, como el cumplimiento normativo, la administración financiera, la gestión de riesgos y las adquisiciones, en mi gestión de proyectos?

Desde la Administración de Proyectos, se contemplan 4 aspectos, a saber: el cumplimiento normativo, la administración financiera, la gestión de riesgos y las adquisiciones. A continuación, se expone en qué consiste cada uno de ellos y cómo se integra al proyecto bajo estudio.

1. Cumplimiento normativo: “implica asegurar que todos los aspectos del proyecto se ejecuten en conformidad con las leyes, regulaciones, estándares y políticas aplicables tanto a nivel local como internacional”. (Quirós Espinoza, 2024, pág. 11) En el presente proyecto, se toman en consideración el cumplimiento de la Constitución Política de la República de Costa Rica de 1949 y el Código Municipal, Ley N° 7794, así como todos los Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos -rango normativo donde se ha desarrollado predominantemente esta temática-, pues no se cuenta aún con una ley sobre DDHH. Asimismo, se deben establecer compromisos para cumplir con las disposiciones de las metodologías y herramientas sobre gerencia de proyectos que se decida aplicar. Se deben vigilar y cumplir otras normativas conexas, es decir, que aplican de forma indirecta y sólo en algunos casos, como las que se derivan del Derecho Financiero, *v.gr.*, la Ley de Administración Financiera de la República y de Presupuestos Públicos, Ley N° 8131. Finalmente, debe aplicarse la reglamentación municipal de Matina que se encuentre vigente y sea aplicable, pues es en la Municipalidad de dicho cantón donde se ejecutará el proyecto.

2. Administración financiera: “se centra en la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros. Incluye la elaboración de presupuestos, la gestión de costos y el análisis del flujo de caja” (Quirós Espinoza, 2024, pág. 11). Este principio se ve aplicado en el proyecto al verificarse toda su planificación, pues en ella imperiosamente se incorporarán los recursos económicos lo más exactos posible que requiere cada momento. Asimismo, se debe contemplar las limitaciones y rigidez propias de la presupuestación pública y el uso del erario. Asimismo, la rendición de cuentas en este sentido no sólo es obligatoria, sino propia de este tipo de proyectos.
3. Gestión de riesgos: “implica la identificación, análisis y respuesta a riesgos potenciales que podrían afectar la entrega del proyecto”. (Quirós Espinoza, 2024) Este aspecto fue ampliamente analizado en el aparte de la aplicación de los principios de la gestión de proyectos en las fases de iniciación y planificación, por lo que se hace remisión a ella, pues encaja perfectamente con este punto. Solamente, se desea resaltar que se expusieron varias herramientas con las que se pretende prevenir y actuar de forma contingencial ante la materialización de un riesgo previsto.
4. Adquisiciones: “abarca la compra o contratación de productos, servicios o resultados externos necesarios para completar el proyecto”. (Quirós Espinoza, 2024) En este aspecto, nos encontramos ante uno de los ámbitos del proyecto con mayor rigidez, no porque el proyecto lo proponga así, sino porque las instituciones públicas se encuentran sometidas a la, de reciente data, Ley General de Contratación Pública, Ley N° 9986, y su Reglamento, así como a las disposiciones normativas de orden municipal que el Gobierno Local de Matina haya emitido sobre la materia. Esto, porque se trata de normativa de orden público y raigambre constitucional. Por lo anterior, la previsión y la gestión de dichas adquisiciones deben estar muy bien determinadas y lideradas, en asocio con la Proveduría Municipal, previa dotación del contenido presupuestario el año anterior al formulario el presupuesto municipal del año en ejercicio (como lo establece el Código Municipal).

Importancia sobre el rol que juega el liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y la negociación y comunicación efectiva en la dirección exitosa de un proyecto

En materia de proyectos -como en otras actividades-, dirigir no significa “jefear” o mandar autoritariamente, sino tener las aptitudes para enrumbarlo hacia buen puerto por la iniciativa interiorizada de las partes involucradas en el proyecto. Por ello, la Dirección de Proyectos se desarrolla bajo la perspectiva de 4 ópticas: el liderazgo, la toma de decisiones y la negociación y comunicación efectiva.

El liderazgo resulta trascendental, pues éste en la figura de quienes dirigen el proyecto es la que promoverá la interiorización de los objetivos y metas del proyecto, para estar en permanente recordatorio de hacia dónde se dirigen. Asimismo, para potenciar los talentos, dirigir el capital humano y solventar imprevisto e inconvenientes, tanto internos como externos. Ante ellos, las personas líderes deben valorar los estilos de liderazgo, de acuerdo a las personas que lideran, al entorno del proyecto y a la naturaleza propia de éste, así como a los objetivos que pretende obtener de sus acciones (pues cada estilo de liderazgo tiene como efecto diferentes comportamientos en las demás personas).

En cuanto a la toma de decisiones, no sólo debe ser llevada mediante las metodologías idóneas y con el uso de las herramientas ideales, sino que siempre debe ser justificada, orientada a la consecución de las metas del proyecto, ética y acorde con las normas jurídicas, sin poner en peligro al equipo, al cliente ni a las partes interesadas, así como comunicada mediante las formas, los medios y en los tiempos idóneos según los sectores destinatarios, para no causar efectos indeseados. Asimismo, las personas líderes deben tener la aptitud de prever e identificar con rapidez y certeza los cambios, sobre todo los imprevistos, para actuar como corresponda. Para ello debe echar mano de las diferentes herramientas, pero, en general, debe contar con el apoyo de su equipo, no necesariamente en términos de aceptación, sino de brindar los insumos a la persona líder para que tome las decisiones.

Finalmente, las personas líderes deben tener claro que no siempre se tendrá la razón, se realizará lo que desean y lo que planearon, ni siempre ganarán, así como que siempre aparecerán imprevistos y problemas. Ante esto, debe contar con las habilidades suficientes para negociar con los *stakeholders* y llegar a acuerdos. Para ello, considero que se debe echar mano no sólo de metodologías de proyectos que se adapten a esto, sino de los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos (RAC) disponibles e idóneos a cada caso. Esto se encuentra íntimamente ligada con la comunicación, para lo cual, como ya se dijo, se debe hacer uso de planificación mediante herramientas y metodologías como las que se plantearon en apartes supra, por lo cual no se ahondará en este tema, más allá de resaltar

que la toma de decisiones, sea como producto de una negociación o no, debe ser comunicada de la mejor manera, en tiempo, forma, fondo y medio.

Conclusión

La relevancia con la que se analice el entorno y el contexto, así como la visión política con que cuenta un gobierno local, dinamiza y amplía el espectro de problemáticas que se pueden divisar y atender desde las potestades y competencias otorgados a los Ayuntamientos por el ordenamiento jurídico. Partir desde un ejercicio lógico de diagnóstico, para llegar a un marco de acciones integrales y consecuentes, debería ser la tónica de las autoridades públicas, desde lo local hasta lo nacional, regional-comunitario y lo internacional. Esto, es una gestión adecuada de los problemas públicos: diagnosticar, entender, actuar y evaluar. Bajo este enfoque es que se cimenta este proyecto, que persigue el abordaje integral y lógico de diversas problemáticas, con un enfoque de DDHH, desde las instituciones con mayor capacidad para mejorar la calidad de vida de las personas: los gobiernos locales. Esto, colabora con elevar dichos problemas al máximo nivel político a nivel local, con incidencia en lo nacional e internacional -por la relevancia e importancia que tiene en estos últimos entornos la temática de los DDHH-. Como tal, posiciona algunas problemáticas que de primera entrada podrían parecer menores y sectorizadas en minorías, para entenderlas ahora como un problema público, de afectación e interés de toda la sociedad, logrando poner a cada autoridad -sobre todo, las locales- su grado de responsabilidad, así como dotándole de herramientas para enfrentar estos retos mayores.

Con base en lo anterior, resulta fácil concluir que la correcta y transversal aplicación de la Gestión, Administración y Administración (GAD) de proyectos en aquellas iniciativas que surjan para la solución de las problemáticas que enfrentamos, resulta estratégicos para el cambio de las realidades que vivimos, fin principal de los proyectos de desarrollo.

Bibliografía

- Castro Ávila, M. (2023). *Fichero Cantonal: Costa Rica: Elecciones Municipales 2024*. Tribunal Supremo de Elecciones, Instituto de Formación y Estudios en Democracia (IFED), San José, Costa Rica.
- Amnistía Internacional. (2009). *Historia de los derechos Humanos*.
- ASANA. (s.f.). Recuperado el 22 de enero de 2024, de <https://asana.com/es/resources/pareto-principle-80-20-rule>
- Quirós Espinoza, P. (2024). *Módulo 1: Sistema Gestión, Administración y Dirección de Proyectos (GAD)*. Nota teórica, Instituto Centroamericano de Administración Pública, San José.