



Herramientas de Impacto a Bajo Costo

# Gestión de Proyectos



Este documento ha sido desarrollado por **Asuntos del Sur** en el marco de su proyecto **Mucho con Poco**.

### **Asuntos del Sur (ADS)**

Es un centro de pensamiento independiente, sin fines de lucro que desde 2007, se dedica al análisis, debate y realización de propuestas de políticas públicas para América Latina. ADS tiene el objetivo central de constituirse en una plataforma de deliberaciones de los principales problemas y preocupaciones que aquejan a nuestra región. Como resultado, ADS produce información rigurosa y de calidad que busca influenciar políticas regionales y nacionales.

### **Mucho con Poco**

Es un proyecto que busca fortalecer liderazgos emergentes de la región a través de acciones directas para la capacitación de emprendedores sociales que trabajan por las democracias en América Latina. De ese modo, desde 2012 se ha venido trabajando sistemáticamente para empoderar, capacitar, informar y conectar a activistas y a organizaciones jóvenes con escasos recursos o se encuentran en un desarrollo incipiente. Con más de dos años de desarrollo Mucho con Poco ha logrado reunir a más de 600 líderes sociales en talleres realizados en 13 países de la región. Asimismo, a través de la Plataforma de Apoyo a Emprendedores Sociales de América se ha provisto de un acompañamiento más sistemático y un espacio innovador para el debate e intercambio de experiencias y herramientas de bajo costo a través de las cuales se puede alcanzar un alto impacto, logrando conectar a activistas de diferentes países de América Latina, fortaleciendo redes regionales de cambio social.

Agradecemos a los autores:

**Alejandro Acosta y Félix Ríos**

# Contenidos

Gestión de Proyectos	05
<b>Herramientas de Impacto a Bajo Costo</b>	
La Fase de Identificación del Proyecto	07
<b>¿Cómo se Desarrolla?</b>	
El análisis de la participación	08
El análisis de las necesidades o retos sociales	16
El análisis de las alternativas de solución	21
Caso	23
Recursos	24
Pienso, Luego Emprendo	25
<b>Diseñando un Proyecto de Impacto Social</b>	
¿Cómo se formula un proyecto?	25
Caso	35
Recursos	37
La Negociación:	38
<b>¿Cómo Obtener los Recursos para el Proyecto?</b>	
¿Cómo se identifican las fuentes de financiamiento correctas?	39
Las fuentes de financiamiento	41
Caso	49
Recursos	51
La Medición y la Evaluación	53
<b>Claves para el Éxito del Proyecto</b>	
La evaluación de factibilidad financiera	55
La evaluación durante la ejecución	56
El valor ganado del proyecto	57
La evaluación al final del proyecto	58
La evaluación ex - post del proyecto	59
Caso	60
Recursos	61
Dirigir un Proyecto	62
<b>Un asunto de Liderazgo</b>	
Caso	65
Recursos	67
La Tecnología y la Gestión de Proyectos:	68
<b>Herramientas Prácticas</b>	
Catálogo de herramientas de gestión de proyectos	70
Caso	73
Recursos	77
<b>Conclusión</b>	78



## Gestión de Proyectos

### Herramientas de Impacto a Bajo Costo

**F**rente a los problemas que van aquejando nuestro mundo pueden existir dos alternativas: huir o actuar. Si este documento está frente a ti, se debe a que perteneces al grupo de personas que se encuentran inquietas por actuar para construir "otro mundo posible". Sin embargo, promover la participación requiere no solo de motivación (querer participar) o formación (saber hacerlo), sino también es importante saber sobre gestión y organización, en este caso, de un proyecto social.

No se debe olvidar que de "buenas intenciones está hecho el camino al infierno". Para no chocar contra la realidad por carecer de una adecuada planeación de una acción social, el activista debe clarificar cuál es su motivación y determinar lo que le apasiona para que su actuar no llegue a ser espasmódico y reactivo. Con una clara motivación y foco, toca poner atención a los desafíos del entorno, investigar sobre los proyectos existentes y definir lo que se puede hacer en función de la causa por la que se está en movimiento. En esta etapa es importante no desestimar el tiempo necesario para la preparación y gestión de cualquier acción social.

¿Qué ocurre si desconocemos e ignoramos la influencia e importancia de actores involucrados a favor, en contra o de aquellos que se muestran indiferentes al proyecto que se tiene o se procura poner en marcha? ¿Qué ocurre si no focalizamos adecuadamente quiénes serán los beneficiarios de nuestro proyecto? ¿O si incluso los visualizamos como meros receptores de las acciones del proyecto que se pretende llevar a cabo? ¿Qué ocurre si nuestra iniciativa no responde a las necesidades e inquietudes de la gente? ¿Qué ocurre si no definimos con claridad los objetivos de la acción ni organizamos suficientemente las actividades y los costos de cada actividad?

Lo anterior es solo una muestra de las interrogantes para las que este documento pretende aportar respuestas, proveyendo un conjunto de herramientas concretas y útiles para fortalecer la acción. De este modo este documento se convierte en un complemento del **Manual de Gestión de Proyectos** ya editado por **Asuntos del Sur**, agregando no solo metodología, sino, además experiencias prácticas, recomendaciones, gráficos, casos de estudio y recursos, tanto bibliográficos como electrónicos, que faciliten el tránsito a través del ciclo de vida del proyecto.

A lo largo del documento se revisará la metodología para el desarrollo de la fase de identificación del proyecto, conocer a los involucrados, sus problemas, retos y las posibles soluciones que puedan dársele a estos, se revisará también la fase de diseño o formulación y las herramientas prácticas para la planificación de la intervención, tomando en cuenta las actividades, los recursos, el tiempo y el costo.

Se tratará el tema de la **negociación de los recursos del proyecto**, clave para el éxito de las iniciativas sociales, dándose algunas **estrategias para el levantamiento de fondos y el logro de recursos no financieros**, prestando especial atención al tema del **voluntariado**. Se presentarán las diferentes **metodologías para la evaluación del proyecto**, en los distintos momentos de su ciclo de vida. Se conversará sobre el importante **rol del liderazgo del proyecto** y finalmente se presentarán un conjunto de **herramientas de gestión** que pueden ser de mucha utilidad para el lector.

Dado que *el mejor modo de predecir el futuro es inventándolo*, como dice el destacado informático Alan Kay, este documento está dedicado a aquellos que procuran herramientas para la acción colectiva a través de la gestión de proyectos sociales, que transiten en pos de la construcción de visiones compartidas de transformación social, que contribuyan a ensanchar el espacio del "nosotros" y empodere a las comunidades en la resolución de sus problemáticas y retos. Solo así podremos avanzar reinventando nuestro mundo.

## La Fase de Identificación del Proyecto ¿Cómo se Desarrolla?

**U**na de las causas más frecuentes por las que los proyectos suelen no tener el éxito deseado es que no identifican adecuadamente a los actores involucrados con el proyecto, así como tampoco se preguntan si la propuesta de acción es al menos pertinente para quienes se consideran beneficiar de esa acción, razón por la que, pese a sus buenas intenciones e ideas geniales, estas iniciativas terminan estrellándose ante el poco apoyo de la comunidad y la baja participación que se esperaba inicialmente.

Para disminuir el margen de error de una acción, es importante reconocer que todo proyecto comienza con una fase de identificación, en la cual se determinan cuatro elementos fundamentales que permiten dirigir la intervención hacia el logro de los objetivos concretos de desarrollo que se hayan planteado:



## El análisis de la participación

El análisis de la participación consiste en identificar, caracterizar y analizar a todas aquellas personas, grupos civiles, organizaciones públicas y privadas, entes gubernamentales, grupos étnicos, asociaciones laborales, etc., que pertenecen al área geográfica en la que se realizará la intervención y que de una u otra manera se verán afectados por su desarrollo.

### ¿Cómo se hace el análisis de la participación?

#### La identificación y caracterización de los involucrados/actores del proyecto

El primer paso para analizar la participación del proyecto es identificar a todos los involucrados y recolectar la mayor cantidad de información posible sobre estos, de acuerdo a los recursos materiales y humanos con que se cuente.

Para este fin se deben responder un conjunto de preguntas que permitan la creación de un perfil para cada uno de los involucrados:

#### Preguntas para la Identificación y Caracterización de los Involucrados en el Proyecto

##### ¿Quiénes son los involucrados/actores del proyecto?

Se confecciona un listado con todos los involucrados que puedan ser identificados en la zona geográfica donde se realizará el proyecto

##### ¿Cómo son los involucrados/actores del proyecto?

Recolectando información sobre los actores o involucrados identificados referente a: sus características demográficas, socio-económicas, educativas y técnicas, socioculturales y organizativas

La información recabada por actor dependerá de la importancia que esta tenga para el proyecto y puede ordenarse en una matriz como la que se presenta a continuación:



		Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5
Características Organizativas	Mecanismos para la toma de decisiones dentro de la organización					
	Grado de organización					
Características Socioculturales	Métodos para la resolución de conflictos					
	Lengua utilizada para la comunicación					
	Creencias					
Características Educativas y Técnicas	Alfabetización					
	Conocimientos de herramientas técnicas					
	Nivel de formación educativa					
Características Socio-económicas	Acceso a los recursos					
	Estrato socioeconómico					
	Nivel de ingresos					
Características Demográficas	Grupo étnico					
	Género					
	Rango de edades					
	Número de Individuos					
Actores						

Matriz de Identificación y Caracterización de Actores o Involucrados del Proyecto



## La elección de los beneficiarios participantes directos del proyecto

Una vez conocido el universo de los involucrados en el proyecto, el siguiente paso consiste en determinar cuál será el conjunto de personas que se beneficiará directamente por el desarrollo de la intervención. Estos son conocidos como los beneficiarios directos y su elección atiende a una decisión política y no técnica, de los promotores del proyecto.

Para elegir a quiénes serán los beneficiarios directos del proyecto se realiza un procedimiento de cascada, yendo de lo general a lo particular, que busca responder las siguientes preguntas:

### Preguntas para Determinar Quiénes serán los Beneficiarios Directos del Proyecto

**¿Cuál es el público al que generalmente van dirigidas nuestras acciones como organización o emprendedores sociales? (Público Objetivo del Proyecto)**

**Definiendo dentro del área geográfica elegida para la intervención una población de referencia, que pueden ser por ejemplo los agricultores, las personas en estado de pobreza extrema, los niños fuera del sistema educativo, las mujeres víctima de abuso, etc.**

**¿Dentro de nuestro público objetivo quiénes son los más necesitados o dispuestos al cambio?**

Definida la población de referencia, se extrae de ella a quienes se consideren los más necesitados o más dispuestos al cambio, por ejemplo **dentro del grupo de personas en pobreza extrema, aquellos que no cuenten con vivienda**

**¿Quiénes serán los que aprovecharán mejor los productos del proyecto?**

Del grupo se elige a aquellos que se considere pueden aprovechar mejor los resultados del proyecto, por ejemplo **aquella personas en situación de pobreza extrema, sin vivienda que formen parte de un núcleo familiar de 4 personas**

**¿A cuántas personas podemos atender con los recursos que contamos? (Beneficiarios Directos del Proyecto)**

Por último, una vez determinado el grupo que aprovechará mejor los resultados del proyecto, se elige entre ellos y de acuerdo a los recursos con que se cuente, a quiénes efectivamente se verán beneficiados con su desarrollo, por ejemplo **dentro de las 40 familias de 4 miembros, en situación de pobreza extrema y sin vivienda, se beneficiará a 20 de ellas**

La elección de los beneficiarios/participantes directos del proyecto no solo es importante para saber a quién va dirigida la acción, además permite tratar de incorporar a este conjunto de personas a trabajar activamente en su desarrollo, garantizando de esta manera su empoderamiento y la sostenibilidad en el tiempo de la intervención. Es esta la razón por la que se opta por hablar no solo de beneficiarios, idea asociada a una concepción pasiva y hasta dependiente de quien lleva a cabo el proyecto, sino de hacer referencia a los beneficiarios también como participantes, puesto que de esta manera se toma posición en función del tipo de sujeto social que se desea impulsar desde este documento: **un sujeto participativo y capaz de empoderarse de la acción.**



## La estrategia de participación del proyecto

Conocidos los involucrados de modo directo del proyecto resta determinar la posición que jugarán el resto de los involucrados, de acuerdo a cómo se vean afectados sus intereses por la intervención.

Tomando en cuenta estos criterios los actores del proyecto se pueden clasificar en tres categorías:

### ALIADOS

son aquellos actores que serán beneficiados de manera directa o indirecta por el desarrollo del proyecto

### INDIFERENTES

aquellos actores cuyos intereses no son afectados ni positiva ni negativamente por el desarrollo del proyecto

### OPONENTES

aquel grupo o grupos de actores que serán perjudicados con el desarrollo del proyecto

Una vez conocida la posición de cada involucrado se debe determinar la capacidad que tiene cada uno de ellos para hacer que las decisiones del proyecto vayan en función de sus intereses (**influencia**) y el grado en que su participación activa en la intervención será necesaria para el logro de los resultados (**importancia**). La influencia e importancia de cada uno de los actores del proyecto dependerá de:

- + Poder y estatus (político, social y económico)
- + Grado de organización
- + Control de recursos estratégicos
- + Influencia informal (conexiones personales por ejemplo)
- + Relaciones de poder con otros actores
- + Importancia para el éxito del proyecto

El grado de influencia e importancia de cada uno de los actores permite categorizarlos de cuatro maneras distintas:

		Importancia	
		+	-
Influencia	+	Alta Influencia y Alta Importancia	Alta Influencia y Baja Importancia
	-	Baja Influencia y Alta Importancia	Baja Influencia y Baja Importancia

La información obtenida sobre la posición que puede jugar un actor determinado y su grado de influencia e importancia puede ordenarse en una matriz que permita graficar de una manera manejable los datos, el Banco Mundial propone la siguiente:

Actores	Intereses (En relación al proyecto)	Efectos (Del proyecto sobre los intereses) + 0 -	Importancia D = Desconocida 1 = Pequeña 2 = Moderada 3 = Muy Importante 4 = Jugador Crítico	Influencia D = Desconocida 1 = Pequeña 2 = Moderada 3 = Significativa 4 = Elevada
Actor 1				
Actor 2				
Actor 3				
Actor 4				

Matriz de Caracterización de Actores de Acuerdo a su Influencia e Importancia en el Proyecto

Tomando en cuenta la posición que cada uno de los involucrados en el proyecto podría tomar ante su desarrollo y su grado de influencia e importancia se estructura lo que se conoce como la estrategia de participación, la cual se resume en la siguiente matriz y es el último paso del análisis de la participación:

Grado de Influencia e Importancia	Posición Probable		
	Aliado	Oponente	Indiferente
Alta Influencia y Alta Importancia	<p>Crear incentivos para fomentar su participación activa en el proyecto, alineando sus intereses con los objetivos de la intervención</p>	<p>Establecer una campaña de información y mercadeo sobre los posibles beneficios que podrían obtener estos actores por el desarrollo del proyecto, con la finalidad de intentar atraerlos como aliados de la intervención</p> <p>Desarrollar un plan de manejo de riesgo para minimizar los efectos de las posibles acciones que estos actores podrían ejecutar en contra del desarrollo de la intervención</p>	<p>Establecer una campaña de información y mercadeo sobre los posibles beneficios que podrían obtener estos actores por el desarrollo del proyecto, con la finalidad de intentar atraerlos como aliados de la intervención</p>
Alta Influencia y Baja Importancia	<p>Crear incentivos para fomentar su colaboración durante el desarrollo del proyecto influyendo y facilitando los procesos de toma de decisiones</p>	<p>Establecer una campaña de información y mercadeo sobre los posibles beneficios que podrían obtener estos actores por el desarrollo del proyecto, con la finalidad de intentar atraerlos como aliados de la intervención</p> <p>Desarrollar un plan de manejo de riesgo para minimizar los efectos de las posibles acciones que estos actores podrían ejecutar en contra del desarrollo de la intervención</p>	<p>Establecer una campaña de información y mercadeo sobre los posibles beneficios que podrían obtener estos actores por el desarrollo del proyecto, con la finalidad de intentar atraerlos como aliados de la intervención</p>
Baja Influencia y Alta Importancia	<p>Crear programas de empoderamiento e incentivar la participación directa en las actividades del proyecto</p>	<p>Crear programas de empoderamiento e incentivar la participación directa en las actividades del proyecto</p>	<p>Crear programas de empoderamiento e incentivar la participación directa en las actividades del proyecto</p>
Baja Influencia y Baja Importancia	<p>No requieren de una estrategia especial de participación</p>	<p>No requieren de una estrategia especial de participación</p>	<p>No requieren de una estrategia especial de participación</p>

## El análisis de las necesidades o retos sociales

Para evitar atender temas que no tienen ningún tipo de relevancia para los beneficiarios, participantes y demás actores involucrados, es importante llevar a cabo la identificación de las necesidades o retos sociales, y su posterior análisis, el cual se realiza paralelamente con el análisis de la participación. A medida que se va conociendo a los involucrados del proyecto se va obteniendo información sobre cuáles son sus problemas, reales y percibidos.

### ¿Cómo se hace el análisis de las necesidades o retos sociales?

#### La identificación de las necesidades o retos sociales

La identificación de las necesidades o retos sociales se realiza tradicionalmente a través de una lluvia de ideas, método que incentiva y facilita la participación de los beneficiarios – participantes directos en el proceso de determinación de cuáles son sus problemas.

Para que la lluvia de ideas sea efectiva y se pueda obtener a través de ella información real sobre las necesidades y expectativas de los participantes esta debe:

01

Permitir que cada participante exprese las necesidades o problemas que percibe en su comunidad de manera anónima, a través de fichas escritas

Tomar en cuenta todas las opiniones ofrecidas por los participantes del proceso y en caso de excluir alguna, deben explicarse las razones de tal decisión

02

Una vez recogidas las necesidades identificadas por los participantes de la lluvia de idea, se procede a analizarlas dándole respuesta a las siguientes preguntas:



## Preguntas para Identificar y Analizar las Necesidades o Retos Sociales

**¿Cuáles son las necesidades o retos sociales de los beneficiarios directos del proyecto?**

Un listado de las necesidades o retos que afectan a los beneficiarios directos del proyecto, tomadas de la lluvia de ideas

**¿Cómo afectan las necesidades o retos sociales identificadas a los beneficiarios directos del proyecto?**

El grado en que cada una de las necesidades o retos sociales identificadas impacta a los beneficiarios directos del proyecto

**¿A quiénes impactan las necesidades o retos sociales identificados?**

Los subgrupos dentro del grupo de los beneficiarios directos que son afectados por cada una de las necesidades o retos identificados

**¿Cuántas personas son afectadas por cada una de las necesidades o retos identificados?**

El número de personas que comprende cada uno de los subgrupos que conforman a los beneficiarios directos del proyecto

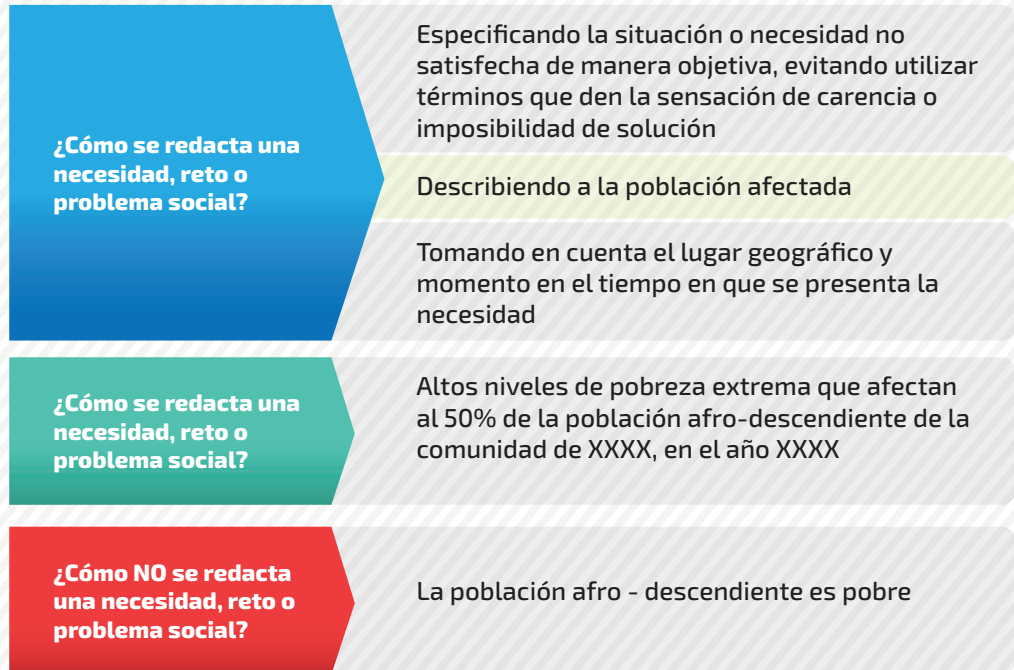
**¿Cuál es la necesidad o reto social que es considerada como la más importante?**

Aquella necesidad o reto que es percibido por los beneficiarios directos del proyecto como la más importante o que impacta en mayor grado su vida

**¿Cómo están relacionadas las necesidades o retos sociales identificados?**

Relaciones causa – efecto entre las necesidades identificadas, generalmente representadas en un árbol de problemas, siguiendo la metodología del marco lógico

Al desarrollar el listado de las necesidades o retos sociales debemos tener especial cuidado con la redacción de cada uno de ellos.



Es importante recordar que el Identificar un Problema o Reto, no es hacer alusión a una solución, tampoco es la negación de esta, ni es un sector de la población, un tema o área. No debe ser un problema individual sino colectivo. Si se identifica adecuadamente el problema, y esto se hace con la participación de los involucrados, se habrá logrado un avance significativo para el logro de la mayor efectividad posible.

### La elección del problema o reto central

Una vez que se cuenta con el listado de los problemas o retos, se debe elegir cuál de ellos es considerado central o más importante por los beneficiarios directos del proyecto. Esta elección debe realizarse de manera participativa buscando la construcción de consenso entre los afectados.

Para la elección de la necesidad, problema o reto central se puede utilizar, entre otras metodologías, una matriz de priorización por puntos:

Problemas	Actores					Sumatoria
	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	Actor 5	
Problema 1						
Problema 2						
Problema 3						
Problema 4						
Problema 5						
Total						

Matriz de Priorización por Puntos para la Elección del Problema o Necesidad Central

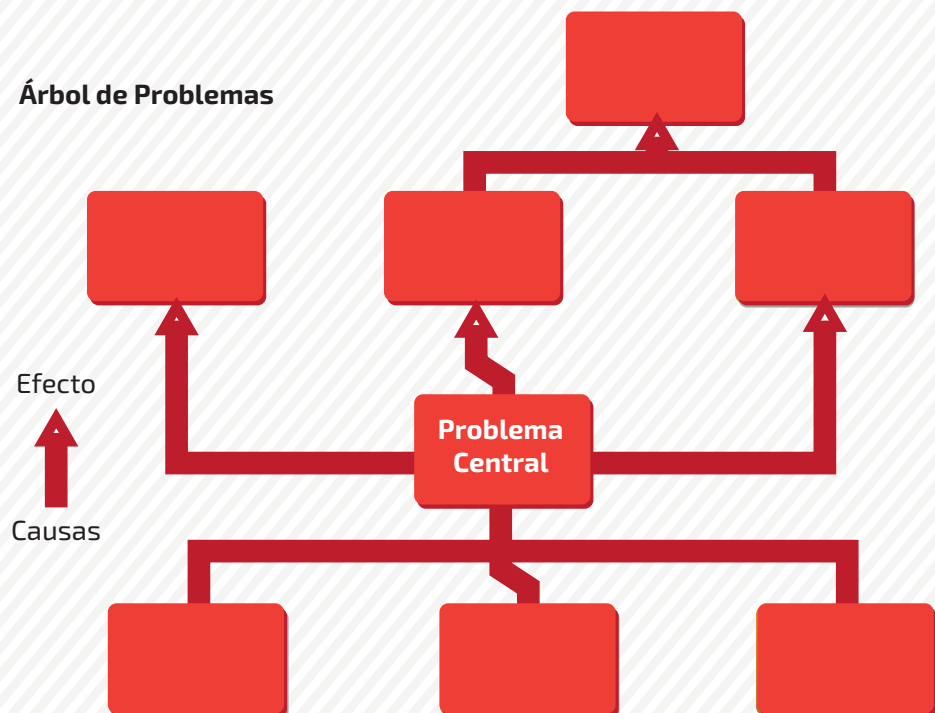
En esta matriz cada uno de los participantes le dará una puntuación del 1 al 5 cada uno de los problemas o retos listados a la izquierda y aquel que reciba mayor puntuación será considerado como el central o más importante.

Otra matriz que podría construirse es la matriz de criterios, implica la valoración de ese mismo listado de problemas en función ya no de la ponderación individual, sino de la discusión grupal en torno a criterios significativos para tomar una decisión, algunos ejemplos serían: número de personas afectadas por ese problema; gobernabilidad que sobre ese problema pueda tener el grupo que propone llevar a cabo la iniciativa; la vinculación de ese problemas con otros problemas presentes en la comunidad, entre otros.

### **El establecimiento de las relaciones causa – efecto entre las necesidades o retos sociales**

El análisis de las relaciones de causa – efecto entre los problemas o retos que se han identificado consiste en determinar, de manera participativa, a cuál de estas categorías pertenece cada una de las necesidades. Para tal fin se utiliza una herramienta gráfica conocida como el árbol de los problemas, el cual se construye a partir del problema central, de la siguiente manera:

1. Se escriben en fichas cada uno de los problemas o retos identificados
2. Se coloca la ficha u hoja de papel donde está escrito el problema o reto central en un pizarrón, muro o pared del espacio donde se esté realizando la actividad
3. A través del consenso entre los participantes se eligen aquellos problemas o retos que sean considerados causas directas del problema central y se colocan por debajo de este
4. Se continúan analizando los problemas considerados causas y se van colocando en niveles inferiores a las causas principales del problema central, siendo estas las causas de las causas
5. Determinar cuáles necesidades o problemas son efectos del problema central y colocarlos por encima de este
6. Finalmente se construye el esquema de causa – efecto, uniendo a través de una línea aquellos problemas o retos que están relacionados

**Árbol de Problemas**



## El análisis de las alternativas de solución

Luego de identificar a los actores y necesidades o retos sociales, es importante explorar las alternativas de acción. Basado en el análisis de las necesidades sociales se determinan las relaciones medio – fines del proyecto, aquellas alternativas a través de las cuales se puede dar solución a los problemas identificados.

La definición de soluciones sin tomar en cuenta el árbol de problemas o retos podría tener como resultado el desarrollo de proyectos que culminen bien, pero, que no cumplan con los objetivos de desarrollo planteados.

### ¿Cómo se hace el análisis de las alternativas de solución?

#### La identificación de las alternativas de solución

La identificación de las alternativas de solución se realiza de manera sencilla tomando las necesidades o retos identificados y reformulando su redacción, expresándolos como si ya hubiesen sido satisfechos.

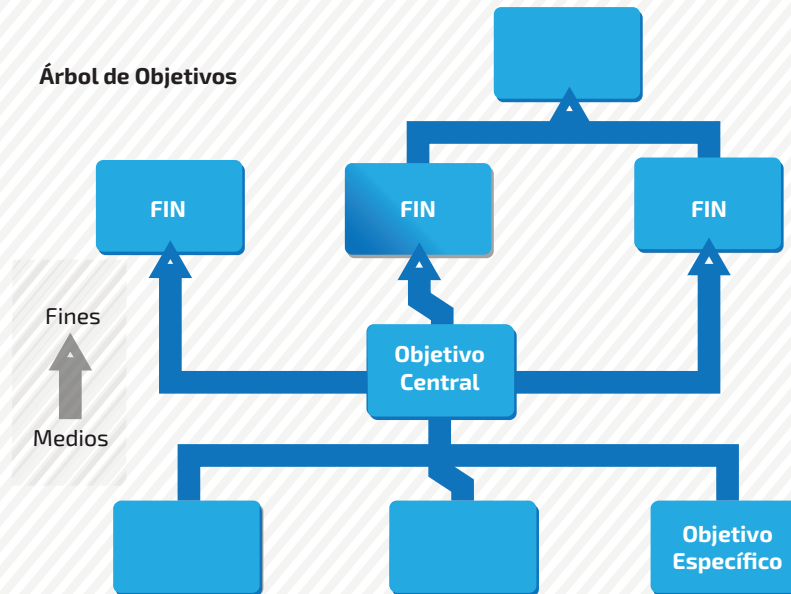
#### ¿Cómo se redacta una alternativa de solución?

Niveles de pobreza extrema que afectan al 50% de la población afro-descendiente de la comunidad de XXXX, en el año XXXX, disminuidos

#### ¿Cómo NO se redacta una alternativa de solución?

La población afro - descendiente ya no es pobre

De esta manera el árbol de problemas, necesidades o retos se convierte en el árbol de objetivos o soluciones. Presentando en cada uno de sus nodos la satisfacción o respuesta a cada uno de los retos planteados dentro de una comunidad.



### La elección del proyecto

Una vez que se han identificado las alternativas de solución el siguiente paso es elegir una de ellas que se convertirá en el proyecto a desarrollar. Esta decisión no es sencilla, ya que por lo general se enfrentan un gran conjunto de necesidades con una cantidad escasa de recursos.

Al igual que todo el trabajo realizado en la fase de identificación, la elección del proyecto se realiza de manera participativa, para garantizar el compromiso de los beneficiarios directos con la intervención. Este proceso se realiza tomando en cuenta los siguientes criterios:

#### Criterios para ordenar las alternativas de solución por su importancia

- + El impacto de la alternativa de solución en los beneficiarios directos del proyecto
- + La urgencia de atender determinada necesidad social
- + El atractivo de la alternativa de solución para los beneficiarios directos
- + La vinculación con la solución de otras necesidades sociales identificadas
- + Facilidad para obtener financiamiento
- + Sencillez en la ejecución del proyecto derivado de la alternativa de solución

## Caso: El nacimiento de Fe y Alegría

Tomado de: <http://www.feyalegría.org/es>  
y <http://fyamadeleilisguzman.webnode.com.ve/historia/> - adaptación propia

Estando encargado de la atención espiritual de los jóvenes de la Universidad Católica, el padre José María Vélaz quiso que sus estudiantes desarrollaran una profunda sensibilidad social al palpar la miseria en que vivían multitudes de hermanos. Y así, los domingos solían salir a los barrios de Catia, una comunidad popular ubicada en el oeste de Caracas (Venezuela), a enseñar catecismo y repartir algunas bolsas de ropa y de comida. El Padre Vélaz pronto entendió, sin embargo, que el servicio cristiano, para ser de veras eficaz, se tenía que encarnar en una amplia red de escuelas, en un vasto movimiento de educación que rescatara a las mayorías de la ignorancia, raíz de la más profunda servidumbre.

Vélaz, que consideraba a la educación como la mayor fuerza transformadora del mundo, pensaba que la falta de educación era la causa principal de la marginalidad y de la miseria: "Pueblo ignorante es Pueblo sometido, Pueblo mediatizado, Pueblo oprimido. Por el contrario, Pueblo educado es Pueblo Libre, Pueblo transformado y Pueblo dueño de sus destinos" (Discurso en la Universidad Católica Andrés Bello con motivo del otorgamiento del Doctorado Honoris Causa en Educación).

La primera escuela nació de un acto de rotunda generosidad: cuando el obrero Abrahán Reyes se enteró que el Padre Vélaz y su grupito de universitarios andaban buscando un lugar para la escuela, les ofreció su casa. Durante ocho años, trabajando en sus ratos libres, Abrahán y su esposa habían construido esa casa, la habían ido moldeando con sus manos y sus sueños. Carreteaban el agua para la mezcla en latas de manteca desde varios kilómetros. Y una vez terminada, la ofrecieron con sinceridad y sin aspavientos. Así nació Fe y Alegría: en una casa regalada con 100 niños sentados en bloques sobre el suelo. El gesto de Abrahán y su señora habría de despertar múltiples y espontáneas generosidades que, desde sus inicios, han marcado la trayectoria de Fe y Alegría: una de las muchachas universitarias regaló sus zarcillos. Los rifaron y con lo que se sacó de la rifa se compraron los primeros pupitres y hasta alcanzó para darles algo a las primeras maestras. Esta fue la primera rifa de Fe y Alegría. Posteriormente, la rifa llegaría a convertirse en una especie de cruzada nacional que aglutina infinidad de generosidades anónimas y que, durante años, fue la principal fuente de ingresos para sostener y aumentar la obra. Así nació este movimiento de educación popular y promoción social presente en diversos países de Latinoamérica y el mundo.

## Recursos

### **El poder de la Empatía,**

The power of empathy

Brené Brown:

<https://www.youtube.com/watch?v=AiZt7Gc0oMo>

### **Colegio de Estudios Superiores de Administración:**

IDENTIFICACION PROBLEMAS PARTE 1 de 2

<https://www.youtube.com/watch?v=fNJya0jENoo>

### **ONG Proade:**

FASE DE IDENTIFICACIÓN. PARTE I

[https://www.youtube.com/watch?v=l\\_4X1pSpHVw](https://www.youtube.com/watch?v=l_4X1pSpHVw)

### **Participation and social assessment, Tools and Techniques:**

Deepa Narayan y Jennifer Rietbergen – Mc Cracken

[http://www.oikodemos.org/workspaces/app/webroot/files/references/text/a\\_martin\\_11\\_Toolkit\\_participation.pdf](http://www.oikodemos.org/workspaces/app/webroot/files/references/text/a_martin_11_Toolkit_participation.pdf)

### **Taller de formulación de proyectos sociales con la metodología de marco lógico:**

Alejandro Acosta

<https://app.box.com/s/v55s4cekfh9ij03ek494>

### **When to help someone? Shut up and listen!.**

Ernesto Sirolli, TED Talks

<https://www.youtube.com/watch?v=chXsLtHqfdM>



## Pienso, Luego Emprendo. Diseñando un Proyecto de Impacto Social

**E**n un mundo ideal sería estupendo poder hacer todo un despliegue de objetivos y actividades para solventar el problema, pero en ello podrían desperdiciarse enormes cantidades de recursos poniendo en riesgo la eficacia de la acción, por cuanto la dispersión de acciones da muestras de que no se dio el tiempo suficiente para determinar cuáles son las acciones más estratégicas para lograr el resultado.

Debido a que un activista siempre se lanza a la acción de modo voluntarista, y muchas veces considera que con su actuación logrará "salvar al mundo", esta reflexión es importante que se inspire como aquí se sugiere a los fines de no solo lograr la efectividad deseada, sino la propia coherencia con los momentos antes descritos.

Al elegirse, al finalizar la fase de identificación, el proyecto que se desarrollará el siguiente paso consiste en planificarlo o formularlo. Estructurar un plan que permita el tránsito de la situación inicial diagnosticada a la ideal, donde se han satisfecho las necesidades o problemas.

### ¿Cómo se formula un proyecto?

#### **La determinación de los objetivos del proyecto**

La formulación del proyecto comienza con la determinación del fin u objetivo de desarrollo, el objetivo general y los objetivos específicos que deberán alcanzarse con la intervención. Estos elementos se obtienen del árbol de objetivos o soluciones, siguiendo la alternativa de solución elegida y respondiendo a las siguientes preguntas:

## Preguntas para determinar los objetivos del proyecto

### ¿Por qué se va a intervenir?

Con la transformación que se espera alcanzar con el desarrollo del proyecto (**Fin u objetivo de desarrollo**)

Muy largo plazo, de 5 a 10 años luego del cierre del proyecto

### ¿Para qué se va a intervenir?

Con los productos o servicios que debe entregar el proyecto para su cierre (**Objetivo general del proyecto**)

Largo plazo, al cierre del proyecto

### ¿Qué se va a hacer?

Con los componentes o hitos que se irán alcanzando a lo largo del ciclo de vida del proyecto y que en suma permiten el logro del objetivo general (**Objetivos específicos**)

Mediano plazo, a lo largo del ciclo de vida del proyecto

Los objetivos del proyecto le dan direccionalidad a la acción, permitiendo establecer un norte claro al que se aspira llegar. Estos deben ser medibles, precisos, alcanzables y estar enmarcados en el tiempo y el espacio.

#### ¿Cómo se redacta un fin u objetivo de desarrollo?

Niveles de pobreza extrema que afectan al 50% de la población afro-descendiente de la comunidad de XXXX, en el año XXXX, disminuidos

#### ¿Cómo se redacta un objetivo general?

Nuevos puestos de trabajo para la población afro – descendiente de la comunidad de XXXX, en el año XXXX creados

#### ¿Cómo se redacta un objetivo específico?

5 talleres de capacitación en materias de emprendimiento dirigidos a la población afro – descendiente de la comunidad de XXXXX en estado de pobreza crítica dictados



## La estimación de las actividades del proyecto

Definidos los objetivos que se esperan alcanzar con el proyecto se determina cuál será el plan de trabajo, el conjunto de actividades que deben realizarse para ejecutar la intervención.

Para estimar todas y cada una de las actividades del proyecto se debe tomar en cuenta que:

- + Contribuyan efectivamente con el logro de los objetivos del proyecto
- + Tengan un resultado o entregable observable
- + Se les pueda asignar un tiempo de duración, una cantidad de recursos para realizarla, un costo y un responsable

Estos criterios definen el nivel de detalle al que se debe planificar, por lo que es importante no subestimar este paso. Muchas veces el activista se queda con el esbozo del problema y el objetivo, pero carece de ideas concretas sobre cómo actuar al respecto.

Peor aún, a la hora de generar propuestas para la acción puede resultar carente de creatividad y repetir propuestas, estrategias y canales ya ensayados por otras personas e instituciones, lo cual revela que no se llevó a cabo una exploración de las iniciativas que se han ensayado no solo en la comunidad, sino en otras partes del mundo, en torno a esa temática. Ni se le dedicó el suficiente tiempo a hacer una lluvia de ideas sobre cómo se pueden dar respuestas innovadoras a los problemas que se pretenden atender.

### La estimación de los recursos del proyecto

Para desarrollar las actividades del plan de trabajo se les debe asignar, a cada una, un conjunto de recursos, humanos y materiales. Estos se estiman con la ayuda de expertos en las labores a realizar, quienes dan su consejo sobre el tipo y cantidad de insumos necesarios.

Nótese que sin una adecuada definición detallada de actividades, esta labor de estimación quedará insuficiente y podrían subestimarse los recursos que necesita el proyecto para su efectiva incidencia. Este suele ser otro de los problemas que se le presentan al activista a la hora de formular su proyecto.

El plan de trabajo se puede presentar en una matriz como la que se muestra a continuación:

Plan de Trabajo					
Actividades	Entregable o Producto de la Actividad	Recursos	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					

### La estimación del tiempo del proyecto

Conocidas las actividades, y los recursos necesarios para su ejecución, el siguiente paso consiste en estimar sus duraciones, establecer la secuencia en que se realizarán, desarrollar el cronograma y el plan para hacerle seguimiento y control.

### ¿Cómo se estiman las duraciones de las actividades del proyecto?

Para determinar cuánto dura cada una de las actividades del proyecto se pueden utilizar tres métodos:

- + El juicio de expertos que consiste en consultar con personas que hayan realizado en el pasado actividades similares, para que orienten en el cálculo de las duraciones de las actividades del proyecto
- + El cálculo por analogía que consiste en utilizar información real del cronograma de un proyecto pasado y similar como base para la estimación de la duración las actividades del proyecto a realizar
- + El cálculo de los tres valores que consiste en proponer una duración más probable, una optimista y una pesimista y calcular la duración de la actividad como el promedio de los tres escenarios

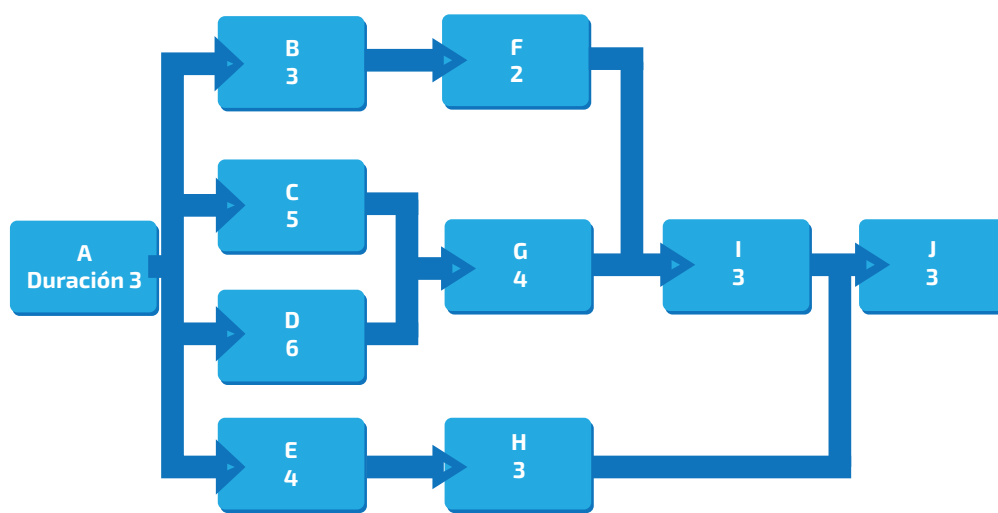
Para establecer la secuencia en que se realizarán las actividades del proyecto se pueden utilizar los diagramas de malla o PERT.

### ¿Cómo se construye la malla del proyecto?

Supóngase que se han estimado las actividades de determinado proyecto con sus duraciones y relaciones de precedencia, presentándose esta información en la siguiente tabla:

Actividades	Duración	Precedencia
A	3	-
B	3	A
C	5	A
D	6	A
E	4	A
F	2	B
G	4	C - D
H	3	E
I	3	F - G
J	3	H - I

Se construye entonces la malla de este proyecto hipotético en la que cada una de las cajas o nodos representa una actividad y las flechas la relación de precedencia que existe entre ellas, cabe destacar que la duración de la actividad se coloca dentro del nodo correspondiente.



El desarrollo de la malla del proyecto permite calcular las holguras o medida de flexibilidad del tiempo con que se cuenta para desarrollar determinada actividad y el camino crítico del proyecto, aquel conjunto de actividades de las que depende que este culmine a tiempo.

### ¿Cómo se calculan las holguras de las actividades del proyecto?

Para calcular la holgura de las actividades del proyecto antes se deben determinar cuáles son las fechas tempranas y tardías de inicio y fin de cada una de ellas.

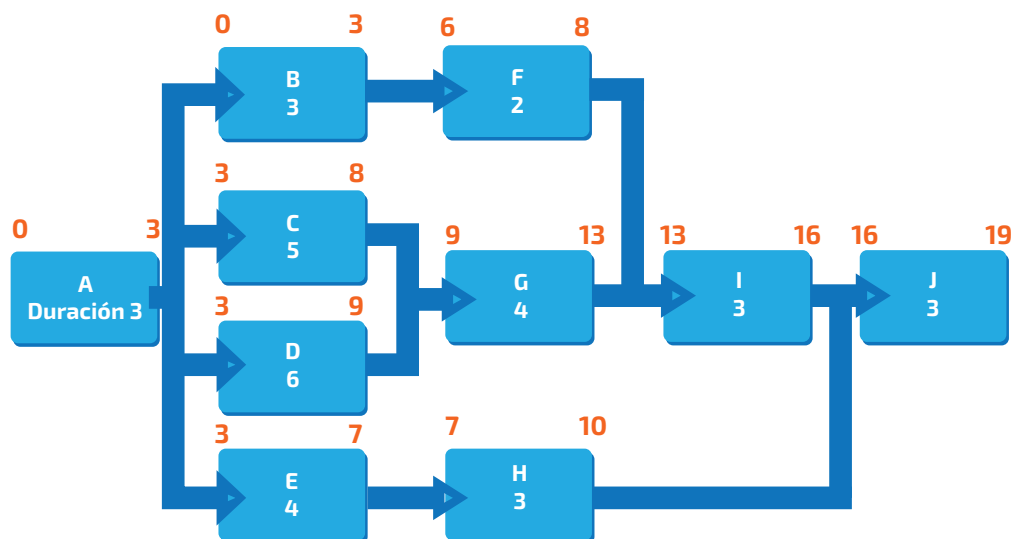
Para calcular las fechas tempranas de inicio y fin de las actividades se realiza un cálculo hacia adelante, que consisten en:

- + Suponer que el proyecto inicia en 0 de tiempo relativo
- + No comenzar ninguna actividad hasta que se hayan completado todas las actividades precedentes
- + La ejecución de cada actividad debe realizarse tan pronto sea posible



- + El final temprano de cada actividad es la suma de su inicio temprano más su duración
- + El inicio temprano de cualquier actividad es igual al final temprano más alto de las actividades que lo preceden

Tomando en cuenta estas consideraciones se calculan las fechas tempranas de inicio y fin del proyecto hipotético del ejemplo, obteniéndose:

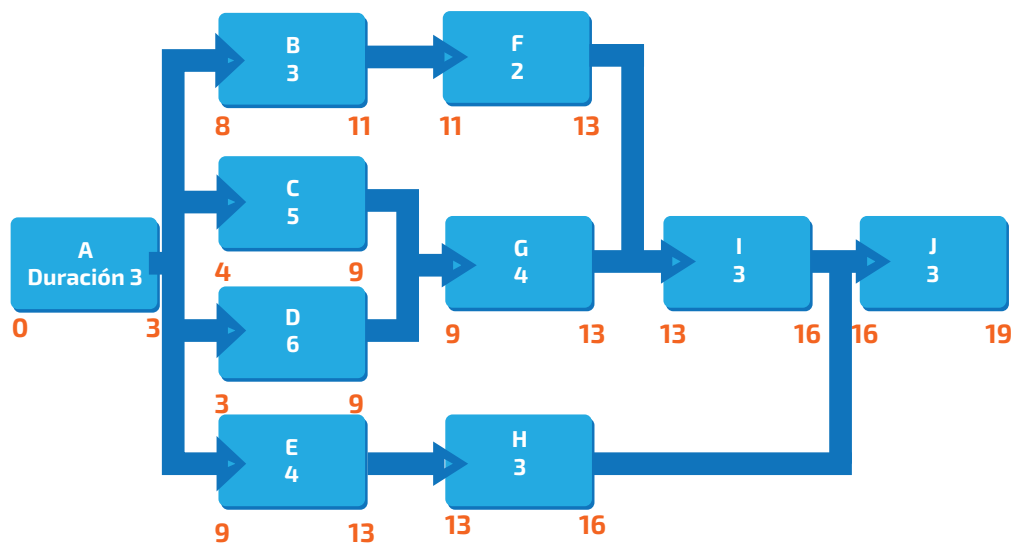


Una vez calculados los inicios y finalizaciones tempranas de cada actividad, estos se colocan encima del nodo que las representa, tal como se muestra en la figura.

Para calcular las fechas tardías de inicio y finalización de cada actividad se utiliza el **método de cálculo hacia atrás**, que consiste en considerar que:

- + La finalización tardía del proyecto es igual a la finalización temprana de su última actividad
- + La finalización tardía de cualquier actividad es igual al menor inicio tardío de sus predecesoras
- + El comienzo tardío de cualquier actividad es igual a su finalización tardía menos su duración

Siguiendo estos lineamientos se obtienen los inicios y finalizaciones tardías de cada una de las actividades del proyecto y estas se colocan debajo del nodo, como se muestra a continuación:



Calculadas las fechas tempranas y tardías de inicio y finalización de las actividades del proyecto, se procede a calcular la holgura de cada una de ellas. Para este fin se resta el final tardío del final temprano de cada actividad (o el inicio tardío del inicio temprano).



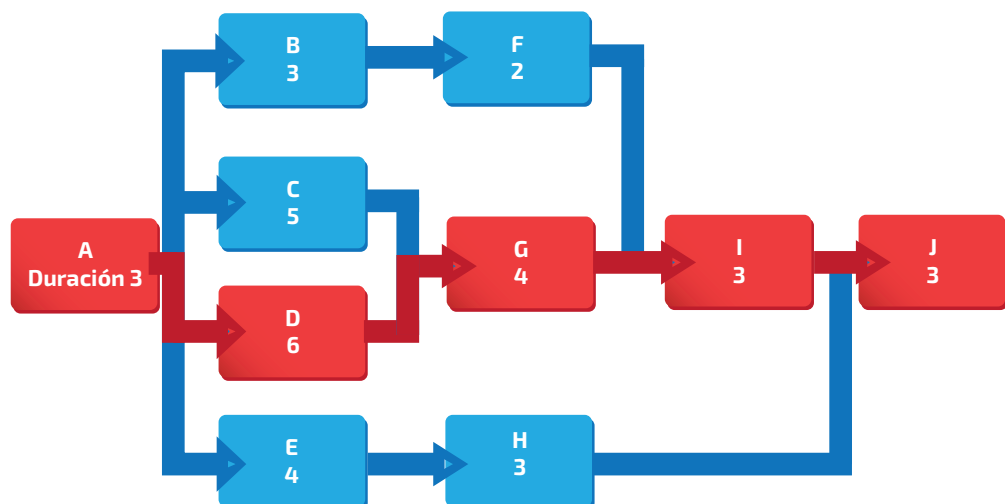
Actividades	Cálculo de Holguras	Holgura Total
A	3 - 3	0
B	8 - 3	5
C	4 - 3	1
D	3 - 3	0
E	9 - 3	6
F	11 - 6	5
G	9 - 9	0
H	13 - 7	6
I	13 - 13	0
J	16 - 16	0

La holgura de la actividad puede tomar valores positivos, negativos o cero, indicando que existe un margen de tiempo para terminarla, que está retrasada o que es crítica para la culminación del proyecto.

### ¿Cómo se determina el camino crítico del proyecto?

El camino crítico está compuesto por todas aquellas actividades cuya holgura es igual a cero y la suma de sus duraciones es igual a la duración total del proyecto. Se debe prestar especial atención a las actividades que conforman el camino crítico y procurar que se realicen a tiempo, de lo contrario habrá retrasos en el cronograma.

En el siguiente gráfico se puede visualizar el camino crítico del ejemplo presentado:



### ¿Cómo se desarrolla el cronograma del proyecto?

Para el desarrollo del cronograma del proyecto por lo general se utiliza el **diagrama de Gantt** el cual permite visualizar todas las actividades con sus fechas de inicio y finalización ordenadas en un calendario. Dependiendo de la herramienta o software que se utilice, el diagrama de Gantt admite la inclusión de información adicional como los responsables de cada actividad, los hitos del proyecto, los recursos, etc.

### La estimación de los costos del proyecto

Una de las maneras más sencillas de estimar el costo del proyecto es a través del método de costo por actividad, que consiste en calcular el costo de cada una de las labores de la intervención por separado y luego sumarlos, obteniendo así el presupuesto total.

El costo de cada actividad va a depender de su duración, la cantidad y tipo de recursos necesarios para su ejecución y la remuneración que debe recibir cada uno de ellos.

Costo de una actividad del proyecto

Actividad A		Duración: 4 horas	
Recursos	Remuneración (\$)	Duración (horas)	Costo Total (\$)
Profesional	10	4	40
Equipo	6	4	24
Costo Total Actividad A			<b>64</b>

El presupuesto del proyecto se va perfeccionando a medida que se avanza en la etapa de planificación o formulación, hasta acercarse lo más posible a la realidad, sin embargo, es importante considerar salvaguardas o un margen, sobre todo en economías con alta inflación.

## Caso: Ejercicio de preparación de un proyecto de transporte público para la ciudad Llenagente

*(Tomado del Banco Interamericano de Desarrollo – BID - Adaptación propia)*

<http://www.google.co.ve/ur?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB4QFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sela.org%2FDB%2Fricse%2FEDOC%2FSRed%2F2006%2F03%2FT023600002075-0-M%25F3duloV1Llenagente.doc&ei=apSDVNqAC9CHgwTLiYG4Dw&usg=AFQJCNZSU-OvXYFBMrArWVto5TaR33toQ&bvm=bv.80642063,d.eXY&cad=rja>

Llenagente es una ciudad que ha experimentado un rápido crecimiento de la población, alcanzando en la actualidad los 350.000 habitantes. Esta expansión ha complicado las condiciones del tráfico rodado y ha mantenido en constante aumento los niveles de demanda de transporte público, del que es responsable la Compañía Municipal de Transporte Urbano (CMTU). Dicha Compañía ofrece el único sistema de transporte masivo de la ciudad, que actualmente atiende a 250.000 pasajeros/día. La situación del transporte se ha deteriorado en los últimos años, los periódicos mencionan una y otra vez este tema en tono crítico, responsabilizando de ello a las autoridades municipales y la gente reclama mejoras en el sistema.

Las principales quejas se refieren a la mala calidad del servicio (retrasos, averías, vehículos llenos e incómodos, largas colas en las paradas, una alta tasa de accidentes en los que los pasajeros resultan heridos con harta frecuencia, etc.) La Asociación de Proveedores de Material Automotriz (APMA) ha denunciado en repetidas ocasiones el mal estado de los equipos, la falta de piezas de recambio en los garajes municipales y el limitado presupuesto municipal para remediar la situación. La Asociación ha hecho múltiples ofertas de equipos, partes y componentes a los funcionarios municipales. Y algunos de sus miembros hacen discretamente campaña para la privatización del servicio de transporte.

En el Ayuntamiento hay concejales que proponen la privatización del servicio, por considerar que la CMTU es demasiado débil institucionalmente para resolver el grave problema de transporte de la ciudad, pero la mayoría del concejo prefiere el sistema público y argumentan que se debe fortalecer, en vez de destruir, a la CMTU. El gobierno central no quiere pronunciarse sobre este tema por considerarlo políticamente explosivo, pero ha sugerido al Alcalde, que es de su mismo partido, que trate de solucionarlo mirando a los intereses de los más pobres y a las empresas del sector automotriz que pueden contribuir al desarrollo de la ciudad. Pero el Alcalde lo tiene difícil porque sólo dispone de una mayoría precaria e inestable en el Concejo Municipal.

La CMTU repite una y otra vez que las dificultades provienen de una flota insuficiente en cantidad (400 vehículos) y en calidad (todos con más de siete años de servicio), que adolece de mantenimiento inadecuado y que requiere una gradual renovación del material. Para ello la CMTU solicita que se aumenten las tarifas cobradas, porque al nivel actual sólo cubren el 70% de los costos de operación del sistema y, a falta de otras subvenciones, se acumulan las deficiencias de todo tipo de la flota.

Algunos analistas del problema agregan que la topografía de la ciudad es complicada, con callejuelas estrechas y grandes pendientes, y el estado de los caminos es lastimoso. Señalan la necesidad de algunas mejoras de la infraestructura física del transporte, que por otra parte convienen para otros fines de beneficio de los sectores marginales (traída de aguas, alcantarillado, etc.). Se han llevado las quejas al Departamento Municipal de Obras Públicas (DMOP) que siempre ha respondido con que hay una gran limitación de presupuesto...sobre todo, dicen los habitantes de los barrios marginales, en zonas de poca visibilidad política.

Por otra parte el Sindicato de Choferes y Operadores de Maquinaria Automotriz (SCOMA), se queja de los bajos salarios, del mal estado de los vehículos y la mala condición de las calles. Solicitan mayores salarios, nuevo equipo y más obras públicas. Un sector importante de los choferes, que no son miembros del sindicato, se queja más de las largas horas de trabajo que tienen y manifiesta que su servicio sería mejor si tuvieran horarios más humanos y, desde luego, mejores vehículos. Algunos han manifestado su opinión de que quizás si se privatizara el servicio ellos mejorarían de suerte.

Los usuarios de los buses están muy descontentos de los choferes y les acusan de que no conducen con suficiente cuidado y son descorteses con los pasajeros. Los choferes por su parte señalan que los pasajeros no colaboran en las operaciones de los vehículos, y les acusan de prácticas que acentúan la inseguridad.

este movimiento de educación popular y promoción social presente en diversos países de Latinoamérica y el mundo.

### Preguntas sugeridas sobre el caso

**¿Quiénes son “los involucrados”?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuáles son los problemas que deberían resolverse?**

\_\_\_\_\_

**¿Qué objetivos deberían perseguirse y cuáles serían los principales componentes de un proyecto?**

\_\_\_\_\_

**¿Cuáles actividades pueden identificarse para al menos uno de los componentes de este proyecto?**

\_\_\_\_\_

## Recursos

**Project Management Book of Knowledge:  
Project Management Institute**

[http://gio.uniovi.es/documentos/software/GUIA\\_PMBok.pdf](http://gio.uniovi.es/documentos/software/GUIA_PMBok.pdf)

**El Enfoque del Marco Lógico 10 Casos Prácticos:  
Fundación CIDEAL**

[http://www.olacefs.com/Olacefs/ShowProperty/BEA%20Repository/Olacefs/Eventos/2013/Archivos/Enfoque\\_Marco\\_Logico](http://www.olacefs.com/Olacefs/ShowProperty/BEA%20Repository/Olacefs/Eventos/2013/Archivos/Enfoque_Marco_Logico)

**El Ciclo de Proyecto de Cooperación al Desarrollo:  
Fundación CIDEAL**

[http://www.cideal.org/admin/uploads/publicaciones/xswkyrkk2\\_\\_indice\\_ciclo\\_web.pdf](http://www.cideal.org/admin/uploads/publicaciones/xswkyrkk2__indice_ciclo_web.pdf)

## La Negociación: ¿Cómo Obtener los Recursos para el Proyecto?

**M**uchos manuales de gestión de proyectos dan por sentado que de la formulación se pasa a la acción, sin detenerse a considerar que para pasar a la ejecución hay que procurar los recursos necesarios. Por ello es muy importante que toda la etapa anterior de identificación y formulación tenga precisión en cuanto a los involucrados, necesidades, objetivos, así como en lo referido a las actividades, costos y tiempos precisos asociados a éstas.

Todo el trabajo realizado previamente adquiere sentido cuando de lo que se trata es de formular una propuesta para la cual casi siempre hay la intención de sumar a otros a apoyar la iniciativa que se propone, bien sea con su participación en la acción, dedicándole tiempo y horas de trabajo al proyecto, o a través de algún financiamiento económico, o aporte en especies. Para que esto suceda, es importante negociar recursos financieros y no financieros que le den impulso o contribuyan con la **sostenibilidad**.

Una de las tareas que debe realizar el líder del proyecto, en conjunto con su equipo de trabajo, es la búsqueda y negociación de fondos para financiar la intervención. Estas labores se hacen más fáciles en la medida que:

Se identifiquen las fuentes de financiamiento correctas

Se establezca una buena estrategia para la negociación de los fondos

Se haga una buena presentación del proyecto ante los posibles financistas

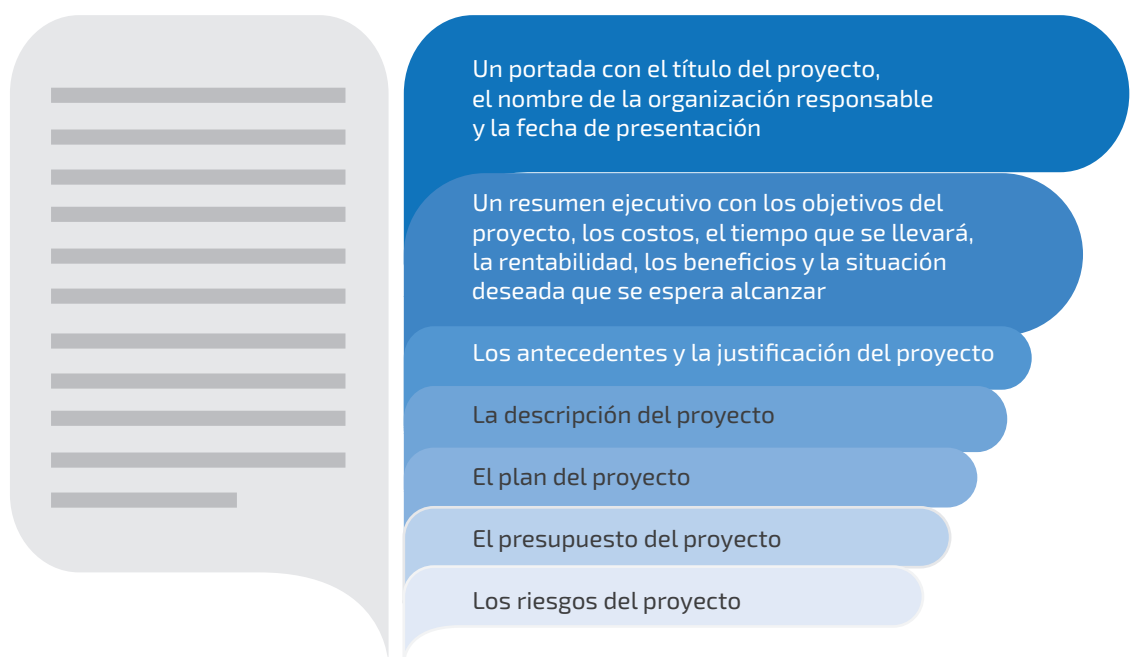
## ¿Cómo se identifican las fuentes de financiamiento correctas?

La presentación del proyecto para levantar fondos debe realizarse a aquellas organizaciones, empresas privadas, bancos de desarrollo, entes gubernamentales o instituciones financieras, cuyos lineamientos estratégicos coincidan con los objetivos de la intervención.

De esta manera se toma en cuenta la óptica del financista y se hace más eficiente y efectiva la búsqueda de fondos. Por ejemplo si el proyecto tiene que ver con el desarrollo agrícola podría presentarse a una institución financiera que destine una cartera para tales fines, si se refiere al desarrollo de infraestructura mayor a un banco de desarrollo como El Banco Interamericano de Desarrollo o la Corporación Andina de Fomento, entre otros.

## ¿Cómo debe presentarse el proyecto?

La presentación del proyecto se realiza generalmente a través de su plan de negocio, un documento en el que se resumen la idea, cómo se piensa desarrollarla y la estimación de los resultados que se esperan lograr. Este documento está constituido generalmente por:



Al ser el principal instrumento de presentación del proyecto ante los posibles financistas, debe procurarse que el plan de negocio sea leído, para tal fin el apartado correspondiente al resumen ejecutivo debe redactarse de manera atractiva y contener la información más relevante del proyecto, ya que es en esta sección que los tomadores de decisiones prestan mayor atención.

### **¿Cómo se establece una buena estrategia para la presentación del proyecto ante los posibles financistas?**

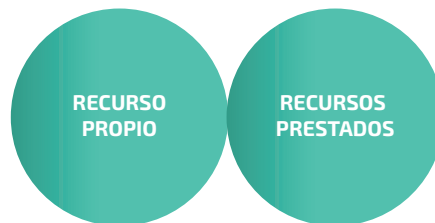
Algunos elementos que podrían hacer más efectivas las estrategias para la presentación efectiva del proyecto son:

- + Estar motivado y mostrar la intención real de promover una transformación social a través del proyecto.
- + Estar convencido de la importancia y pertinencia del desarrollo del proyecto.
- + Elegir la información del proyecto de mayor interés para el posible financista, objetivos, costos, beneficios económicos, financieros y sociales, etc.
- + Ser honesto sobre las posibles limitaciones o externalidades negativas que podría tener el proyecto.
- + Buscar información relevante sobre la organización financiera y si es posible sobre el responsable de negociar los fondos.
- + Hacer una presentación corta y concisa, bajo la premisa de que "menos es más".
- + Conocer a fondo el proyecto para estar en la capacidad de responder a cualquier pregunta.
- + Estar preparado y ser receptivo a las críticas constructivas y recomendaciones que puedan hacer los posibles financistas sobre el proyecto.



## Las fuentes de financiamiento

Los fondos para financiar un proyecto pueden provenir de distintas fuentes:



## El uso de recursos propios

Los recursos propios para financiar el proyecto pueden presentarse tanto en dinero como en especies (materiales, equipos, mano de obra, etc.) o infraestructura (una casa, un terreno, etc.). Por lo general provienen de la organización promotora del proyecto o de los mismos beneficiarios.

El que los beneficiarios financien su propio proyecto tiene implicaciones importantes en su sostenibilidad, ya que estas personas considerarán la intervención como propia por lo que cuidará los recursos y harán seguimiento y control al uso de los fondos. Aunque los beneficiarios sean personas muy pobres seguramente algo podrán aportar al proyecto.

Es importante destacar que el hecho de que se logre identificar que el proyecto ya cuenta con recursos propios siempre es bien visto por un financista externo. Lo que demuestra que el riesgo es compartido y hay apropiación de la iniciativa de parte de quienes proponen la acción.

Ventajas	Desventajas
El tiempo de negociación es corto	La fuente de financiamiento puede no ser suficiente para desarrollar el proyecto
El proyecto mantiene su independencia de inversionistas externos	Los fondos y recursos pueden ser requeridos por otras actividades o proyectos más importantes
La flexibilidad para la reorientación de los fondos en caso necesario es mucho mayor	La organización promotora del proyecto asume todo el riesgo financiero
Se ahorra el costo financiero	

## El uso de recursos prestados

### El crédito bancario

La fuente más utilizada de recursos para financiar proyectos es el crédito bancario, el acceso a estos está determinado por el cumplimiento de ciertos requisitos que por lo general son:



#### Ventajas

- Los fondos disponibles son más abundantes que en el caso del financiamiento propio
- El análisis hecho por la institución bancaria del proyecto es una garantía de su factibilidad técnica, organizativa, económica y financiera
- La organización promotora del proyecto comparte el riesgo financiero con el prestamista

#### Desventajas

- Es costoso, hay que pagar intereses sobre el capital prestado
- La negociación es larga
- Las instituciones financieras exigen la presentación de una gran cantidad de requisitos para otorgar fondos
- El ente financiero se convierte en un involucrado del proyecto y hay que elaborar planes para gestionar su participación
- En proyectos sociales no suele ser el medio de financiamiento más común, a no ser que la iniciativa tenga potencial de desarrollar algún negocio inclusivo o emprendimiento social con alto potencial de generar rentabilidad y recursos propios para poder cancelar el crédito.

### Los fondos de cooperación externa

El financiamiento de los organismos de cooperación externa por lo general son donaciones y van destinados a proyectos tanto de desarrollo como pequeños proyectos de inversión.



### Ventajas

No requieren el pago de intereses  
Permiten descargar todo el riesgo financiero en el organismo de cooperación

### Desventajas

Los recursos de estos organismos son limitados

El proyecto compite con muchas otras propuestas

La negociación, gestión y seguimiento del proceso de búsqueda de fondos suele ser larga

Se requiere de muchos requisitos para concursar por los fondos

En algunos casos no se recibe respuesta a la solicitud de fondos

No siempre las líneas de apoyo de la institución cooperante no coinciden con los intereses del activista, lo cual, a no ser que no se identifiquen otras fuentes de financiamiento, puede amenazar a que la iniciativa cambie de rumbo para no perecer

### **Criterios que toman en cuenta los organismos de cooperación para la aprobación de proyectos <sup>1</sup>**

Dada la demanda de fondos y lo limitados que estos son, los organismos de cooperación toman en cuenta un conjunto de criterios para elegir a aquellos proyectos susceptibles de recibir financiamiento, estos son de dos tipos:

<sup>1</sup> Horejs, I (1991). Formulación y gestión de microproyectos de desarrollo. CEDEPO - HUMANITAS. Buenos Aires, Argentina.

**Criterios referidos a la organización que solicita el financiamiento: esta debe**

- + Demostrar capacidad en la ejecución de proyectos, cumpliendo con el cronograma y el presupuesto
- + Presentar proyectos y presupuestos razonables y adecuados
- + Presentar proyectos con un alto porcentaje de aporte local
- + Presentar constantemente la rendición de cuentas y el destino de los fondos recibidos. Según el caso, el seguimiento administrativo puede ser más o menos exigente en torno a la rendición de cuentas, por lo cual es importante tomar previsiones para no incurrir en desorden administrativo a la hora de ejecutar la propuesta.
- + Mantener una comunicación fluida e informar regularmente sobre el avance del proyecto
- + Demostrar su preocupación honesta por los problemas de los beneficiarios
- + Saber admitir de errores y aprender de ellos

**Criterios referidos al proyecto: estos deben**

- + Responder a necesidades reales y no crear dependencia
- + Debe ayudar a los grupos más pobres de manera directa
- + Debe contribuir al mejoramiento económico y social de los beneficiarios
- + Debe demostrar que podrá seguir adelante una vez finalizada la cooperación financiera externa
- + Debe estimular la participación de la comunidad y los beneficiarios

## El Crowdfunding o Financiamiento Masivo

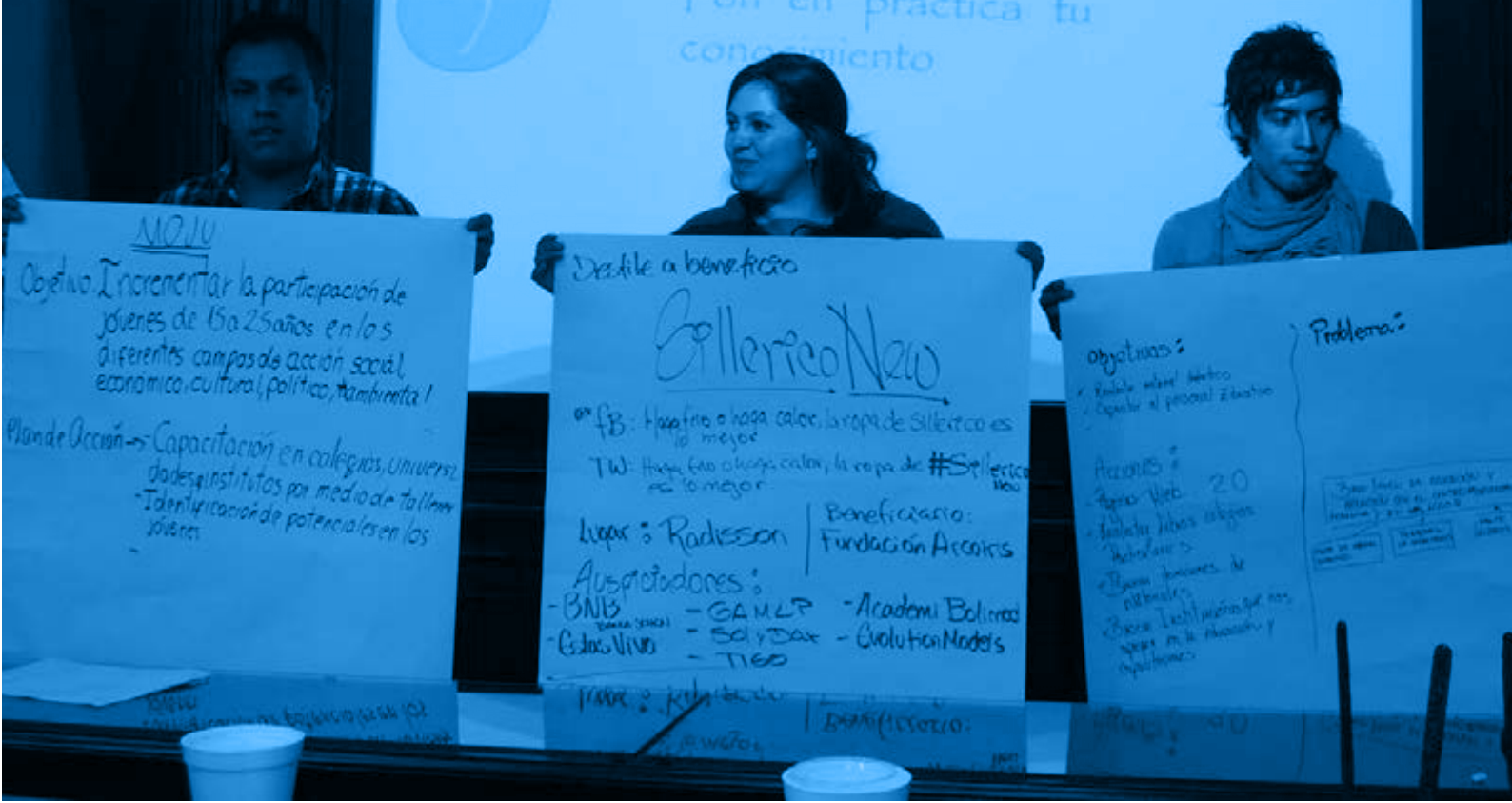
Actualmente está en boga una alternativa adicional para obtener financiamiento para el proyecto a través del crowdfunding que consiste en obtener fondos a través de la creación de una red, utilizando generalmente internet.

Sin embargo, existen otros métodos para la financiación masiva de proyectos, se pueden nombrar por ejemplo las campañas de recolección de micro – aportes de los transeúntes o conductores en las calles y semáforos de nuestras ciudades, desarrolladas por activistas en post de recaudar fondos para el desarrollo de proyectos e iniciativas de carácter social.

Ventajas	Desventajas
El riesgo financiero se distribuye entre muchos aportantes	El proyecto contará con un grupo heterogéneo de interesados
Es una gran fuente de recursos	Los fondos para ejecutar el proyecto se van recibiendo a medida que se realizan los aportes, lo que podría retrasar el cronograma
El tiempo y los costos de negociación son muy bajos	En caso de proyectos de inversión productiva, la idea quedaría a merced de posibles competidores, al ser revelada antes de ser operativa
No necesariamente debe ser retribuido el aporte	
No requiere de garantías	

## Estrategias para realizar una campaña de crowdfunding

- + Ser transparentes en la presentación de la información del proyecto
- + Ofrecer alguna retribución, que puede ser una participación de los beneficios originados por el proyecto, para incentivar los aportes de fondos
- + Establecer una campaña atractiva para mercadear el proyecto
- + Utilizar las herramientas como redes sociales, blogs y microblogs para promocionar el proyecto y la campaña de captación de fondos



## El voluntariado

No todos los requerimientos de los proyectos se limitan a recursos financieros, en muchos casos incluso suele ser más importante la posibilidad de movilizar voluntades en favor de la iniciativa. A través de la canalización de horas de voluntariado y servicio solidario es posible no solo abaratar costos, sino también lograr un efecto comunicacional que contagia a otras personas a participar mientras se van alcanzando las metas propuestas. Una acción voluntaria tiene tres condiciones

### ES DESINTERESADO.

No persigue beneficio o gratificación económica, aunque las satisfacciones de la acción pueden ser significativas tanto para el que recibe la acción voluntaria como en el que la da.

### ES INTENCIONADO.

Se persigue un fin y un objetivo positivo y legítimo en término de capacidad de ayuda y consentimiento por parte del que permite la ayuda.

### ES JUSTIFICADO

Responde a una necesidad real del beneficiario de la misma. No es un pasatiempo ni un entretenimiento sin más, sino que persigue la satisfacción de una necesidad previamente definido como tal

El voluntariado puede tener diversos tipos de clasificación. Algunas de las más relevantes distinguen a los voluntarios: por grandes áreas de acción; según la forma de entender la finalidad del voluntariado; según el grado de involucración en una organización; según el tiempo dedicado al proyecto y la actividad realizada, entre otras diferenciaciones que denotan las diversas formas en que se puede manifestar y canalizar.

### Ventajas

Realiza aportes puntuales válidos a una o más actividades previstas en el proyecto, incluso en tareas de soporte administrativo y logístico a la acción

Se permite medir las capacidades, intenciones y proyecciones personales de cara a un posible vinculación de mediano y largo plazo

Se promueve el compromiso solidario del voluntario con su realidad de origen

Se contagia a nuevos voluntarios a sumarse a la acción

El voluntariado, si se integra adecuadamente, se constituye en un referente de liderazgo.

### Desventajas

Si no se planifica y se gestiona adecuadamente la labor del voluntario, el resultado podría derivar en frustración en el voluntario y en los propios beneficiarios – participantes

Las organizaciones de voluntarios suelen tener una alta rotación del voluntariado, pues tienen que competir con el sector público y privado por un talento, que muchas veces sacrifica sus pasiones por dedicarse a actividades remuneradas

El conocimiento y adecuación a la realidad no sucede de la noche a la mañana, es importante la preparación antes de la acción y el involucramiento progresivo en la complejidad y globalidad del proyecto. Si ese ímpetu por cambiar el mundo no se canaliza de buena manera, se puede derivar en frustración.

Muchas organizaciones no cuentan con recursos económicos suficientes. Esto afecta al espacio de trabajo y hace más duro el día a día, incluso para los voluntarios.

## La importancia de la gestión financiera

Con este capítulo dedicado a la negociación el lector podrá notar en este punto que, para que la iniciativa sea exitosa, habitualmente tiene que combinar la atención a dos públicos, los beneficiarios de los servicios y los financiadores externos, sean públicos o privados -y hasta del público voluntario si es el caso-. Eso significa la adecuada satisfacción de necesidades para los primeros, y el logro objetivos de gestión y de comunicación para los segundos. Alcanzar este resultado implica un esfuerzo elevado y especializado, que complejiza la consecución de recursos financieros.

### ¿Cuáles son los retos para la gestión financiera de un proyecto social?

- + Procurar la diversificación de fuentes de financiación, lo cual contribuye con la autonomía de la iniciativa

- + Financiación en el mismo plano que la actividad. Se le da importancia a la realización del proyecto, sin descuidar la gestión de la financiación
- + Se promueve una "financiación proactiva", que evita trabajar exclusivamente con el dinero depositado en banco y en función de ello hace o no las actividades
- + La gestión financiera es considerada una herramienta para la toma de decisiones
- + Existe comunicación activa de la gestión financiera realizada para consolidar la reputación y atraer nuevas inversiones.



## Caso: Asociación Juvenil "Ciberjóvenes en acción"

*(Tomado del Manual de gestión de entidades juveniles. Editado por: Consejo de la Juventud de España, disponible en: <http://cms.ual.es/idc/groups/public/@vic/@vestudiantes/documents/documento/documento14664.pdf> - página 14)*

"Ciberjóvenes en acción" nació hace cinco años en torno a un grupo de jóvenes aficionados a la informática. En sus orígenes el objetivo central era servir de espacio de encuentro entre aficionados de Internet y de los juegos informáticos. El motivo para constituirse en asociación residía en la necesidad de disponer de personalidad jurídica para poder solicitar el acceso a unas instalaciones municipales y presentarse a las convocatorias de subvenciones municipales y autonómicas.

En los primeros años dirigía la asociación una junta directiva formada por cinco personas que se reunía con una periodicidad irregular y que con serias dificultades era capaz de cumplir las exigencias formales. Las labores de gestión ordinaria se resumían en el cobro de una cuota semestral a los 36 socios registrados, así como la solicitud de las citadas subvenciones. Además, mensualmente se establecían unos turnos para la apertura del local y se coordinaban las diversas actividades que los viernes y sábados se organizaban. Las dotaciones de equipamientos eran reducidas y se apoyaban fundamentalmente en los patrocinios procedentes de particulares y de alguna empresa de informática.

Desde el segundo año se organizaban unas jornadas de puertas abiertas con una duración de tres días. En torno a esta actividad extraordinaria se generaba un volumen de gestiones superiores, posiblemente, al del resto del año: organización de comisiones de trabajo, patrocinios publicitarios, permisos, alquileres de equipos, publicidad, etc. En total se movilizaban 15.000 € y 60 voluntarios/as.

La dinámica descrita duró cuatro años, bajo el mandato de la primera junta directiva. En el quinto año, la asociación estaba sufriendo una crisis de cierta importancia entre otros motivos porque los socios fundadores ya se habían desvinculado progresivamente por motivos laborales y la junta directiva se encontraba mermada y desilusionada. Surge en ese momento una candidatura alternativa que propone revitalizar la asociación aprovechando el prestigio con que contaba. Su bandera era la presentación de un proyecto a un concurso de ideas promovido por la Concejalía de Juventud. Tras la correspondiente votación en Asamblea, sale elegida y con mucha ilusión elaboran un proyecto de ciber municipal que, además,

administraría la página web de la Concejalía de Juventud. El proyecto recibe una buena acogida en el Ayuntamiento y se concreta en un convenio de 30.000 €. Se pondría a disposición dos jornadas completas de trabajo, que se pueden distribuir en más de dos personas.

En un principio todo el mundo estaba entusiasmado, pero al poco tiempo se comprendió que la asociación se encuentra frente a un reto de gran magnitud. Por un lado, era necesario llevar a cabo el proyecto y responder a la confianza depositada en la asociación. Por otro lado, la asociación no se encontraba suficientemente organizada y no disponía de la necesaria experiencia en gestión como para realizar contrataciones e inversiones, organizar un equipo humano en el que se combinaban voluntarios y contratados, buscar colaboradores tecnológicos, etc.

Pero, además, existía un riesgo muy grave: "Ciberjóvenes en acción" no era una empresa de servicios y, por lo tanto, el proyecto no podía desvirtuar la razón de ser de la asociación. Tenía que ser una oportunidad para reforzarla y para contribuir a dar una respuesta en mejores condiciones a todos los socios y socias, pero no podía eliminar la vida asociativa y participativa existente hasta el momento.

### Preguntas sugeridas sobre el caso

**¿Qué estrategias de movilización de recursos financieros y no financieros se identifican en este caso?**

---

**En materia de movilización de recursos: ¿Qué aprendizajes se desprenden de los 5 años de experiencia de la iniciativa “Ciberjóvenes en acción”?**

---

**¿Qué proceso recomienda que deba seguir “Ciberjóvenes en acción” a partir de ese momento para hacerse sostenible?**

---

## Recursos

**Manual de Cooperación Internacional – Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil (OSC).**

Red Argentina para la Cooperación Internacional

<http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/manual-de-cooperacion-internacional/manual-de-cooperacion-internacional-una-herramienta-de-fortalecimiento-para-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-osc/>

**Cooperar para Cooperar: trabajo en red para aumentar el impacto.**

Red Argentina para la Cooperación Internacional

<http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/cooperar-para-cooperar-trabajo-en-red-para-aumentar-el-impacto/>

**Estudio de Inversión Social Privada Local y Cooperación Internacional en la Argentina.**

Red Argentina para la Cooperación Internacional

<http://www.raci.org.ar/recursos-para-ong/estudio-de-inversion-social-privada-local-y-cooperacion-internacional-en-la-argentina/>

**Ejemplos de portales de crowdfunding:**

<https://www.kickstarter.com/>

<https://www.indiegogo.com/>

<http://idea.me/>

**Estos tres artículos hacen un pertinente recorrido de sitios web de crowdfunding presentes en distintos países de América Latina y el mundo:**

<http://www.fayerwayer.com/2014/08/6-lugares-para-financiar-tus-proyectos-sin-vender-un-rinon/>

<http://www.universocrowdfunding.com/plataformas-de-crowdfunding-en-latinoamerica/>

<http://www.crowdacy.com/crowdfunding-latinoamerica/>

**Ejemplos de páginas web sobre voluntariado y servicio solidario**

Deepa Narayan y Jennifer Rietbergen – Mc Cracken –

<http://es.idealist.org/>

<http://www.hacesfalta.org/>

<http://www.clayss.org.ar/>

**Amanda Palmer en TED 2013: El arte de pedir.**

<https://www.youtube.com/watch?v=qaxBckKyp80>

**Emprender siendo joven: Andrés Barreto at TEDxJoven@Montevideo.**

<https://www.youtube.com/watch?v=30KJeeOa5WY>

**¡Open English en entrevista con Andrés Lopez!**

<https://www.youtube.com/watch?v=iDtza9BNrCs>

**El poder del voluntariado: Carolina Freire at TedxPanamaCity.**

<https://www.youtube.com/watch?v=y33e-YZDQvs>

**Del voluntariado al emprendimiento: Pablo Sole at TEDxYouth@Valladolid.**

[https://www.youtube.com/watch?v=A\\_Swlr28Alk](https://www.youtube.com/watch?v=A_Swlr28Alk)

**Elevator pitch. Tienes 20 segundos – EduCaixa.**

[https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG\\_Yjgvl](https://www.youtube.com/watch?v=2b3xG_Yjgvl)

## La Medición y la Evaluación

# Claves para el Éxito del Proyecto

**S**e debe recordar que el principal activo que está en juego es la credibilidad de quien o quienes llevan a cabo la acción, y si se desea volver a contar con apoyos externos, es importante pasar del dicho al hecho, esto implica: cumplir lo que se dice y demostrarlo.

Cuando hablamos de evaluación de proyectos por lo general se piensa en una fase de su ciclo de vida, sin embargo, sería más adecuado hablar de un proceso que se extiende desde el inicio hasta un poco más allá de la culminación de la iniciativa.

Para entender mejor de qué va la evaluación de proyectos se puede clasificarla de acuerdo a quiénes la realizan y al momento del tiempo en que tiene lugar.

### Según quién realiza la evaluación:

La evaluación interna es aquella que es llevada a cabo por los miembros del equipo del proyecto. Esta tiene la ventaja de ser poco costosa, sin embargo, al ser los responsables del trabajo quienes se auto-evalúan, podrían obtenerse resultados poco objetivos.

La evaluación externa es la que es realizada por un equipo consultor que no forma parte de la organización del proyecto. Este tipo de evaluación es más costosa que la anterior, pero, sus resultados son mucho más objetivos.

La evaluación mixta combina estos dos tipos de evaluación, obteniéndose un mecanismo mucho más completo. De esta manera, podemos compensar la falta de objetividad de la evaluación interna y abaratar los costos de la evaluación externa.

## Según el momento en que se realiza:

### La evaluación ex - ante:

Se realiza al finalizar la formulación del proyecto y busca determinar su factibilidad desde 4 puntos de vista:



### Criterios para la evaluación de factibilidad técnica

- + ¿En caso de que el proyecto implique la introducción de una nueva tecnología, existen experiencias previas en la región?
- + ¿El proyecto una vez operativo utilizará maquinarias e insumos disponibles en el mercado nacional?
- + ¿Se dispone de mano de obra calificada para el manejo sostenible del proyecto, una vez operativo?
- + ¿Se cuenta con capacidad técnica y financiera para el mantenimiento de la maquinaria y equipos utilizados por el proyecto?
- + ¿Se cuenta con registros de otras experiencias referentes a los efectos secundarios que podría causar el proyecto?
- + ¿Existe capacidad de abastecimiento de materia prima para aprovechar la capacidad productiva del proyecto?
- + ¿Se cuenta con las condiciones de infraestructura requeridas para el desarrollo del proyecto?

### Criterios para la evaluación de la factibilidad organizativa

- + ¿Cuántas organizaciones estarán involucradas en la ejecución del proyecto?
- + ¿Se cuenta con la capacidad de convocar y coordinar a todas las organizaciones identificadas?
- + ¿Qué cantidad de gestiones y a qué nivel implica la ejecución del proyecto?



- + ¿Qué grado de participación de la población implica la ejecución del proyecto?
- + ¿Se cuenta con la suficiente capacidad organizativa?
- + ¿Existen condiciones o políticas que afecten la estabilidad del personal del proyecto o de la población?

Responder estas cuestiones permite determinar la factibilidad del proyecto desde el punto de vista técnico y organizativo. Se deben descartar aquellos proyectos que basados en la experiencia no sean factibles dentro de las condiciones existentes en el área donde se planea intervenir y darle preferencia a:

- + Aquellos que utilizarán recursos locales y tecnología tradicional
- + Aquellos que no involucren muchas instituciones distintas ni gestiones a muy alto nivel

### **La evaluación de factibilidad financiera**

La factibilidad financiera del proyecto se evalúa calculando su valor presente neto, que consiste en descontar los flujos de efectivo estimados a través de un cálculo matemático y restarle la inversión inicial.

### El valor presente neto del proyecto puede tomar valores:



### La evaluación de factibilidad económica

Para evaluar la factibilidad económica del proyecto se determina su relación costo beneficio, comparando todos los beneficios que genera el proyecto, tanto los directos como los indirectos, con los costos que supone su desarrollo.

- + Si los beneficios superan a los costos el proyecto se considera factible económicamente
- + Si los costos superan a los beneficios el proyecto se considera no factible desde esta óptica

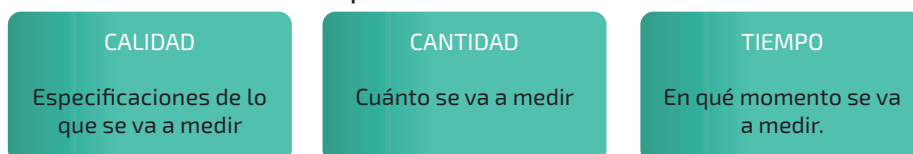
La evaluación ex – ante del proyecto busca hacer eficiente el uso de los recursos, indicando la mejor opción para invertirlos.

### La evaluación durante la ejecución:

también conocida como seguimiento y control consiste en garantizar que la ejecución del proyecto se realice según lo planificado. Para realizar este tipo de evaluación se formulan indicadores de gestión.

#### ¿Cómo se diseñan los indicadores de gestión?

Todo indicador debe expresar al menos tres características:



El diseño de los indicadores es propio de cada proyecto y se realiza de acuerdo a lo que los promotores de la acción estén interesados en medir. En este proceso de seguimiento y control se formula entonces una variable por ejemplo:



El número de nuevos puestos de trabajo creados para la población afro – descendiente en situación de pobreza extrema, en la comunidad de XXXX, en la fecha 01/10/2015

Una meta, supóngase que para la fecha 01/10/2015 se espera haber creado 50 nuevos puestos de trabajo para la población antes mencionada

El indicador es el valor que efectivamente toma la variable número de nuevos puestos de trabajo el día 01/10/2015

- + Si el indicador es igual a la meta se considera que se está cumpliendo con la planificación y la evaluación es positiva
- + Si el indicador es superior a la meta debe indagarse sobre las razones de este desempeño
- + Si el indicador está por debajo de la meta hay un problema de retraso en el proyecto y debe indagarse sobre sus causas para corregirlo

**LOS INDICADORES SOLO DICEN SI EL PROYECTO VA BIEN O NO, PERO, NO INDICAN EL POR QUÉ**

### El valor ganado del proyecto

Otra herramienta para la evaluación durante la ejecución del proyecto es el cálculo del valor ganado, que permite monitorear y controlar el tiempo y el costo de la intervención.

#### ¿Cómo se calcula el valor ganado del proyecto?

El cálculo del valor ganado consiste en hacer una revisión de cuánto se ha gastado en la ejecución del proyecto en un momento predeterminado y contrastarlo con el gasto y la ejecución planificada para esa fecha. De esta manera se determina en qué medida el trabajo realizado ha contribuido efectivamente al logro de los objetivos.

Supóngase que para el 01/10/2015 se planificó la creación de 50 nuevos puestos de trabajo para la población afro – descendiente en situación de pobreza extrema con un costo para ese momento de US\$ 5.000.

Al revisar la ejecución presupuestaria el día en cuestión se verifica la aplicación de los US\$ 5.000, pero, solo se han creado 25 nuevas plazas de trabajo.

Con esta información calculamos el valor ganado multiplicando los puestos de trabajo que efectivamente se han creado por el costo unitario planificado:

$$VG = 25 \times (5.000/50) = 2.500$$

Una vez calculado el valor ganado se compara con el costo planificado para el día 01/10/2015 de US\$ 5.000. Al estar por debajo del costo planificado, el valor ganado indica que existe un retraso en la ejecución del proyecto, solo se han podido crear 25 de los 50 puestos de trabajo planificados

Luego si se compara el valor ganado con el presupuesto ejecutado de US\$ 5.000, se obtiene que cada puesto de trabajo creado hasta la fecha ha costado US\$ 200, por encima de los US\$ 100 planificados, lo que se evidencia también un sobre costo.

Si el seguimiento de las actividades se llevara a cabo solo tomando en cuenta la ejecución presupuestaria, no podrían observarse y corregirse este tipo de desviaciones en el cronograma y el presupuesto de la intervención.

### La evaluación al final del proyecto

esta consiste en determinar si los productos que ha generado el proyecto cumplen con las características planificadas y se cumplió con el cronograma y el presupuesto. Esta medición se realiza a través de indicadores asociados al objetivo general del proyecto.

Por ejemplo: la inserción en el mercado laboral del 80% de las cabezas de familia de los hogares de la población de afro – descendientes en situación de pobreza extrema de la comunidad xxxx para el cierre del proyecto



### **La evaluación ex - post del proyecto:**

Se realiza entre 5 y 10 años luego de cerrado el proyecto, tiene la finalidad de corroborar si este ha cumplido con los objetivos de desarrollo y su medición se realiza utilizando indicadores asociados al fin de la intervención.

Por ejemplo: un incremento en el 50% en el ingreso de los hogares de afro – descendientes que se encontraban en estado de pobreza, luego de 5 años de culminado el proyecto

## Caso: Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles. Evaluación de impactos según BID.

<http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=VE-T1026>  
(adaptación propia)

“El objetivo de este estudio es generar conocimiento riguroso sobre los efectos sociales del Programa del Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (El Sistema). La evaluación contribuirá a cubrir vacíos de conocimiento con respecto a impactos de programas similares en educación, incidencia de comportamientos de riesgo, embarazo no deseado, y otros indicadores de relevancia.

El Programa Nacional de Orquestas Infantiles y Juveniles de Venezuela (El Sistema) ha estado operando desde 1975. La idea subyacente al Programa es que la educación musical y su práctica, a través de estimulación sensorial y del desarrollo cognitivo, puede reducir la transmisión intergeneracional de la pobreza. Para maximizar la protección social brindada por el Programa, la educación musical es complementada y referenciada por otros servicios, tales como servicios de cuidado de salud y educación de valores ciudadanos. El Programa se espera tenga importantes efectos durante el período de adolescencia, donde los jóvenes aprenden a tomar responsabilidad de sus propios objetivos y de estrategias para conseguirlos.

Los impactos esperados del Sistema incluyen desarrollo de habilidades sociales y autoestima, reducción de abandono escolar, especialmente en secundaria, reducción de incidencia de comportamientos de riesgo, y reducida frecuencia de embarazos no deseados. La información registrada hasta ahora ha atraído la atención de tomadores de decisiones públicas en la región, y ha inducido a implementar iniciativas similares en Ecuador, Colombia y Chile.

Se espera que el estudio lleve a cabo el levantamiento de datos para grupos de tratamiento y control tanto para la línea base y rondas de seguimiento. Los datos serán utilizados para evaluar rigurosamente los impactos del Sistema en abandono escolar, comportamientos de riesgo, incidencia de crimen y prevalencia de embarazos no deseados...

### Preguntas sugeridas sobre el caso

**¿Qué indicadores se utilizarían para medir el desarrollo del proyecto?**

**¿Cómo se mediría el impacto en el desarrollo del proyecto?**

## Recursos

### **El Valor Ganado Una Herramienta Para El Seguimiento y Control de los Proyectos**

De proyecto en proyecto

<http://deproyectoenproyecto.blogspot.com/2010/04/el-valor-ganado-una-herramienta-para-el.html>

### **Participation and social assessment, Tools and Techniques:**

Deepa Narayan y Jennifer Rietbergen – Mc Cracken

[http://www.oikodemos.org/workspaces/app/webroot/files/references/text/a\\_martin\\_11\\_Toolkit\\_participation.pdf](http://www.oikodemos.org/workspaces/app/webroot/files/references/text/a_martin_11_Toolkit_participation.pdf)

### **De Indicadores, Metas y Monitoreo de Proyectos**

De Proyecto en Proyecto

<http://deproyectoenproyecto.blogspot.com/2009/09/blog-post.html>

### **Project Management Book of Knowledge:**

Project Management Institute

[http://gio.uniovi.es/documentos/software/GUIA\\_PMBok.pdf](http://gio.uniovi.es/documentos/software/GUIA_PMBok.pdf)

## Dirigir un Proyecto

### Un asunto de Liderazgo

**M**uchas veces los proyectos pueden tener la capacidad de movilizar recursos financieros y no financieros sin que ello represente la posibilidad de alcanzar el éxito. Una de las causas de fracasos en estas iniciativas es la incapacidad de su responsable para guiar al equipo a trabajar mancomunadamente en torno al logro de los objetivos.

El líder de un proyecto es considerado muchas veces como un súper héroe, sin embargo, este no podría cumplir con sus funciones sin contar con un equipo de trabajo alineado y comprometido con el proyecto.

**Ejercer un buen liderazgo de proyecto implica:**

- + Ser flexible y adaptarse fácilmente al cambio
- + Poseer la capacidad de tomar decisiones
- + Tener conciencia de su entorno y de las dinámicas sociales que él se desarrollan
- + Poseer la capacidad de responsabilizarse por los resultados obtenidos, tanto positivos como negativos
- + Ser creativo, persistente y enérgico
- + Poder tolerar la presión y el estrés



- + Ser honesto y enseñar con el ejemplo
- + Ser un buen comunicador
- + Relacionarse efectivamente con los miembros del equipo de trabajo y el resto de los involucrados del proyecto
- + Contar con el conocimiento y las habilidades administrativas para hacer el seguimiento y control de las actividades del proyecto

#### Las principales responsabilidades del líder del proyecto son:

- + Ensamblar el equipo de trabajo e inspirar a sus miembros para trabajar en función del logro de los objetivos, con eficiencia y eficacia
- + Identificar las necesidades y planificar el proyecto en conjunto con su equipo de trabajo y si es posible con los beneficiarios participantes de la acción
- + Realizar en conjunto con su equipo de trabajo el plan para levantar los fondos y adquirir los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto
- + Establecer y mantener canales de comunicación que favorezcan las relaciones ganar - ganar con los involucrados del proyecto, durante todo el ciclo de vida

- + Crear junto con su equipo de trabajo las estrategias para hacer el seguimiento y control de las variables del proyecto, tiempo, costo, calidad y riesgo

Liderar un proyecto va más allá de su simple gerencia, es un camino orientado a la verdadera transformación y no solo a la entrega de un conjunto de bienes y servicios. El líder del proyecto, como su principal responsable, debe tener siempre en mente la importancia del rol que juega como guía del equipo hacia la meta, construyendo una relación de confianza, respeto y compromiso mutuo con sus miembros. Más que hacer las cosas bien, el líder de un proyecto es aquel que promueve y hace las cosas correctas.

Según la perspectiva del liderazgo situacional, el líder puede emplear enfoques de liderazgo, que van desde el control a la delegación:

- + Control: El líder define los roles y tareas y toma las decisiones. Este enfoque se centra en dirigir y estructurar.
- + Supervisión: Aunque existe comportamiento directivo, se pide ideas y sugerencias al equipo y se reconocen los avances y mejoras
- + Asesoramiento: Hay un alto nivel de apoyo. El líder y el equipo toman parte en las decisiones y se ejerce el control de manera conjunta
- + Delegación: La presencia del líder disminuye y la responsabilidad es plenamente del equipo.

Esta misma progresión que se sugiere para un equipo de trabajo, perfectamente puede servir para promover la participación de los beneficiarios directos. Solo así se podrá construir equipos que vayan más allá de los discursos para darle sentido a la frase de la Madre Teresa de Calcuta: "Yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas".



## Caso: Estilos de liderazgo

(Tomado del enlace: <http://jacky199301.blogspot.com/p/caso-practico-liderazgo.html> - adaptación propia)

Antonio Romero es el jefe de un equipo de trabajo que se dedica a la fabricación de puertas y ventanas de todo tipo de materiales, aunque se nota que su preferencia es la metal mecánica. Es una persona que se ha hecho a sí misma. Está contento con los resultados que obtiene, aunque su jefe no piensa lo mismo que él.

No ve un buen clima en su equipo, aunque éstos ya tienen alguna experiencia en el desempeño del trabajo, y ha observado que las personas del equipo no progresan lo que debieran en el trabajo, hay fallas en la calidad que han suscitado las quejas de algunos clientes. Se lo han transmitido a Antonio pero éste le ha restado importancia a dichos problemas. Él lo va a arreglar de manera inmediata.

El proceso que va a seguir es el siguiente:

Llamará a uno por uno dejándoles claro cuáles son sus obligaciones y responsabilidades y avisándoles de las consecuencias de no seguir los procedimientos establecidos. A partir de ahora le pondrá objetivos a cada uno que permitan llegar a los cero defectos.

Asimismo les va a controlar muy de cerca para ver los resultados a corto plazo. Si persisten las quejas de los clientes tomará medidas disciplinarias que podrán llegar al despido. Transcurridos unos meses el Jefe de Antonio le llamó a su despacho para preguntarle si era consciente del estilo que estaba aplicando con los empleados y si pensaba seguir con esos criterios de funcionamiento.

A lo cual Antonio respondió que sí. Siempre que había habido problemas había actuado de esa manera, y que no la pensaba cambiar.

De esta manera, creo que soy íntegro conmigo mismo y sincero con usted y cuando los colaboradores se dan cuenta que lo tienes claro se someten perfectamente a las directrices y consiguen los objetivos más altos.

Terminada la entrevista el Jefe de Antonio se quedó pensativo reflexionando acerca de la actuación de Antonio. No estaba seguro que sus métodos fueran los adecuados para liderar al personal.

### Preguntas sugeridas sobre el caso

**¿Qué estilo estaba aplicando Antonio con su equipo?**

---

**¿Qué estilo estaba aplicando el Jefe de Antonio con Antonio?**

---

**¿El modo de fijar las metas fue el más adecuado?**

---

**¿Cuál sería el estilo de liderazgo más eficaz desde la perspectiva del liderazgo situacional?**

---

## Recursos

### **Liderazgo situacional**

Andrea Mendez Molla

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/11/liderazgo-situacional.html>

### **El dilema Hitler-Gandhi.**

Josep M. Lozano

<http://humannova.org/index.php/es/articulos/liderazgo/39-el-dilema-hitler-gandhi>

### **Compañeros de trabajo y otras especies...**

Eva Collado Duran

<http://humannova.org/index.php/es/articulos/rrhh/385-companeros-de-trabajo-y-otras-especies>

### **Liderazgo**

Ken Blanchard

<https://www.youtube.com/watch?v=Dbagz5XK64s>

### **Lecciones de Liderazgo**

Steve Jobs (Apple)

<https://www.youtube.com/watch?v=N07QFnGK3qs>

### **Liderazgo basado en la confianza**

(fragmento del film Kung Fu Panda)

<https://www.youtube.com/watch?v=kj2I2v5xvcM>

## La Tecnología y la Gestión de Proyectos: Herramientas Prácticas

**S**i el lector no es intimidado por las nuevas tecnologías, y es capaz de salir de la zona de confort y la resistencia al cambio tecnológico, podrá disfrutar de la existencia de un gran conjunto de herramientas diseñadas para la gestión de proyectos, que permiten realizar las labores de planificación, evaluación, seguimiento y control de la intervención. Tanto en software propietario como en open source.

Sin embargo, y en caso de no contar con una herramienta especializada para la gestión del proyecto se pueden utilizar para tal fin hojas de cálculo, que de igual manera permiten desarrollar el plan, definir actividades, responsables, recursos y costos y desarrollar el cronograma de Gantt, entre otras aplicaciones, tal como se puede observar en las figuras

### Ventajas

Ahorra al proyecto los costos de adquirir licencias de software especializado

Son de uso común

Pueden adaptarse a las necesidades del proyecto

Están ampliamente difundidas

### Desventajas

No cuenta con plantillas dirigidas a la gestión de proyectos, por lo que hay que diseñarlas

Son estáticas y no permiten hacer un seguimiento y control automático de las actividades del proyecto

Deben complementarse con otras herramientas que faciliten la comunicación entre los miembros del equipo de proyecto

Actividades	Responsable	Recursos	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Entregable
Actividad 1 Sub Actividad 1.1 Sub Tarea 1.1.1 Sub Tarea 1.1.2					
Actividad 2 Sub Actividad 2.1					
Actividad 3					
Actividad 4					

Definición del Alcance del Proyecto

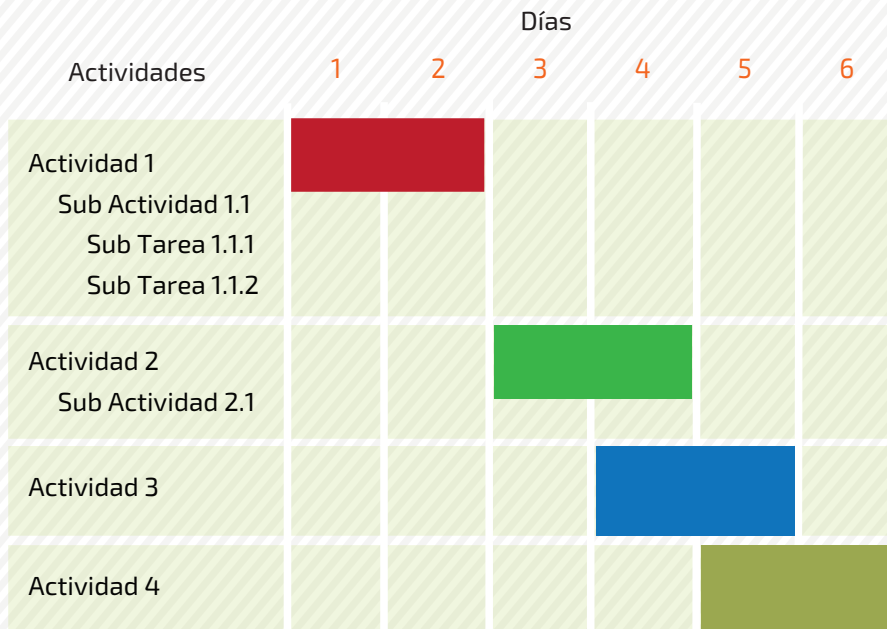


Diagrama de Gantt

## Catálogo de herramientas de gestión de proyectos

Entre las herramientas que existen en el mercado para la gestión de proyectos están:

**Microsoft Project:** es la más conocida y utilizada de las herramientas en la modalidad de software propietario, permite la planificación y gestión de todas las áreas del proyecto, además de tener aplicaciones que facilitan el trabajo colaborativo entre los miembros del equipo y el resto de los involucrados.

[http://www.microsoftstore.com/store/mslatam/es\\_MX/pdp/ThemeID.30633200/Currency.VEF/mktp.VE/productID.260873100?tduid=94b161215826dc5d34e766356170f2cb](http://www.microsoftstore.com/store/mslatam/es_MX/pdp/ThemeID.30633200/Currency.VEF/mktp.VE/productID.260873100?tduid=94b161215826dc5d34e766356170f2cb)

**Open Project:** posee las mismas características del Microsoft Project, con la ventaja de que está disponible como open source

<https://www.openproject.org/>

**Excel:** a pesar de no ser un programa pensado para la gestión de proyectos, puede utilizarse para tal fin, sobre todo en iniciativas poco complejas y con un moderado número de actividades. A diferencia de las herramientas mencionadas anteriormente no se actualiza automáticamente y hay que introducir los cambios diarios manualmente.

**Wrike:** es una herramienta que cuenta con una versión gratis que puede descargarse en su sitio web, está se puede integrar con google docs y dropbox, además de contar con aplicaciones para desarrollar el diagrama de Gantt, hacer trabajo colaborativo, cargar recursos y responsables a las actividades, entre otras facilidades.

[http://try.wrike.com/basecamp-vs-wrike/?gclid=CjwKEAiA2JqkBRDshIOY\\_9eMghkSJABvNd1QFQ\\_w-AoDxyvKDHTofvRWvDvvX1pCuKbAjW9jSi7SdRoClmnw\\_wcB#](http://try.wrike.com/basecamp-vs-wrike/?gclid=CjwKEAiA2JqkBRDshIOY_9eMghkSJABvNd1QFQ_w-AoDxyvKDHTofvRWvDvvX1pCuKbAjW9jSi7SdRoClmnw_wcB#)



**Basecamp:** es una herramienta que puede utilizarse en ambiente Windows, MAC y Android, lo que permite hacer seguimiento a través del móvil, cuenta con las mismas aplicaciones de los sistemas anteriores, se puede descargar una prueba gratis por 60 días.

<https://basecamp.com/>

Con el avance de la tecnología, ya es posible hablar de aplicaciones que permiten vincular contenidos desde el computador con móviles en beneficio de la productividad, el trabajo en equipo y el debido monitoreo que se requiere en la gestión de proyectos. He aquí solo una pequeña muestra de las potencialidades al servicio de la gestión de proyectos:

**Evernote:** es una aplicación que pretende convertirse en una especie de cuaderno digital enorme en la que poder almacenar todos tus datos. Puedes crear nuevas libretas y organizar tus notas poniéndoles etiquetas, algo que es muy útil para poder buscar la información más fácilmente desde la web o tu móvil.

**Dropbox, Drive, OneDrive, Mega:** Con la irrupción de "la nube" ya está entrando en obsolescencia el respaldo de proyectos en el "pen drive". Estas herramientas brindan un espacio en el que poder almacenar todos nuestros archivos, pudiendo acceder a ellos en el momento que los necesitemos. siendo Una de sus

ventajas más interesantes la opción de compartir carpetas con otros usuarios y poner en práctica el trabajo en equipo con archivos y carpetas que pueden ser administrados de modo conjunto.

**Trello:** Es una aplicación que permite que cualquiera vea lo que está haciendo su equipo en un momento determinado, ofreciendo para ello un panel de información bastante completo e intuitivo, facilitando el Trabajo en equipo. Hace la coordinación simple pero suficiente; se pueden adjuntar archivos directamente desde Evernote o la nube (además de desde el computador).

**Slack:** Esta aplicación es más que una eficiente herramienta de comunicación empresarial (chat empresarial), pues no solo presenta un entorno amigable para el trabajo en equipo, sino que además lo acompañan muchas funcionalidades que fomentan el trabajo en equipo, sobre todo las relacionadas con la posibilidad de subir archivos a la nube e integrar múltiples aplicaciones, incluyendo las mencionadas anteriormente.

Como se ha dicho al inicio de este escrito, estas herramientas y muchas otras que de seguro se están desarrollando en estos momentos están al alcance de todo aquel activista dispuesto a vencer la resistencia al cambio para poner en marcha no solo su proyecto social sino, por qué no, alcanzar iniciativas con una importante dosis de creatividad e innovación social.



## Caso: ¿Cómo lidiar con las personas que le tienen miedo a la tecnología?

Por: Rhymer Rigby

<http://www.infotechnology.com/negocios/Como-lidiar-con-las-personas-que-le-tienen-miedo-a-la-tecnologia-20140317-0002.html#sthash.vU5zUBla.dpuf>

Cuando se trata de la tecnología, el mundo de los negocios es adicto a las novedades. Alabamos a quienes se apremian en adoptar los últimos adelantos y desdeñamos a aquellos con un enfoque más prudente, tildándolos de dinosaurios, enemigos del modernismo, o tecnófobos.

Sin embargo, esto puede ser una simplificación excesiva. En realidad existen grados de participación tecnológica – y al igual que muchas distribuciones, la mayoría de la gente se encuentra en la mitad.

"La tecnofobia es raramente un caso de todo o nada", dice Tomas Chamorro-Premuzic, profesor de psicología empresarial de la University College London.

Un ejemplo de ello es Malcolm Preston, director global de sostenibilidad de PwC, la firma de servicios profesionales. Él se describe como un "tecno-utilitario" – lo que significa que adopta algo si le ayuda con su trabajo. A pesar de que PwC alienta a su personal a utilizar iPads en el trabajo, el Sr. Preston continúa utilizando su ordenador portátil, porque no considera que las tabletas ofrecen beneficios superiores para alguien en una posición como la suya.

Algunos tipos de tecnofobia pueden ser pasajeros. Stephen Brooks, un especialista en personal y cambios en PA Consulting, dice que trabajó en la City of London cuando los sistemas de corretaje requerían que los corredores introdujeran las transacciones por su cuenta: "Muchos de los corredores eran tipos con dedos torpes que juraban que jamás usarían el sistema. Pero a fin de cuentas todos tuvieron que ajustarse".

Gran parte del problema de la tecnofobia se debe a quienes diseñan software y no a quienes lo utilizan, dice David Gelernter, profesor de ciencias informáticas en la Universidad de Yale. "Hay ingenieros idiotas que no pueden imaginar a usuarios finales que no sean como exactamente ellos", dice.

El Profesor Gelernter – tal vez sorprendentemente – está en contacto con el tecnófobo que vive dentro de él y hace declaraciones tales como "Odio

los ordenadores". De hecho, opina que "un poco de tecnofobia puede ser algo muy bueno".

Del mismo modo, el Profesor Chamorro-Premuzic cree que depender tan fuertemente de la tecnología puede provocar efectos que van desde fomentar una mentalidad superficial hasta socavar las relaciones de trabajo: "Ves a personas más jóvenes que se sienten demasiado emocionadas por nuevas aplicaciones. En comparación, algo de escepticismo puede ser deseable".

Sin embargo, en términos prácticos, hay que tratar con el mundo tal como es. En la mayoría de las organizaciones, esto significa más tecnología con cada año que pasa, y por consiguiente, aquellos que se resisten a usarla son considerados como problemáticos.

Entonces, ¿cómo puede uno manejar a los tecnófobos? ¿Podemos trabajar con un jefe tecnofóbico? Y ¿qué podemos hacer si somos el tecnófobo de la oficina?

#### **Tecnófobos en el equipo**

Comience por preguntarse si, siendo razonable, usted puede complacer a esa persona. "Las personas son individuos y los gerentes deben tener la flexibilidad de no tener que obligar a todos a adoptar las mismas técnicas", dice Tomas Chamorro-Premuzic.

Si los individuos requieren entrenamiento, uno debe ser comprensivo, autodisciplinado y paciente, dice el Profesor Gelernter de Yale. Hay que explicar no sólo cómo deben utilizar la tecnología en cuestión, sino también por qué. Por encima de todo, dice, uno nunca debe hacer la tarea por ellos: "Es probable que tengas que tomar más tiempo para explicarlo, pero si lo haces por ellos, se sentirán estúpidos e incompetentes".

Si hay grupos de personas resistentes a la tecnología, la lucha contra el pensamiento de grupo puede ser eficaz. Céntrese en una o dos personas que son más propensas a entender su manera de pensar y que, una vez convertidos, puedan hacer la campaña por usted.

Los verdaderos tecnófobos incondicionales que no usan o entienden la tecnología son pocos – y cada vez menos a medida que las nuevas generaciones se integran a la fuerza laboral. Lo que se puede encontrar, dice Martin Raymond de la consultora Future Laboratory, son tecnófobos reaccionarios que se niegan a colaborar con la tecnología por cuestión de principios. Algunas personas consideran que la tecnofobia es algo divertido, dice. "Es necesario que se den cuenta que eso no es aceptable".

### **El jefe tecnofóbico**

Los jefes que realmente no están seguros de la tecnología en sus centros de trabajo pueden sentirse inseguros de sí mismos, y pensar que son demasiado dependientes de sus subordinados. Esto puede hacerlos infelices e incluso enfadarlos. "Hay que tratar de entrenar hacia arriba", dice Blaire Palmer, directora ejecutiva de la empresa consultora That People Thing.

Recuerde que con la mejor de las intenciones, es fácil caer en una posición en la que uno hace todo lo relacionado con la tecnología para su jefe y termina con un segundo conjunto de responsabilidades que minan su productividad. Pero si uno gestiona los linderos con el jefe de manera efectiva, puede cosechar los beneficios de dispensar consejos de vez en cuando.

Una variación del jefe tecnofóbico es el cliente con aversión a la tecnología. En este caso, dice el Sr. Brooks, ellos son los que están pagando por lo que usted puede animarlos pero no forzarlos: "Si un cliente quiere algo escrito a mano, lo escribiremos a mano".

### **¿Soy un tecnófobo?**

Comience por hacer un análisis: es posible que usted no sea el antimodernista que cree ser. Es probable que, al menos, utilice un teléfono inteligente y el correo electrónico, fundamentos sobre los cuales puede edificar otras habilidades. Por otra parte, usted no tiene que adoptar la moda de descargar cada nueva aplicación que salga y unirse a todas las redes sociales. "Cuando uno se enfrenta a un montón de cosas que no tiene el tiempo de dominar, uno no es tecnófobo", dice Martin Raymond de Future Laboratory. Si se pelea con la tecnología, no debe sufrir en silencio. Si tiene colegas que saben más de tecnología, recuerde que la gente considera que es un cumplido que se les pida ayuda, y para muchos amantes de la tecnología no hay nada mejor que ayudar a esparcir el amor por la tecnología.

### Preguntas sugeridas sobre el caso

**¿Es Ud. o algún integrante de su equipo un “tecnóforo”?**

---

**¿Cómo abordaría esta situación?**

---

## Recursos

### **Productividad y tecnología**

<http://www.compuchannel.net/2008/05/21/productividad-y-tecnologia/>

### **Invertir en tecnología para mejorar la productividad de las empresas.**

<http://es.workmeter.com/blog/bid/303084/Invertir-en-tecnolog%C3%ADa-para-mejorar-la-productividad-de-las-empresas>

### **Invertir en tecnología para mejorar la productividad de las empresas.**

<http://es.workmeter.com/blog/bid/303084/Invertir-en-tecnolog%C3%ADa-para-mejorar-la-productividad-de-las-empresas>

### **Herramientas Tecnológicas de Administración de Proyectos**

<https://asentti.wordpress.com/2013/06/07/herramientas-tecnologicas-de-administracion-de-proyectos/>

### **Miedo al cambio, apego y resistencia tecnológica.**

<http://nunezoe.wordpress.com/2012/10/01/miedo-al-cambio-apego-y-resistencia-tecnologica/>

### **Test de Resistencia al Cambio en entornos TIC.**

Sergio Martinez

<http://mundoerp.com/blog/test-de-resistencia-al-cambio/>

### **Blog del Instituto de Innovación Social.**

<http://innovacionsocial.esadeblogs.com/>

### **TEDxUSB**

Simón Parisca - Dilemas del Innovador

<https://www.youtube.com/watch?v=vYfi2J-7CFk>

### **Una mirada sobre la educación y tecnología**

Sebastian Szocs at TEDxAvCorrientes 2013.

<https://www.youtube.com/watch?v=PVBXusVXDQM>

## Conclusión

*"Dime y olvidaré, muéstrame y podría recordar, involúcrame y entenderé" Proverbio Chino*

**D**urante este recorrido hemos conversado sobre un conjunto de herramientas útiles y sencillas para llevar hacia adelante un proyecto o iniciativa de desarrollo, pensando en todas aquellas personas que tienen las ganas y la voluntad de contribuir con la transformación de sus comunidades y sociedades.

El desarrollo de proyectos sociales significa una gran responsabilidad para quienes deciden emprender este tipo de esfuerzos, debido a que la mejora en las condiciones de vida de un conjunto de personas depende de su éxito. Por esta razón, no es suficiente con que el activista cuente con una idea, sino, que además debe tener a su disposición herramientas que le permitan llevarla a buen puerto.

La intención de este documento, más allá de ser una guía metodológica, es incentivar al lector a profundizar en estos temas y complementar la información aquí presentada con la de los enlaces sugeridos y otras fuentes disponibles. Además, de concientizar sobre la idea del trabajo colectivo y participativo y su importancia en la sostenibilidad del proyecto y la verdadera transformación social.

Como decía Eric Idle, músico y humorista británico, "errar es humano y culpar a tu computadora es aún más humano", con esta frase dejamos abierta la invitación a no depender en exceso de la tecnología y a acercarnos más a las personas para la óptima gestión de un proyecto de

desarrollo. Toca perder miedo al error, aprender a usar las herramientas expuestas en este documento sin considerarlas un dogma. Al final del día, el factor humano, aquel en el que se genera el encuentro, y hace posible construir futuros posibles y compartidos, es el medio más poderoso a la hora de poner en marcha o consolidar cualquier proyecto social.

Es momento de pasar del dicho al hecho. A lo largo de este texto se han mostrado diversas herramientas para acompañar al activista en su acción social, pero es solo a través del involucramiento que es posible comprender lo aquí expuesto. Es importante destacar que cualquiera de estas herramientas es perfectible, por eso se ha apostado a que, al superar la resistencia al cambio y poner en práctica estos contenidos, se transite una senda de continuo aprendizaje que contribuya con la promoción de un liderazgo colectivo en favor de las comunidades y, por supuesto, con los sueños de transformación social con los que te has acercado a este texto.

## Bibliografía

### **Taller de formulación de proyectos sociales con la metodología del marco lógico.**

Acosta, A. (2013).

Caracas, Venezuela.

<https://app.box.com/s/v55s4cekh9ij03ek494>

### **Gestión de Proyectos, Herramientas de Alto Impacto a bajo Costo.**

Asuntos del Sur. (2013).

<http://www.asuntosdelsur.org/estudios-documentos-y-policy-briefs/?did=17>

### **Evaluación económica y social de proyectos de inversión.**

Castro, R y Mokate, K. (2005).

Alfaomega. Bogotá, Colombia.

### **Formulación y gestión de microproyectos de desarrollo.**

Horejs, I. (1991). HUMANITAS.

Buenos Aires, Argentina.

### **Participation and social assessment. The World Bank.**

Narayan, D y Rietbergen-McCracken, J. (1998).

Washington D.C. Estados Unidos de América.

### **Pasaporte. Opción Venezuela A.C.**

Opción Venezuela. (2005).

Caracas, Venezuela.

### **Gerencia de proyectos, un enfoque latino.**

Palacios, L. (2005).

Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

### **Project Management Book of Knowledge. PMI.**

Project Management Institute. (2004).

Pennsylvania. Estados Unidos de América.





✉ [info@muchoconpoco.org](mailto:info@muchoconpoco.org)

🐦 [@AsuntosdelSur](https://twitter.com/AsuntosdelSur)

📘 [/muchoconpoco](https://www.facebook.com/muchoconpoco)

🌐 [www.asuntosdelsur.org](http://www.asuntosdelsur.org)

