



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UNA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA
ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS**

Presentado por:

González Criollo, Marielita

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Rodríguez, Alberto

Caracas, mayo de 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DISEÑO DE UNA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA
ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS**

Presentado por:

González Criollo, Marielita

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Rodríguez Alberto

Caracas, mayo de 2017

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Dirección del Programa Gerencia de Proyectos

Estudios de Postgrado

Universidad Católica Andrés Bello

Presente. -

Por medio de la presente, hago constar que he leído el Trabajo Especial de Grado, presentado por Marielita González Criollo, para optar al grado de “Especialista en Gerencia de Proyectos”, cuyo título es “DISEÑO DE UNA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS”; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello; y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 26 días del mes de mayo de 2017.

Prof. Alberto Rodríguez

CI. 5.530.247

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Señor Jesús y María Santísima por siempre consentirme, acompañarme, darme salud, sabiduría y esperanza para seguir con su misión a pesar de las dificultades.

A mi familia por siempre enseñarme el valor de estudiar y trabajar, por llenar mi vida de oportunidades para crecer y mejorar.

A mi tutor Alberto Rodríguez por su asesoría, paciencia, disposición y apoyo en el transcurso de la investigación.

A Huellas por ser mi espacio de vida y mi principal formadora durante años, por todas las experiencias y aprendizajes obtenidos en mi etapa como Huellista y como trabajadora. Mil gracias por el apoyo, hermandad y alegrías vividas con mi equipo de trabajo, hermanos de comunidad y todas las personas que forman parte de la gran familia Huellista.

Gracias especiales a los niños de Casa de los Muchachos, a la comunidad de El Petróleo-San Miguel y a los jóvenes Huellistas, que me dieron la oportunidad de compartir y aprender juntos, haciendo que mi opción de servicio a los otros se mantenga viva en cada momento.

Mil Gracias,

Marielita.

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

- **A.C. Huellas:** Asociación Civil Huellas.
- **CDLM:** Casa de los Muchachos.
- **CEAAL:** Consejo de Educación de Adulto de América Latina.
- **CESAP:** Centro al Servicio de la Acción Popular.
- **CFSLG:** Centro de Formación San Luis Gonzaga.
- **CLI:** Comunidad Laical Ignaciana.
- **CODESA:** Confederación de Sindicatos Autónomos.
- **CUPAH:** Comunidad Universitaria Padre Alberto Hurtado.
- **EDT:** Estructura Desagregada de Trabajo.
- **ODS:** Organizaciones de Desarrollo Social.
- **ONG:** Organizaciones No Gubernamentales
- **ONU:** Organización de las Naciones Unidas.
- **PMBOK:** Guía de los fundamentos de Gestión de Proyectos.
- **PMI:** Instituto de Gerencia de Proyectos.
- **PMO:** Oficina de Gerencia de Proyectos.
- **REDSOC:** Red Venezolana de Organizaciones para el Desarrollo Social.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREAS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UNA UNIDAD DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA
ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS

Autor: González Criollo, Marielita
Asesor: Rodríguez Alberto
Año: 2017

RESUMEN

La gerencia de proyectos es un área de auge en la actualidad, aplicándose en diversos ámbitos organizativos, tanto en empresas, instituciones públicas, como en organizaciones no gubernamentales (ONG); aportando herramientas y estrategias para la gestión de proyectos exitosos. La presente investigación se enfoca en la gerencia de proyectos sociales, donde se diseñó una Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas, con la capacidad de atender los procesos principales que corresponden al ciclo de vida del proyecto: planificación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos; así como el monitoreo sistemático de las fuentes de cooperación, la promoción y venta de los proyectos y el trabajo en red. Es una investigación considerada proyecto factible, con diseño de campo. Se realizó una fase diagnóstica de los procesos y métodos desarrollados en la actual área de proyectos de la Asociación Civil Huellas con dos grupos de muestras: trabajadores y directivos asociados al área de proyectos de manera directa e indirecta, aplicando un cuestionario tipo encuesta. Igualmente, se llevó a cabo un benchmarking en cinco oficinas de proyectos de organizaciones similares a Huellas, mediante entrevistas estructuradas para conocer las mejores prácticas aplicadas en la gerencia de proyectos. Posteriormente, se definieron las líneas estratégicas y la estructura operativa de la Unidad, con el apoyo de la herramienta canvas, las bases del PMBOK, la integración de las buenas prácticas de organizaciones equivalentes y los requerimientos propios de la Asociación.

Palabras Clave: Unidad de gerencia de proyectos, ONG, proyectos sociales, benchmarking, alianzas.

Línea de Trabajo: Gerencia de proyectos sociales.

INDICE GENERAL

Contenido

CARTA DE ACEPTACIÓN DEL ASESOR	III
AGRADECIMIENTOS	IV
LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS	V
RESUMEN	VI
INDICE DE FIGURAS	XI
INDICE DE TABLAS	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del Problema	4
1.1.2 Formulación del Problema	8
1.1.3 Sistematización del Problema.....	9
1.2 Objetivos:	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3. Justificación de la Investigación	9
1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Fundamentos Teóricos	16
2.2.1 Proyectos.....	16
2.2.1.1 Tipos de Proyectos:	18
2.2.3 Gerencia de Proyectos	18
2.2.4 Unidad de Proyectos.....	20
2.2.4.1 Tipos de Oficina de Gerencia de proyectos.....	21
2.2.4.2 Funciones de la Oficina de Gerencia de Proyectos	22
2.2.5 Estructura Organizativa	22
2.2.5.1 Tipos de Estructura Organizativa	23
2.2.6 Procesos de la Dirección de Proyectos	25

2.2.7 Áreas de Conocimiento.....	25
2.2.8 Proyectos Sociales	28
2.2.8.1 Ciclo de vida de un proyecto	29
2.2.8.2 Diseño, implementación y seguimiento de Proyectos Sociales	31
2.2.8.3 Claves para la Gestión de Proyectos Sociales	33
2.2.9 Gerencia Ignaciana.....	34
2.2.10 Organizaciones No Gubernamentales (ONG)	37
2.2.11 Organizaciones de Desarrollo Social (ODS).....	38
2.2.12 Benchmarking	38
2.2.12.1 Tipos de benchmarking	39
2.2.14 Planificación estratégica, valor compartido Michael Porter	40
2.2.15 Metodología CANVAS	42
2.3 Bases Legales	48
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....	51
3.1 Tipo de Investigación	51
3.2 Diseño de la Investigación	51
3.3 Unidad de Análisis	52
3.4 Población y Muestra.....	53
3.5 Técnicas de Recolección de Datos	54
3.6 Fases de la Investigación.....	54
3.7 Operacionalización de los Objetivos	57
3.8 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS).....	58
3.9 Aspectos Éticos.....	59
3.10 Cronograma	60
3.11 Recursos.....	61
CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL.....	62
4.1 Definición Asociación Civil Huellas	62
4.2 Reseña Histórica.....	62
4.3 Misión.....	63
4.4 Visión	64
4.5 Tipo de organización.....	64

4.6 Actividad Principal.....	64
4.7.1 Por responsabilidad (y dependencia).....	64
4.7.2 Por influencia	64
4.7.3 Por cercanía	64
4.8 Ámbitos de acción.....	65
4.8.1 Programas:	65
4.8.2 Servicios:	69
4.9 Estructura Organizativa.....	69
4.9.1 Dirección Nacional	69
4.9.2 Equipo Apostólico	70
4.9.3 Equipo Ejecutivo Nacional	70
4.9.4 Coordinadores de Programas.....	70
4.9.5 Coordinadores de Áreas	71
4.9.6 Coordinadores Zonales.....	71
4.10. Organigrama	72
CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	73
5.1 Diagnóstico de la organización	73
5.1.1 Cuestionario I: Semáforo de la Gerencia de proyectos de la Asociación Civil Huellas.	73
5.1.2 Cuestionario II: Directivos de la Organización:	80
5.2. Benchmarking	87
5.3. Entrevista a expertos	95
5.4 Lienzo de Innovación Abierta (Canvas Open Innovation)	103
CAPITULO VI: PROPUESTA.....	111
6.1 Modelo de negocios de la Unidad de Gerencia de Proyectos.....	111
6.2 Nombre de la Unidad	115
6.3 Organigrama	115
6.4 Definición de Cargos, perfiles y funciones	116
6.5 Objetivos de la Unidad de Gerencia de Proyectos.....	124
6.6 Organización del equipo de trabajo.....	125
6.6.1 Tareas en conjunto	125

6.6.2 Definición de responsabilidades de las diversas áreas con la Unidad de proyectos	126
6.7 Lineamientos.....	128
6.8 Líneas estratégicas de la Unidad	129
6.9 Etapas y procesos de la Unidad de Gerencia de Proyectos	131
6.9.1 Flujograma de Procesos para la Gerencia de los Proyectos dentro de A.C. Huellas.....	132
6.9.2 Descripción de procesos.....	133
6.9.2.1 Procesos de Inicio: Pisando Tierra	133
6.9.2.2 Procesos de búsqueda y alianzas: Abriendo Horizontes:.....	136
6.9.2.3 Procesos de Ejecución: Las Palabras no bastan.....	140
6.9.2.4 Procesos de Cierre: Aprendemos de lo que hacemos.	144
CAPITULO VII	147
7.1 Evaluación del Trabajo Especial de Grado	147
7.2 Conclusiones y Recomendaciones	149
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	153
ANEXOS	159
I. Programas y servicios Asociación Civil Huellas	159
II. Instrumentos de recolección de datos	161
III. Cronograma del Proyecto	166

INDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
Figura 1 Influencia de la estructura de la organización en los proyectos	23
Figura 2 Relación entre grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento	26
Figura 3 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	45
Figura 4 Open Innovation Canvas.....	48
Figura 5 Operacionalización de los objetivos	57
Figura 6 EDT del Trabajo Especial de Grado.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7 Organigrama Asociación Civil Huellas	72
Figura 8 Procedimientos en la gerencia de proyectos.....	73
Figura 9 Alineación de los proyectos con la estrategia	74
Figura 10 Satisfacción de las necesidades por los proyectos	74
Figura 11 Manejo del tiempo en los proyectos	74
Figura 12 Estimación de recursos para los proyectos.....	75
Figura 13 Reconocimiento del equipo	75
Figura 14 Comunicación del equipo de proyectos.....	75
Figura 15 Rendición de cuentas.....	76
Figura 16 Seguimiento de los proyectos	76
Figura 17 Indicadores en los proyectos.....	76
Figura 18 Alianzas para la cooperación	77
Figura 19 Bloque Estrategia	106
Figura 20 Bloque Mercado I	104
Figura 21 Bloque Mercado II	105
Figura 22 Bloque tendencias.....	105
Figura 23 Bloque Productos.....	108
Figura 24 Bloque Red	106
Figura 25 Bloque Tecnología	109
Figura 26 Bloque Procesos	107
Figura 27 Bloque Cultura	110
Figura 28 Bloque Gente	108

Figura 29 Lienzo de la Unidad de Gerencia de Proyectos	114
Figura 30 Organigrama de la Unidad de Proyectos	115
Figura 31 Inserción de la Unidad de Proyecto en el organigrama de la Asociación Civil Huellas.....	116
Figura 32 Equipo de trabajo para el desarrollo de los proyectos.....	125
Figura 33 Lienzo de Innovación Abierta A.C. Huellas	130
Figura 34 Flujograma de Procesos de la Gerencia de Proyectos en Huellas.....	132
Figura 35 Flujograma Procesos de Inicio: Pisando Tierra.....	135
Figura 36 Flujograma procesos de búsqueda y definición: Abriendo Horizontes	140
Figura 37 Flujograma procesos de ejecución: Las palabras no bastan.....	144
Figura 38 Flujograma Procesos de Cierre: Aprendemos de lo que hacemos	146

INDICE DE TABLAS

Tabla N°	Pág.
Tabla 1. Fases del Ciclo de Vida de los Proyectos de Fe y Alegría	30
Tabla 2. Pasos para la formulación, implementación y seguimiento de proyectos sociales	31
Tabla 3. Aspectos a tener en Cuenta en la Intervención Social	33
Tabla 4 Matriz de Recursos de la Investigación	61
Tabla 5. Etapas de Formación del Grupo Juvenil Huellas.....	65
Tabla 6. Participantes del Grupo Juvenil Huellas por Etapa	67
Tabla 7. Equipo de Guías, Asesores y Acompañantes	67
Tabla 8. Buenas prácticas y aspectos a mejorar en la Gerencia de Proyectos.....	79
Tabla 9. Diagnóstico Estructura y funciones	80
Tabla 10. Diagnóstico Etapas y procesos	81
Tabla 11. Diagnóstico Alianzas y Cooperación	84
Tabla 12. Diagnóstico recomendaciones para el diseño de la Unidad	85
Tabla 13. Benchmarking Estructura y Funciones	87
Tabla 14. Benchmarking Etapas y procesos	90

Tabla 15. Benchmarking Alianzas y Cooperantes.....	93
Tabla 16. Recomendaciones de expertos Estructura Organizativa.....	95
Tabla 17. Recomendaciones de expertos Etapas y Procesos	97
Tabla 18. Recomendaciones de expertos Alianzas y Cooperantes	100
Tabla 19. Recomendaciones de expertos Gerencia Ignaciana	102
Tabla 20. Evaluación del trabajo espacial de grado.	147
Tabla 21. Conclusiones y recomendaciones	149

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones desde sus inicios han construido planes sencillos para su evolución y permanencia en el tiempo, siempre se han proyectado para el logro de sus objetivos. Es un proceso constante dentro de las organizaciones que ha tenido diversos modos de llevarlo a cabo, adquiriendo un mayor orden y fundamento con la aparición de la gerencia de proyectos como disciplina que rige los diversos procesos, etapas, técnicas y herramientas en la formulación y ejecución de proyectos.

En la actualidad, pensar y organizar las empresas por proyectos es un área de gran auge y de experiencias exitosas en organizaciones de diversa índole, existen múltiples manuales y mejores prácticas de cómo llevar a cabo cada uno de los procesos que engloba la gerencia de proyectos, brindando herramientas para aplicar la metodología más idónea de acuerdo a las organizaciones. Siendo la oficina de proyectos una estructura básica en la gerencia de los mismos, se concibe como la unidad dirigente de las diversas actividades y procesos gerenciales requeridos para el logro y éxito de los proyectos.

Por su parte, ante un contexto mundial en constante cambio, y ante un país con realidades tan diversas y exigentes como Venezuela, se hace necesario para las organizaciones siempre innovar y mejorar para atender las necesidades de la sociedad. En el caso de las organizaciones no gubernamentales (ONG) no lucrativas, cuyos objetivos están vinculados con generar impacto y desarrollo social en las comunidades atendidas, están hoy en día ante un panorama de grandes oportunidades y de importantes retos para seguir atendiendo y fortaleciendo el trabajo que realizan.

En este sentido, la presente investigación está enfocada en el diseño de una Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas, que tiene como fin principal darle mayor estructura a la organización y optimizar los procesos de gerencia de proyectos dentro de la misma. La Asociación Civil Huellas es una organización sin fines de lucro, es una obra de la Compañía de Jesús en Venezuela

que nació en noviembre de 1989 con el objetivo de construir una plataforma común de trabajo con jóvenes de sectores populares en todo el país.

La organización está dedicada a la formación de liderazgo juvenil en valores humanos-cristianos, desde la espiritualidad ignaciana, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana; a través de itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social, formando así personas capaces de servir y solidarizarse con los más necesitados. Para el logro de sus objetivos, la organización desarrolla diversos programas y servicios: Grupo Juvenil Huellas, Comunidad de Universitarios Padre Alberto Hurtado (CUPAH), Casa de los Muchachos (CDLM), Comunidad Laical Ignaciana (CLI) y el Centro de Formación San Luis Gonzaga (ver anexo A).

La Asociación Civil Huellas para atender los diversos objetivos que se plantea anualmente en sus diferentes programas y servicios, desarrolla una serie de proyectos que le permiten obtener recursos por medio de diversos entes de cooperación. Haciéndose cada vez más competitivo y reducido el acceso a los recursos de los diversos entes de financiamiento, es necesario constituir una Unidad de Gerencia de Proyectos que pueda brindar las herramientas claves para llevar a cabo de manera óptima la gestión de los proyectos en la organización, que permita ganar las convocatorias, concursos y cumplir con los compromisos asumidos por los proyectos presentados. Para ello se requiere gestionar un equipo de trabajo eficiente y de aprendizaje continuo, que pueda trabajar en red con las diversas coordinaciones de áreas, programas y servicios que conforman la Asociación Civil. Asimismo, esta unidad debe estar integrada en la planificación estratégica de la ONG, con flexibilidad para adaptarse a las posibilidades del mercado, responder oportunamente a las necesidades sociales y financieras de la organización, y por ende de los grupos objetivos que atiende.

El presente trabajo especial de grado consta de siete capítulos: En el Capítulo I se plantea la problemática que presenta la organización en cuanto a la gerencia de

proyectos, se definen los objetivos de la investigación, el alcance y la importancia de la misma.

En el Capítulo II Marco Teórico se compilan investigaciones previas relacionadas con el estudio en curso, así como la fundamentación teórica de la investigación, estudios relacionados con la disciplina de gerencia de proyectos, áreas de conocimientos, estructura organizativa, etapas y procesos, ciclo de vida de los proyectos, gerencia de proyectos sociales, gerencia ignaciana, organizaciones no gubernamentales, planificación estratégica, herramienta Canvas.

Por su parte, el Capítulo III definido como Marco Metodológico, explica el tipo y diseño de la investigación, los diversos pasos o fases desarrollados para el logro de los objetivos del estudio, la población y muestra seleccionada a quienes se les aplicó los instrumentos de recolección de datos. También se describe la estructura desagregada de trabajo (EDT), el cronograma y los recursos ejecutados para la elaboración del trabajo especial de grado.

El Capítulo IV define la estructura de la organización: organigrama, misión, visión, valores, además se describe la historia A.C. Huellas, el funcionamiento, los programas y proyectos que desarrolla. El capítulo V contiene el procesamiento y análisis de los datos obtenidos en la investigación, esta información está organizada de acuerdo a cada objetivo y este a su vez por cada dimensión de análisis. En este apartado se resaltan los aspectos a tomar en cuenta para el diseño de la propuesta.

El capítulo VI está constituido por la propuesta de la investigación, se definen ampliamente la estructura organizativa y funcional de la Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas. El capítulo VII contiene la evaluación de la investigación, las conclusiones y recomendaciones finales dadas a la organización para una gerencia exitosa de sus proyectos.

Finalmente, uno de los objetivos principales del trabajo especial de grado es obtener la aprobación por el jurado asignado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En este capítulo se explican los aspectos generales que guían y motivan la investigación, se identifica el problema, se expresan los objetivos planteados para atender esta problemática. Además, se contempla la justificación de la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema

Los seres humanos por naturaleza siempre piensan en el futuro, planifican y trazan objetivos para el logro de sus metas en el transcurrir de la vida, igualmente las organizaciones sociales desde sus inicios han construido planes para su evolución y permanencia en el tiempo. Esta premisa evidencia la existencia de una estructura proyectiva en la mayoría de las acciones de las organizaciones y sus individuos. Sin embargo, todas estas acciones, procesos y prácticas no presentaron un verdadero fundamento conceptual hasta la aparición de la gerencia de proyectos como disciplina de análisis de las diversas áreas, herramientas y métodos claves para el desarrollo en proyectos de las iniciativas, ideas y objetivos de las organizaciones.

La gerencia de proyectos moderna tiene sus inicios en las diversas teorías administrativas desarrolladas desde inicios del siglo XX por Taylor, Fayol, Weber, Mayo y las corrientes de desarrollo organizacional en donde se comienza a dar forma a la gestión de las organizaciones. No obstante, la creación del Project Management Institute en 1969 marcó un hito importante en la gestión de proyectos, puesto que, permitió ir explorando y escalando distintos escenarios a nivel mundial con el establecimiento de estándares para la dirección de proyectos, desde las experiencias de líderes y equipos de proyectos en diversas áreas.

La gerencia de proyectos es un área que ha tenido auge a nivel empresarial principalmente en la rama de ingeniería y mejora de procesos. Por su parte, en el ámbito social la gerencia de proyectos ha avanzado de acuerdo a la realidad y complejidad que conllevan los procesos sociales, con esfuerzos y experiencias exitosas de un amplio equipo de profesionales y organizaciones dedicadas al logro de objetivos de desarrollo social. Los proyectos de desarrollo social son muy

diversos y comprenden un conjunto de matices dependiendo del contexto donde se desarrolle.

En Venezuela en la década de los 50 y 60s se adelantaron importantes iniciativas y proyectos de desarrollo social y económico, que marcaron la pauta en promoción, formación, organización y participación social. Haciendo mención a algunos referentes claves: la formación de sindicatos de trabajadores CODESA (Confederación de Sindicatos Autónomos) promovidos por el Padre Manuel Aguirre sj, con los círculos de obreros y los cursillos de capacitación sindical, impulsando la doctrina social de la iglesia. Otro referente importante lo constituye la fundación de Fe y Alegría como una propuesta educativa para las comunidades populares, con un espíritu optimista de educar para transformar la realidad, que hoy en día se ha convertido en uno de los movimientos educativos con gran éxito a nivel nacional e internacional.

Una referencia clave en la formación y organización social y económica de la población venezolana fue el Movimiento Cooperativista desarrollado en varios estados del occidente del país en torno al ahorro y crédito en comunidades rurales y urbanas, llevado adelante por el padre José Luis Echeverría sj desde el Centro Gumilla Barquisimeto. Lazcano (2016) afirma: “El Centro Gumilla de Barquisimeto es reconocido como un extraordinario Movimiento Cooperativista. Posiblemente, ha sido el movimiento campesino más exitoso en educación de adultos y en promoción social y económica en América Latina” (p.141).

Igualmente, se destaca el Movimiento impulsado por el padre Armando Janssens Jóvenes en Acción cuyo objetivo consistía en: “crear una mentalidad en los jóvenes y estudiantes de compromiso para la acción y así resolver con el pueblo los problemas del país” Méndez y Pons (2014, p.13). Este movimiento luego se transformaría en lo que hoy día es el Grupo Social CESAP, organización que promueve la participación social e incidencia política. Un hito a nivel internacional en este período es la conformación del Consejo de Educación de Adulto de América

Latina (CEAAL)¹ donde se dio pie a la integración y trabajo en red de diferentes organizaciones y se comienza a desarrollar una perspectiva de proyectos originaria del continente.

En la actualidad la gerencia social y su enfoque en proyectos sigue siendo un área en formación, existen muchas organizaciones que se han ido adaptando en los últimos años a este modo de gerencia. En el caso de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), también conocidas como Organizaciones de Desarrollo Social (ODS), han representado como ya se ha mencionado, una gran fortaleza por el trabajo hecho durante años, atendiendo diversas problemáticas sociales con esfuerzos y resultados admirables. Adaptar e impulsar la gerencia de proyectos sociales a la dirección de su organización, constituye hoy día uno de sus principales desafíos para potenciar el trabajo que realizan.

Las ONG tienen su condición jurídica de asociaciones, sociedades civiles, o cooperativas, en donde el logro de sus objetivos depende en gran medida de recursos provenientes de la cooperación económica y técnica resultante de donaciones o ejecución de proyectos. Para algunos autores las ONG no deben tener afinidad política, ni religiosa, pero para América Latina por la importancia del peso de la Iglesias y otras nominaciones religiosas en el desarrollo social se le hace una salvedad. Daft (2011) afirma: “en las organizaciones sin fines de lucro, por lo general, los servicios se ofrecen a clientes que no tienen que pagar, y un problema importante para muchas organizaciones es asegurar un flujo constante de fondos para seguir operando” (p.12). Esto hace necesario, tanto para las ONG como para las empresas en general tener una estructura de gerencia de proyectos dinámica, que brinde herramientas claves para la efectividad y logro de su misión tanto en beneficios como en impacto social.

De acuerdo a Porter (2013), las ONG son estructuras únicas de gran movimiento, son experiencias de verdaderas cooperaciones, que las empresas tienen que aprovechar e integrar para generar valor compartido, que significa “crear valor social

¹ Fundada en 1982 por Pablo Freire, Fals Borda, Ernesto Cardenal, Raúl Regis, entre otros.

y valor económico al mismo tiempo”. Constituyen una oportunidad para cambiar la visión que se tiene de cooperación y financiamiento como un simple regalo o aporte económico, a una visión más amplia de cooperación que genere verdaderas soluciones a los problemas sociales.

De acuerdo a lo anterior, la presente investigación se desarrollará en la Asociación Civil Huellas, Organización sin fines de lucro, perteneciente a la Compañía de Jesús en Venezuela fundada en 09 de noviembre de 1989. Dedicada a la formación de liderazgo en valores humanos-cristianos, desde la inspiración ignaciana, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana; a través de itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social, formando así personas capaces de servir y solidarizarse con los más necesitados. Como lo expresa el eslogan del movimiento: *“Líderes para el mundo que queremos”*.

Esta ONG funciona a nivel nacional atendiendo a 8474 jóvenes (según estadísticas iniciales período 2016-2017). En cuanto a su estructura organizativa cuenta con tres sedes de programas y dos de servicios, seis oficinas zonales, una oficina regional, una oficina nacional, donde funcionan cuatro áreas: Formación, Comunicación, Administración y Proyectos con una plantilla de 30 trabajadores. En la Asociación Civil Huellas la mayoría de los proyectos y el desarrollo de sus programas dependen de la cooperación de terceros, fundaciones, empresas, fondos nacionales e internacionales. Por tanto, el área de proyectos es de vital importancia, el impulso del trabajo en equipo, procesos de gestión eficientes, el trabajo en red con organizaciones aliadas, el monitoreo y promoción constante de los proyectos, podrá generar una mayor obtención de recursos para el desarrollo de los objetivos de la organización.

Sin embargo, a pesar de la importancia para la organización el área de proyectos presenta ciertas debilidades: la estructura funcional y organizativa no están definidas, falta integración con las demás áreas y zonas de la organización en las diversas fases del proyecto, el mercadeo y venta de proyectos es débil, la cartera de proyectos es reducida. La organización ha logrado mantener proyectos regulares

durante varios años para atender eficientemente el programa grupo juvenil, no obstante, hace falta ampliar la cartera de proyectos para atender necesidades de otros programas, servicios y áreas, así como nuevas propuestas para crecer e innovar de acuerdo a las exigencias de la realidad.

En cuanto al seguimiento y control de los proyectos presentan algunas dificultades, los proyectos son ejecutados en las diversas zonas, y es necesario hacer un seguimiento constante a la ejecución para que se cumplan los compromisos adquiridos. La entrega de informes y cierre de los proyectos es una de las debilidades más frecuentes, debido a que las oficinas zonales presentan retrasos constantes en la entrega de reportes económicos y reseñas de los eventos, lo que atrasa el informe final de rendición de cuentas del área de proyectos.

Por otra parte, es importante destacar que la gestión de una obra ignaciana exige retos propios de la congregación, debido a que el gerente ignaciano debe asumir varios desafíos: “mantener la identidad de la obra, animar la colaboración, generar creativamente nuevos servicios, mejorar los procesos para garantizar calidad, estimular el *Magis* ignaciano, y propiciar el desarrollo de organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas” Ramírez (2009, p.11).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se propone el diseño de una Unidad de Gerencia de Proyectos que tenga la capacidad de diagnosticar, planificar, formular, hacer seguimiento, control y evaluación de los proyectos para la obtención de recursos dispuestos a los diversos programas y servicios de la Asociación Civil Huellas; que monitoree sistemáticamente las fuentes de cooperación, que estructure la venta y mercadeo de proyectos, que mantenga activas las relaciones con sus aliados claves. Debe ser una unidad integrada a la planificación estratégica de la Asociación Civil, con una estructura organizativa flexible que permita la fluidez de la comunicación y del trabajo equipo.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es la estructura, los procesos, métodos y herramientas que debería tener una unidad de proyectos para la Asociación Civil Huellas?

1.1.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las etapas, procesos, y metodologías claves desarrollados por A.C. Huellas para la gerencia de sus proyectos?
- ¿Cuáles son las prácticas utilizadas por organizaciones similares a la A.C. Huellas en la gerencia de proyectos, que pueden ser usadas por esta organización?
- ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos que debe tener una Unidad de Proyectos en la Asociación Civil Huellas?
- ¿Cómo debe estar estructurada una Unidad de Proyectos para la A.C. Huellas?

1.2 Objetivos:

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas, con el fin de optimizar los procesos de la gestión de proyectos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las etapas, procesos, y metodologías de gerencia de proyectos aplicadas actualmente en la Asociación Civil Huellas.
- Realizar un compendio de buenas prácticas de la gerencia de proyectos en organizaciones similares a la Asociación Civil Huellas.
- Definir las líneas estratégicas de la Unidad de Proyectos de la Asociación Civil Huellas.
- Diseñar la estructura organizativa y funcional de la Unidad de gerencia de proyectos de la Asociación Civil Huellas.

1.3. Justificación de la Investigación

Las ONG en la actualidad juegan un papel relevante en el desarrollo de proyectos y programas sociales para ofrecer oportunidades de mejora a las comunidades más desfavorecidas. En Venezuela, frente a las desigualdades sociales cada día más visibles en la realidad, el trabajo que llevan a cabo estas organizaciones es vital.

Por ende, se hace imprescindible de una planeación estratégica inteligente y de una gestión de proyectos eficiente, integrada, dinámica, que genere aprendizajes técnicos y experiencias transformadoras en el trabajo con los otros y por los otros.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), con la culminación de los Objetivos del Milenio en el año 2015, ha planteado su nueva propuesta de trabajo para los próximos 15 años, la agenda 2030 que define 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para lograr tener una sociedad con un desarrollo y crecimiento verdadero, más justo, digno y en armonía con nuestra casa común. Muchos de los objetivos plasmados retan a las organizaciones a emprender un camino que aporte resultados valiosos a estas metas, como es el caso de la Asociación Civil Huellas que está comprometida a trabajar en pro de éstas claves para la promoción de la paz y la justicia en las comunidades.

Por su parte, una de las claves de la gerencia social ignaciana es dar soluciones creativas a los desafíos, según la congregación general XXXV la creatividad es uno de los lineamientos principales que exige ante una realidad tan compleja responder con más creatividad. “Tenemos que ser capaces de construir puentes en nuestro mundo fragmentado, entrando con facilidad en situaciones imprevistas, abriendo siempre nuevas posibilidades de ser humanos y de seguir a Cristo con alegría”. P. Adolfo Nicolás SJ (2008). Todas las ONG y particularmente Huellas desde su carisma ignaciano tienen un papel fundamental en pro de una gestión de calidad y de brindar posibilidades para sus participantes, el contexto les demanda programas consistentes que generen impacto en las comunidades, que dejen a su paso transformaciones verdaderas.

En este sentido, ante un mercado más reducido de la cooperación, los proyectos de la Asociación Civil Huellas deben ganar las convocatorias y concursos que cada vez son más exigentes y con más competidores. La organización debe manejar el siguiente discurso: la A.C. Huellas es una obra de la Compañía de Jesús, con 27 años de trayectoria, con más de 8000 mil participantes en 47 ciudades del país, que ha comenzado desde hace unos años a expandirse en América Latina. Es una obra con carácter de exportación por la rica experiencia, aprendizajes y pertinencia de la

propuesta para el trabajo de pastoral juvenil. Ahora bien, para que el cooperante decida por qué asignarle a Huellas y no a otro proponente, no es suficiente manejar el discurso, se requiere la formulación de proyectos más competitivos, ejecución exitosa, rendición de cuentas y el cumplimiento de acuerdos asumidos.

Por tanto, se hace fundamental poner los esfuerzos en la mejora de los procesos de gestión, en este caso el diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos permitirá gestionar todas las ideas, recursos y esfuerzos para gerenciar proyectos exitosos y acceder a los fondos de cooperación. No estamos solos haciendo el bien, existen otros que también están buscando los mismos fondos que nosotros estamos compitiendo.

1.4 Alcance y Delimitaciones de la Investigación.

El presente estudio comprende el diseño de una unidad de gerencia de proyectos para la Asociación Civil Huellas, en la cual se define la estructura organizativa y funcional de la misma, lineamientos estratégicos de la unidad, mejores prácticas en la gerencia de proyectos sociales en obras similares aplicables a Huellas. La Unidad diseñada debe tener la capacidad para atender todos los programas y servicios que desarrolla actualmente la Asociación Civil Huellas.

La investigación se desarrollará en el área actual de proyectos de la Oficina Nacional de la Asociación Civil Huellas; ubicada en la calle Andrés Bello de los Flores de Catia, municipio Libertador Caracas, en un período de tiempo de septiembre de 2016 a mayo de 2017.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

El presente capítulo contiene una revisión teórica de los diversos aspectos que comprenden el diseño de una unidad de gerencia de proyectos, se analiza los conceptos y teorías que aportan valor y dan fundamento a la investigación.

2.1 Antecedentes

López, Pajares y Galán (2010) en el artículo titulado: **La Empresa como cartera de Proyectos y Programas**, de la revista Buena Práctica, realizan un análisis de la Project Management español y dan sus apreciaciones de la estrategia empresarial y la gestión de proyectos, afirman que la gestión de proyectos en España está mal posicionada porque no hay exigencias de parte de la administración pública para utilizar la gerencia de proyectos en las obras públicas y tampoco está incluida esta área en el currículo universitario. Igualmente, afirman que una de las limitaciones más importantes en las organizaciones a nivel mundial es la de dirigir la institución estratégicamente.

De acuerdo a esto, se determina la importancia de posicionar en la actualidad la gerencia de proyectos en el quehacer de las organizaciones, estableciendo como estrategia la Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) para que las organizaciones puedan integrar y desarrollar sus objetivos. Afirman que las limitaciones de las empresas para implantar la estrategia y el poco éxito en los proyectos se pueden superar si se incorpora la PMO al proceso estratégico de la Organización. En este sentido, diseñar una unidad de Gerencia de Proyectos representa una mejora organizativa porque constituye un órgano central que puede unificar y aplicar la estrategia, y la gestión de la cartera de proyectos y programas con los que cuente una organización.

Palabras Clave: gerencia de proyectos, estrategia organizativa, Oficina de Gerencia de Proyectos, dirección empresarial.

Por su parte, Granda (2008) en su trabajo especial de grado titulado **Diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos Informáticos para la vicepresidencia de**

informática de Seguros Constitución S.A., para optar al título de especialista en gerencia de proyectos. Propone el diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos Informáticos para la empresa Seguros Constitución S.A. con el fin de incluir todas las áreas de conocimiento, las herramientas y procesos claves en la gestión de los proyectos. Metodológicamente se plantea como un proyecto factible, es una investigación de campo. La investigación realizó un diagnóstico de la situación actual, para conocer los procesos que manejaba la vicepresidencia de informática en la gestión de los proyectos y las capacidades del personal en esta área, a partir de la información analizada se construye la propuesta de la Unidad de Gerencia de Proyectos.

De esta manera, el estudio representa un aporte valioso a la investigación actual puesto que permite visualizar aspectos claves que se pueden tenerse en cuenta en el diseño de la Unidad: visión, misión, organigrama, funciones, recursos, descripción de los perfiles y cargos del personal, estructura de trabajo para la formulación, control y evaluación de los proyectos.

Palabras clave: proyectos, gerencia, evaluación de proyectos, formulación de proyectos, diseño.

Una investigación importante es el estudio realizado por Rivera (2013), para optar por el título de magister en administración de empresas, llamado: **Estudio y diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para empresas del sector bancario como alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad**. En la cual se desarrolla una propuesta de PMO para ser aplicada en instituciones bancarias privadas de Ecuador. La metodología aplicada es de enfoque cualitativa, en donde a través de la técnica de la entrevista se aplicó un cuestionario a una muestra de seis instituciones bancarias, tres de ellas contaban con oficina de gestión de proyectos y tres no, con la intención de conocer los aportes significativos que una PMO puede dar a la gestión de proyectos, así como identificar las mejores prácticas en gerencia de proyectos para las instituciones bancarias. Es una investigación que da soporte al presente estudio tanto en términos teóricos y metodológicos, sirve de base para

el diseño de los instrumentos de recolección de datos y de la estructura organizativa de la Unidad de Gerencia de Proyectos, tanto de sus procesos, funciones y lineamientos.

Palabras claves: oficina de proyectos, gerencia de proyectos, mejores prácticas, instituciones bancarias, administración de calidad.

Un estudio más reciente y de importancia para la investigación en curso, es el realizado por Rojas (2014), titulado: **Diseño de la Oficina de Gerencia de Proyectos para el instituto Radiofónico de Fe y Alegría en Venezuela**, para optar por el título de especialista de Gerencia de Proyectos. La investigación pretende Diseñar una Oficina de Gerencia de Proyectos para el Instituto Radiofónico Fe y Alegría (IRFA), con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la organización, mediante la gestión integral de proyectos, identificación de las nuevas oportunidades y garantizar financiamiento. La investigación se plantea con la modalidad de investigación y desarrollo, en donde se realiza un diagnóstico para saber los conocimientos que tiene la organización en el área de Gerencia de Proyectos, se determina el alcance que va tener la Oficina de Proyectos en IRFA, luego se define la estructura organizativa de la misma de acuerdo a la filosofía de la organización.

El estudio en primer lugar brinda aportes significativos a la investigación en cuanto a los objetivos planteados, la estructura y componentes de la Unidad de Gerencia de Proyectos, así como la metodología aplicada y las técnicas en la recolección de datos, en segundo lugar, esta Oficina de Proyectos es aplicada a un programa social como lo es el Instituto Radiofónico de Fe y Alegría, que es una obra ignaciana, porque pertenece a la Compañía de Jesús en Venezuela, al igual que la Asociación Civil Huellas (organización objeto de estudio). De esta manera, representa una base a tener en cuenta para el diseño de la propuesta actual, puesto que un aspecto fundamental de la Unidad de Proyectos es la orientación al desarrollo de proyectos sociales.

Palabras Clave: proyecto, gerencia, procesos, planificación, seguimiento, oficina de proyectos.

Por otra parte, Villalobos (2010) en su investigación titulada: **Propuesta de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos para los programas de Servicio Comunitario Internacional (International Service Learning) en una Universidad**, para optar por el título de Master en Proyectos. La investigación pretende implantar una oficina de administración de proyectos de Servicio Comunitario en una Universidad Bilingüe de Costa Rica, la finalidad es incluir en la estructura organizativa de la Universidad dicha oficina, estableciendo formalmente metodologías para el seguimiento y evaluación de los proyectos de servicio comunitario internacional. Dicha investigación consistió en el análisis de un conjunto de universidades que cuentan una estructura formal en la gestión de proyectos, para conocer las mejores prácticas de las mismas y replicar dicho modelo en la Universidad caso de estudio. Teniendo como principal muestra la Universidad de Alicante España, la cual, cuenta con una PMO modelo para proyectos comunitarios internacionales. El estudio se llevó a cabo mediante una investigación de campo con observación directa, entrevistas y recopilación de manuales de trabajo.

La investigación representa un apoyo a nivel conceptual porque establece criterios e indicadores para la estructura de una PMO, asimismo, la estructura organizativa y estrategias recomendadas sirve de modelo para el diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos. Igualmente, otro aporte fundamental lo constituye los métodos aplicados a proyectos de servicio comunitario, proyectos educativos, de aprendizaje, de impacto social, que comprenden uno de las temáticas a desarrollar en la investigación en curso, con el diseño de una unidad de proyectos para el desarrollo de proyectos sociales.

Palabras clave: Oficina, administración de proyectos, servicio comunitario, universidad, estrategia, metodología, seguimiento y evaluación.

La investigación de Sáenz (2012) **El éxito de la Gestión de Proyectos, un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico**, para optar al título de PhD. en Administración y Dirección de empresas. Plantea desarrollar un nuevo modelo teórico de la gestión de proyectos, que permita conocer y profundizar en el éxito de la gestión de los mismos. Hace una revisión de la literatura de las diversas teorías de proyectos, se analizan los enfoques tradicionales y las nuevas corrientes que alimentan el área, para determinar variables que influyen en el éxito de la gestión de proyectos. Una vez determinadas las variables se lleva a cabo un plan piloto, para la posterior aplicación de un cuestionario final, tomando como unidad de análisis el equipo de proyectos en seis empresas mineras de Perú, con una muestra de 52 equipos de proyectos. Es considerado un estudio cuantitativo, se utilizan paralelismos epistemológicos para probar las teorías existentes en el nuevo modelo.

El estudio determina que la eficacia de los equipos, la organización de los mismos y la identificación organizacional son factores claves para el éxito de la gestión de proyectos. La investigación aporta una base teórica para el análisis en el actual estudio, en cuanto a las nuevas perspectivas y variables que deben tomarse en cuenta para el diseño de una unidad de proyectos que genere equipos de trabajo eficaces que aseguren una gestión de proyectos exitosa.

Palabras clave: Complejidad, Estructuración, Éxito, Proyecto, Teorías de Proyectos.

2.2 Fundamentos Teóricos

2.2.1 Proyectos

Los proyectos son en primera instancia un plan a futuro, cuando se genera una idea, se organiza y se construye un objetivo a alcanzar, se proyectan los pensamientos y los esfuerzos a futuro para trabajar por el logro de este deseo inicial.

Para darle una significación al término proyecto se puede ir a sus inicios, la palabra proyecto proviene del latín proiectus, donde el prefijo pro quiere decir hacia adelante, y edictus significa lanzar. De esta manera, la palabra etimológicamente expresa lanzar hacia adelante, lanzados hacia el futuro, haciendo referencia a la

proyección del individuo hacia los otros, de trascender y comunicar (Ramírez 2009 p. 94).

Según Ander-Egg y Aguilar (2005) comenta que al hablar de proyectos “se hace referencia al conjunto de actividades concretas interrelacionadas y coordinadas ente sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas” (p. 16). Se entiende un proyecto como la unión y organización de actividades para el logro de un producto o de un cambio.

Igualmente, un proyecto puede definirse como “un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tienen un comienzo y una terminación” (Palacios 2004 p.27).

También es definido como una metodología para promover el cambio en las organizaciones, actividades y recursos orientados al cambio o mejora de un escenario inicial. A su vez, puede comprenderse como un proceso de aprendizaje de investigación-acción, donde la experiencia genera un soporte y crecimiento Gavilán, Massa y otros (2010, p.7).

Por su parte, el Project Management Institute define al proyecto como: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (PMI 2013, p. 3).

De acuerdo a estas definiciones se puede afirmar que los proyectos son en primer lugar un compromiso hacia el futuro, son ideas plasmadas organizadamente hacia el futuro. Comprende un proceso que encierra un conjunto de actividades que deben estar organizadas en la persecución de un objetivo claramente definido, para la obtención de un producto o servicio final. Igualmente tiene un tiempo definido, es decir, un principio y un fin, son trabajos temporales que buscan la solución de una problemática y la mejora de algún aspecto en las organizaciones.

2.2.1.1 Tipos de Proyectos:

En la gerencia de proyectos existen múltiples clasificaciones de los proyectos de acuerdo a parámetros de tiempo, tamaño, mercado, rentabilidad, resultados, contenido, sector de la economía, carácter. Para la actual investigación se hará una breve clasificación de los proyectos según su carácter y rentabilidad lo que permitirá una mayor comprensión del tipo de proyectos que desarrolla la organización objeto de estudio.

Según Palacios (2004) se pueden clasificar de acuerdo a su rentabilidad:

- **Proyectos de interés social:** son los proyectos dedicados a la atención de problemáticas sociales, los inversionistas deben dar todo el capital para cubrir el proyecto, sus costos operativos.
- **Proyecto Autogestionario:** son proyectos en donde los costos de operaciones se cubren con las ventas o servicios generados.
- **Alta rentabilidad:** son proyectos que buscan tener beneficios, las ventas superan a los costos de las operaciones.

De acuerdo a su carácter según Roche (2011) pueden ser:

- **Proyectos Financieros:** lo constituyen los proyectos en donde su aplicación tiene una demanda real en el mercado, es decir, que el producto o servicio que generará el proyecto tiene efectivamente un poder de compra en la sociedad, lo cual le asegura rentabilidad.
- **Proyectos Sociales:** son representados por aquellos proyectos que buscan generar beneficios en la comunidad, en donde los usuarios potenciales no tienen capacidad de pago del bien o servicio ofrecido. Estos se asumen a través de presupuestos públicos o subsidios.

2.2.3 Gerencia de Proyectos

La gerencia es una habilidad básica en el quehacer de una organización, representa un proceso fundamental en la administración de empresas porque engloba y equilibra diversas capacidades para la organización y formulación de las ideas,

dirección y toma de decisiones para el funcionamiento y crecimiento de cualquier organización. La gestión por su parte, se entiende como la capacidad para encaminar y resolver cualquier situación en diversos ámbitos de la vida. En términos organizacionales Ramírez (2009, p.26) expresa: “hacer gestión consiste en asegurar la armonía entre el sistema de gestión concebido y las herramientas que se utilizan como soporte. La gestión implica liderazgo y gerencia”. Por ende, gestionar un proyecto es la combinación de habilidades, modelos y herramientas para la consecución del mismo, en donde la gerencia aplicada por los líderes de proyectos es fundamental.

La gerencia de proyectos de acuerdo a Palacios (2004): “es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los stakeholders de un proyecto” (p.63). Igualmente, el PMI (2013) expresa: “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (p.5). De acuerdo a lo anterior, la gerencia de proyectos es un proceso que integra conceptos, habilidades y técnicas para el logro de los objetivos y exigencias definidas en el alcance de los proyectos.

Por otra parte, la gerencia de proyectos sociales abarca dicha integración de habilidades genéricas, incluyendo además aspectos sociales (problemáticas, necesidades, impacto, grupos objetivo, acción social, vocación, valores, cultura) puntuales en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos. Ulla y Giomi (2007) expresan: “detrás de muchas iniciativas concretas de mejoramiento social, existen valores que dan sustento y fundamentación a las meras ideas” (p.29).

De acuerdo a Gavilán, Massa y Otros (2010) la gestión de un proyecto social constituye un proceso complejo que implica:

- Adecuación a la realidad, interacción constante con los diversos agentes sociales, identificar oportunidades para innovar y dar respuestas a los diversos problemas sociales.

- Asumir todas las fases del proyecto: identificación y gestación de la idea, diseño y formulación, ejecución, evaluación y cierre del proyecto.

Una gerencia de proyectos sociales debe abarcar todas las fases del ciclo de vida del proyecto con la rigurosidad que éstas exigen, es clave identificar claramente las necesidades a atender y las oportunidades de mejora desde el contacto directo con la realidad, establecer la metodología más adecuada según la problemática a solventar con el proyecto, definir el alcance, tiempo, costos y recursos claves para el proyecto en la formulación, además de reflejar la identidad de la organización y los valores que representan su principio y fundamento. Asimismo, la ejecución del proyecto debe estar acompañada de un seguimiento y control constante para asegurar una ejecución exitosa, en cuanto a la evaluación de acuerdo al proyecto deben establecerse indicadores que permitan medir si los resultados fueron alcanzados y si finalmente se causó un impacto en el grupo atendido.

2.2.4 Unidad de Proyectos

Con el afán de organizar los diversos procesos y técnicas que encierran la gerencia de proyectos, se hace evidente la necesidad de la estructura y formulación de una oficina de proyectos o Unidad de proyectos.

Según Ramírez (2009) “la labor de un gerente social (...) implica concebir el proyecto como una unidad integrada de gestión que busca solucionar un problema” (p.100). De esta manera se refleja la necesaria comprensión de los proyectos no como simples planes sino como unidades de análisis donde interactúan y se integran diversas disciplinas y actores, y para propiciar esta integración es fundamental la construcción de Unidades de Gerencia de Proyectos que aseguren un mayor desempeño de la organización en la gestión de sus proyectos.

Palacios (2004) afirma que la idea de desarrollar una Oficina de Proyectos dentro de la organización es la de generar habilidades, capacidades y el desarrollo de mejores prácticas para la gerencia de los diversos proyectos que desarrolla la institución.

Igualmente, International Business Machines Corp. IBM (2009) define la Oficina de Proyectos como: “Un grupo centralizado integrado por una o más personas dentro de una organización, creado para desempeñar funciones de gestión para un portafolio de proyectos, que hacen que la organización y sus proyectos sean más eficientes.” Es entonces definida no solo como unidad organizativa sino como un equipo de trabajo que busca la gestión eficiente de un portafolio de proyectos.

Para dar una categorización más extensa el Project Management Institute (2013): expresa que: “Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (p.11). De esta manera, se concibe la Oficina de Gerencia de Proyectos como una estructura organizativa que permite coordinar esfuerzos y estandarizar los procesos y actividades referentes a la gerencia de proyectos para lograr una mayor integralidad y disposición de recursos de los proyectos o programas que formule una organización.

Las PMO deben estar alineadas con el plan estratégico de una organización, está dará las directrices de las líneas de acción a desarrollar, permitirá valorar el desempeño de los proyectos, para el logro de las metas de la organización.

El establecimiento de una Oficina de Proyectos dependerá en primera instancia de las demandas de la organización y de las características que la definen: Misión, Visión, Valores. “La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte” (PMI 2013, p.12).

2.2.4.1 Tipos de Oficina de Gerencia de proyectos

Project Management Institute (2013) realiza una clasificación de PMO de acuerdo al grado de control e influencia:

- De apoyo: desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministran plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos, ejercen un control reducido.

- De control: proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios, adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos, o conformidad en términos de dirección. Ejercen un grado de control moderado.
- Directiva: ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos, ejercen un grado de control elevado.

2.2.4.2 Funciones de la Oficina de Gerencia de Proyectos

El PMI (2013) determina las funciones primordiales de una PMO:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

2.2.5 Estructura Organizativa

La estructura de una organización es entendida como la forma en que se ordena todas las actividades y procesos desarrollados para alcanzar sus objetivos, determina el funcionamiento de la organización, su jerarquía, control, áreas y comunicación. Es el modo de establecer su trabajo para que se logren los objetivos y las metas propuestas. De acuerdo a Daft (2011, p. 90) la estructura organizacional tiene tres componentes claves:

- Designa relaciones formales de subordinación, niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

- Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

De acuerdo a lo anterior, una institución funciona a través de la estructura que diseña y desarrolla para sí misma, garantizando los modos formales de relacionarse, agrupamiento por áreas de trabajo y las formas de comunicación e integración entre los participantes. La estructura de una organización va a depender de su ambiente organizacional, de sus valores y de los objetivos plasmados como empresa para posicionarse en determinado mercado o para generar determinado impacto social.

2.2.5.1 Tipos de Estructura Organizativa

Las organizaciones tienen distintos modos de funcionar, de acuerdo a la estructura que establecen para ello, en una organización donde se trabaja por proyectos o donde estos representan una parte importante de la misma, la estructura organizativa juega un papel clave porque determina los modos de relación, el flujo de información y recursos, la supervisión y control de las tareas. El PMI (2013) explica los tipos de estructura organizativa que existen y como favorecen a la gerencia de proyectos, definido a continuación en la figura 1:

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Figura 1 Influencia de la estructura de la organización en los proyectos

Fuente: PMI (2013)

- *Funcional Clásica:* está dividida por departamentos de acuerdo a las funciones de trabajo, se agrupan por especialidades, que pueden subdividirse en especialidades más pequeñas, tiene una jerarquía establecida cada uno tiene su supervisión. Para los proyectos cada uno realiza sus funciones en cada unidad por separado.
- *Matriciales:* se clasifican débiles, equilibradas o fuertes, de acuerdo al poder e influencia que ejercen los gerentes funcionales y directores de proyectos. Las organizaciones matriciales tienen una combinación entre las organizaciones funcionales y las que están orientadas a proyectos. La matricial débil tiene características de la estructura funcional, la figura del gerente de proyectos es más un facilitador o coordinador, pero tiene muy poca influencia en la toma de decisiones; por su parte la matricial fuerte está más orientada a los proyectos y el gerente tiene más autoridad e influencia en la toma de decisiones. En cuanto a la equilibrada cuenta con la figura de director de proyecto, pero este tiene una influencia media tanto en el proyecto como en las unidades de funcionamiento.
- *Orientada a proyectos:* en este tipo de organización los directores de proyectos tienen suficiente autoridad y autonomía para la gestión de los proyectos y cuentan con recursos para hacerlo, los equipos de trabajo están ubicados mayormente en un mismo lugar, se promueve el trabajo en red y la colaboración virtual para los equipos que no estén en el mismo sitio. La organización se ordena por unidades, pueden reportar directamente al gerente de proyectos, o pueden servir como unidades de apoyo.

Es importante destacar que, dependiendo de la organización, de sus fines y estrategias se puede establecer una estructura combinada para llevar a cabo los proyectos que la organización desee, haciendo equipos pequeños de proyectos en las bases funcionales o dirigiendo los proyectos desde una gerencia integradora en toda la organización, esto dependerá de la organización, de su ambiente y de los proyectos que intenta desarrollar.

2.2.6 Procesos de la Dirección de Proyectos

El PMI (2013) agrupa los procesos de la dirección de proyectos en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos:

- Grupo de Procesos de Inicio: son todos los procesos que permiten definir un proyecto o una fase de este.
- Grupo de Procesos de Planificación: comprende los procesos de definición de objetivos y alcance del proyecto, se define la meta y los caminos a recorrer, comprende la formulación y diseño del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución: Abarca todos los procesos elaborados para llevar a cabo el plan del proyecto y cumplir con los requerimientos.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: procesos de supervisión y revisión del desempeño del proyecto, identificación de debilidades y gestión de cambios.
- Grupo de Procesos de Cierre: evaluación y demás procesos necesarios para la culminación formal del proyecto.

2.2.7 Áreas de Conocimiento

Las áreas de conocimiento constituyen las diversas disciplinas aplicadas en el desarrollo de la gerencia de proyectos, que son de importancia para analizar y llevar a cabo cada uno de los procesos y las etapas de los proyectos. El PMI (2013) define las áreas de conocimiento como: “un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (p 60). En este sentido, son todas las capacidades dispuestas y organizadas al logro de los objetivos de un proyecto. Existen diez áreas de conocimientos, consideradas necesarias para abarcar un proyecto de cualquier índole:

- *Gestión de la Integración del Proyecto*: son los procesos y actividades que corresponden propiamente al director de proyectos, intenta unificar todos los demás procesos para tener una visión general y dar coherencia a los proyectos.

- *Gestión del Alcance:* se encarga de definir los requerimientos y especificaciones del proyecto, lo que se incluye y lo que no se incluye, gestiona todo el trabajo requerido para completar el proyecto.
- *Gestión del Tiempo:* son todos los procesos necesarios para completar el proyecto en el plazo establecido de acuerdo al cronograma.
- *Gestión de costes:* comprende los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar y controlar los costes de manera que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- *Gestión de la Calidad:* busca asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluyendo los requerimientos del producto o servicio ofrecido.
- *Gestión de los Recursos Humanos:* son todos los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto, para asegurar una integración, compromiso y éxito en el trabajo.
- *Gestión de las Comunicaciones:* incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunas y adecuadas para cada uno de los miembros del equipo.
- *Gestión de los Riesgos:* incluye los procesos que tienen por objetivo aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.
- *Gestión de las Adquisiciones:* abarca los procesos necesarios para comprar o adquirir productos y servicios, que son precisos para el desarrollo del proyecto.
- *Gestión de los Interesados:* incluye los procesos necesarios para identificar a las personas que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto a fin de lograr su participación eficaz.

Para una mayor comprensión de la gerencia de proyectos el PMI organiza las áreas de conocimiento y las relaciona con cada grupo de procesos, estableciendo las

actividades que se van a desarrollar por cada área de conocimiento, como se refleja en la figura 2.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Figura 2 Relación entre grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento

Fuente: PMI (2013)

2.2.8 Proyectos Sociales

En el marco de proyectos sociales se puede evidenciar diferentes conceptos que aportan una categorización distintiva o única a estos proyectos, que deben ser bien diferenciados de los proyectos financieros o económicos para el éxito de los mismos.

En este sentido, un proyecto social puede definirse basado en Cohen y Martínez (2004) como una unidad con recursos asignados, en donde a partir de la integración de una serie de actividades se logra la solución de una problemática en la realidad de una comunidad o sector atendido. Los productos o servicios generados por los proyectos sociales son entregados de manera gratuita o subsidiada, ya que están destinados a poblaciones que no cuentan con recursos propios para cubrir esta necesidad.

Igualmente, de acuerdo a Gavilán, Massa y otros (2010) los proyectos sociales “son aquellos que se orientan a la promoción personal y la inclusión social con autonomía de las personas en situación de exclusión, desprotección, dependencia o vulnerabilidad, procurando el ejercicio efectivo de los derechos sociales” (p.9). Esto refleja que uno de los objetivos primordiales que persiguen los proyectos sociales es asegurar los derechos humanos o sociales fundamentales para el desarrollo de los individuos.

Por su parte, Ramírez (2009) afirma que los proyectos públicos o sociales:

Son los proyectos que buscan generar un impacto en la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el Estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social (p.28).

Según lo anterior, una característica particular de un proyecto social es su resultado que no se mide en beneficios financieros, sino en el impacto causado en los grupos objetivo donde se desarrolla el proyecto. Igualmente, se afirma que la responsabilidad para la generación y ejecución de estos proyectos no depende de un solo actor, es un compromiso que debe ser asumido de manera integral por el estado, empresas privadas, organismos multilaterales y ONG, no dejar este trabajo

únicamente a la buena intención de las ONG que se han esforzado por años para generar mejoras en la vida de las comunidades.

Los proyectos sociales deben entenderse como unidades de trabajo, unión de esfuerzos organizados, de voluntades y vocación social, en donde se desarrolle de manera planificada un conjunto de procesos y actividades de gestión referentes al ciclo de vida del proyecto, que permita alcanzar los objetivos sociales de intervención, enfocados en su mayoría en mejora de la calidad de vida de la comunidad, mediante el aseguramiento de sus derechos humanos fundamentales.

Para Fe y alegría los proyectos son instrumentos claves de la organización para potenciar los diversos programas y servicios establecidos en el plan estratégico, Según Cortegoso, Carrasco, Sánchez, Pérez y Barrios (2009):

- son pasos precisos en la concreción de uno o varios resultados de un programa (con objetivos y resultados determinados, recursos necesarios para alcanzarlos y tiempo definido para su ejecución)
- son herramientas para la financiación del plan a través de terceros (p. 11).

De acuerdo a esta definición se destaca la importancia que tiene los proyectos dentro de la organización para impulsar el plan estratégico y las diversas líneas de acción con fases y actividades concretas en la consecución de los objetivos de los programas y servicios. Igualmente, un aspecto clave es que los proyectos son herramientas para la obtención de cooperación económica y técnica de personas u organizaciones externas, que pueden brindar su apoyo para el desarrollo de los diversos planes, programas o servicios que forman parte de las organizaciones no gubernamentales.

2.2.8.1 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto comprende un conjunto de etapas que va viviendo el proyecto durante su período de duración, es conveniente dividir el proyecto en etapas e identificar los procesos dentro de cada una de estas etapas porque favorecerá la gestión de los mismos, se podrá tener una visión general y de cada

una de las partes, permitirá una mayor organización y estructura del proyecto. Asimismo, el líder de proyectos debe determinar el enfoque que abarcará para dirigir y ejecutar el proyecto. De acuerdo a Cortegoso et al (2009):

El ciclo de vida de un proyecto puede definirse como la sucesión de etapas que van desde la identificación de necesidades, alternativas y objetivos, pasando por la planificación e implementación de actividades encaminadas a satisfacer dichas necesidades y lograr dichos objetivos, hasta la evaluación de los resultados conducente a una nueva identificación de necesidades (p.20).

A continuación, se muestra una tabla que describe las diversas fases del ciclo de vida de los proyectos definidos para Fe y Alegría según Cortegoso et al (2009):

Tabla 1. Fases del Ciclo de Vida de los Proyectos de Fe y Alegría

Fases	Actividades o pasos
0. Planificación estratégica	• Establecer plan estratégico, programas, propuestas, líneas de acción.
1. Identificación	• Análisis de problemas y oportunidades. • Análisis de objetivos y alternativas. • Formalización interna del proyecto. • Explorar fuentes de financiamiento.
2a. Negociación	• Concretar fuentes de financiamiento. • Establecer línea base. • Formularios componentes del proyecto. • Presentar el proyecto.
2b. Formulación	
3a. Ejecución	• Preparación y convenios. • Apertura o designación de cuentas. • Ejecución de las actividades. • Realización del seguimiento. • Rendición de cuentas.
3b. Seguimiento	
4. Cierre Innovación y aprendizaje	• Informe final. • Cierre de contratos. • Auditorías. • Difusión de experiencias. • Manuales y bienes. • Evaluación final.

5. Continuidad del servicio

- Evidenciar la innovación generada en el servicio por el proyecto y la sostenibilidad.

Elaboración propia

Fuente Cortegoso et al (2009).

2.2.8.2 Diseño, implementación y seguimiento de Proyectos Sociales

El tema de diseño, implementación y seguimiento de proyectos son puntos claves en la gerencia de proyectos, en el caso de proyectos sociales son procesos muy dinámicos y flexibles que se van adaptando a las realidades y los contextos donde se desarrolla el mismo, las características de la población, la historia de la comunidad, las creencias y costumbres, juega un papel esencial porque estos van dirigidos en su mayoría a mejorar la condiciones de vida de un grupo de personas de un sector o de una comunidad en general. De esta manera, en la tabla a continuación se refleja los pasos fundamentales para la formulación, implementación y seguimiento de proyectos sociales:

Tabla 2. Pasos para la formulación, implementación y seguimiento de proyectos sociales

Pasos	Contenidos
Diagnóstico	• Análisis de problemas sociales. • Identificación del problema central. • Elaboración de la línea base. • Definición de los involucrados. • Estudio de la oferta y la demanda. • Análisis del contexto. • Análisis de causas y efectos (árbol de problemas). • Identificación de medios y fines (árbol de objetivos). • Áreas de intervención (viabilidad e importancia).
Formulación	• Definición de los objetivos y metas de impacto. • Descripción de los objetivos del producto. • Determinación del horizonte del proyecto. • Definición de las metas y planes de trabajo. • Descripción de las variables e indicadores. • Selección de las fuentes de información.

	• Caracterización de los supuestos. • Confección de una matriz lógica de las alternativas que se van a evaluar.
Evaluación ex ante	• Identificación de los recursos necesarios. • Estimación de los costos. • Estimación de los impactos. • Análisis de las relaciones costo-impacto.
Programación	• Generación del mapa de procesos. • Descripción de las actividades por procesos. • Confección del cronograma y ruta crítica. • Determinación de insumos. • Definición de la estructura organizacional. • Diseño del modelo de focalización. • Programación del monitoreo y la evaluación ex post. • Análisis detallado del presupuesto y plan de financiamiento.
Monitoreo	• Diseño de un plan de monitoreo. • Recolección y procesamiento de la información. • Elaboración de informes.
Evaluación ex post	• Diseño del modelo de evaluación. • Medición de los costos reales. • Análisis de la relación entre costos e impactos. • Elaboración de informes.

Fuente: Ramírez (2009).

Los diversos pasos que se describen, representan los grupos de procesos que deben desarrollarse para llevar a cabo los proyectos sociales, y los contenidos representan las actividades que comprenden el desarrollo de estos procesos y que determinaran en la práctica el buen funcionamiento del proyecto. Son descritos seis procesos generales que son fundamentales para proyectos sociales: en primer lugar el diagnóstico, que es fundamental para identificar y conocer la situación real del problema, el segundo la formulación, que comprende la concreción de los objetivos del proyecto, metas e indicadores; el tercero la evaluación ex ante, abarca la factibilidad del proyecto; el cuarto la programación, son todas las actividades para la organización y ejecución del proyecto; quinto el monitoreo comprende el seguimiento y control del proyecto y el último proceso abarca la evaluación del

mismo. Todos estos procesos están íntimamente relacionados con la metodología propuesta por el PMI.

2.2.8.3 Claves para la Gestión de Proyectos Sociales

Los proyectos Sociales, son muy dinámicos y flexibles y aunque existen estructuras y metodologías para su formulación y seguimiento, el sentido de un proyecto social lo da la filosofía con que se plantee, el contexto donde se va desarrollar y los valores y los objetivos de la organización que lo va desarrollar. De manera general se deben tener en cuenta algunos aspectos en la intervención social, los cuales se expresan en la tabla a continuación:

Tabla 3. Aspectos a tener en Cuenta en la Intervención Social

Carácter Integral	Para garantizar la integralidad, los proyectos deben prever acciones orientadas a incidir sobre los distintos factores que pueden posibilitar la cobertura de la necesidad (por ejemplo, acceso al ocio) o la resolución del problema (por ejemplo, dificultades de integración en recursos de ocio). Por otro lado, los proyectos de intervención social deberían contemplar, junto a las actuaciones orientadas a la atención de necesidades o la resolución de problemas, actuaciones de prevención y promoción de capacidades de las y los destinatarios.
Trabajo en Red	El trabajo en red constituye una estrategia de articulación de recursos que evita duplicar proyectos y servicios, potencia el arraigo de los proyectos y economiza esfuerzos.
Sostenibilidad	En la medida que el proyecto plantee estrategias eficaces para procurar grados aceptables de legitimidad y adhesiones, así como para empoderar a las personas destinatarias y a otras partes interesadas, tendrá mayores garantías de éxito.
Carácter Participativo	La participación del mayor número de partes interesadas o involucradas, especialmente de las y los destinatarios últimos, es una de las características que garantizan el éxito del proyecto. Su participación debe garantizarse, siempre que resulte posible, en todas las fases del ciclo del proyecto. En las fases iniciales (identificación de la idea de proyecto, diseño y elaboración), es una condición necesaria para procurar el ajuste del proyecto a las necesidades.

Fuente: Gavilán, Massa y otros (2010).

2.2.9 Gerencia Ignaciana

La Gerencia Ignaciana es un modo de gerencia particular de la Compañía de Jesús, que está orientada principalmente a la dirección de programas y proyectos sociales, desde el carisma Ignaciano. Comprende todas las características de gerencia como disciplina administrativa, pero con un enfoque en procesos sociales, agregando valor desde un conjunto de principios Ignacianos, provenientes de la experiencia de vida de San Ignacio fundador de la Compañía de Jesús.

Es importante acotar que en esta área no se han desarrollado teorías o modelos administrativos sobre como gerenciar, simplemente es asumir la dirección de las obras de la Compañía de Jesús, tomando en cuenta algunos principios ignacianos. De acuerdo a Cárdenas y Giraldo (2009) la gerencia social: “se refiere a un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes, que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entraban el desarrollo social” (p.7). De esta manera, la gerencia social es un área en construcción y que se enriquece constantemente con las experiencias de cada contexto donde se trabaja, comprende un conjunto de herramientas que son necesarias para coordinar y llevar adelante los objetivos de las organizaciones de desarrollo social.

Es importante decir, que este carácter social de la gerencia no es excluyente de características cuantitativas, el valor económico, calidad, resultados e indicadores, son componentes claves de esta gerencia. Su condición social está determinada por los fines que quieren alcanzar, sin embargo, el proceso de gerencia es riguroso y busca generar *valor compartido*, desde una dirección contextualizada para poder lograr un verdadero desarrollo a partir de obras y servicios sustentables. Granados (2015) expresa se habla de una: “gestión que, sin dejar de ser de calidad, se entiende desde unos criterios y unas intencionalidades atravesadas por el humanismo, la formación integral y el reconocimiento del otro en su dignidad, rasgos propios de una Espiritualidad Ignaciana” (p.6).

Por su parte, el adjetivo *Ignaciano* es la marca que define este tipo de gerencia, es un aspecto que agrega valor a todo el trabajo que se hace dentro de las obras de la

compañía. Ser Ignaciano es tener un estilo distinto de hacer las cosas, un gerente ignaciano debe conocer la vida de San Ignacio de Loyola y estar atento a algunos de los principios claves de su persona que pueden tenerse en cuenta en el modo de gerenciar. A continuación, se expresarán algunos principios ignacianos claves, basados en Vásquez (2009):

- *Sensibilidad y apertura al mundo que lo rodea*, es una característica que permite estar siempre atentos a la realidad y a hacer sensibles con la misma, el análisis del contexto es fundamental para llevar a cabo el proceso de gerencia.
- *En todo amar y servir*, esta es una las características más distintivas de San Ignacio, y que define el trabajo dentro de la Compañía. La necesidad de siempre dar respuesta y de accionar de acuerdo al amor y el servicio es una condición fundamental que marca el carisma ignaciano. En este caso, es fundamental que el gerente de programas y proyectos ignacianos este identificado con la misión y que está realmente le inspire y le motive a trabajar, porque una gerencia social sin identidad, carisma y compromiso escasea de sentido.
- *Contemplativo en la acción*, esto consiste en poder discernir y ver la presencia de Dios en todas las cosas. La capacidad de estar en constante discernimiento, contemplando en las acciones el sentido de la misión es una actividad de mucha importancia y de gran exigencia. Un gerente que tenga la capacidad de estar atento a lo que va pasando y como esto puede tener sentido para los objetivos y metas de la organización es una habilidad que vale la pena desarrollar.
- *El Magis, búsqueda de la excelencia*. Este principio de siempre buscar la excelencia y dar lo mejor en todo lo que se haga, es un aspecto determinante en la gerencia ignaciana, un trabajo bien hecho que rete constantemente a las personas a ser más creativos, a potenciar y desarrollar sus habilidades para el logro de los objetivos es evidentemente una oportunidad de innovación y eficiencia.

- *Disponibilidad para adaptarse según los tiempos, lugares y personas.* Este principio ubica al gerente en el contexto y permite que pueda tener la capacidad de pensar, diseñar y ofrecer servicios de acuerdo a los tiempos, lugares y personas, respondiendo a la necesidad de la comunidad y no a una necesidad aislada o creada por interés externos.
- *Liderazgo significativo:* visionario, emprendedor, creativo, afectuoso, perseverante y coherente con sus principios. Esta última característica aplica ampliamente a un gerente y a las actividades que este desarrolla, el liderazgo de San Ignacio fue realmente sólido, de grandes aprendizajes y experiencias, llevar a cabo la gestión desde sus características como líder podrá permitir instituciones generadoras de valor.

De acuerdo a lo anterior, es evidente que existe una gran riqueza de la experiencia de San Ignacio aplicable a la dirección de las obras en la actualidad y de la gerencia de los proyectos que éstas desarrollan. Ser un gerente ignaciano exige de experiencias profundas con la persona de Jesús de Nazaret, de sí mismo y de los otros. Exige habilidades y conocimientos gerenciales, así como de una mente abierta, innovadora, reflexiva, visionaria, que vaya al encuentro, sin miedos, dispuesta a trasformar y a dejarse transformar en la construcción de un mundo mejor.

Estamos en una época de cambios y transformaciones en donde el carisma ignaciano sigue siendo vigente, la construcción de una unidad de gerencia de proyectos para la A.C. Huellas es una propuesta que busca fortalecer los modos de la gestión de proyectos dentro de la organización, sin dejar de lado los rasgos ignacianos que da identidad y particularidad a la obra. De acuerdo a Granados (2015):

Si solo nos renovamos desde teorías empresariales o psicológicas, sobreviviremos como instituciones privadas que hacen un buen servicio social sin fines de lucro, pero hipotecaremos nuestra identidad, pervirtiendo nuestra pertinencia. Pero si sabemos integrar en las prácticas de gestión los criterios evangélicos e ignacianos permaneceremos en el tiempo, seremos vigentes y seguiremos marcando diferencias. (p.21)

2.2.10 Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Las ONG como sus siglas lo expresan son Organizaciones No Gubernamentales, es decir, que son organizaciones independientes de la administración del Estado, grupos religiosos o políticos y también son distintas de una empresa o corporación privada lucrativa. Las ONG son en principio sociales, nacen de la sociedad y están destinadas a la sociedad.

La diferencia principal entre las ONG y las empresas está dada por la orientación de sus objetivos, en las primeras se espera incidir en una determinada comunidad o grupo social generando una mejora, impacto o beneficio para la misma; y en las segundas se busca la obtención de un beneficio económico. Daft (2011) expresa: “en los negocios, los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la empresa, mientras que, en las organizaciones sin fines de lucro, los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social” (p.12).

Las ONG se generan a partir de la organización de la sociedad civil, que se unen para el logro de objetivos comunes, estos objetivos son mayormente sociales, lo cual, las distingue de las demás organizaciones. Picas (2000) afirma las ONG tienen una “vocación eminentemente social, de la que obtiene su legitimidad, que se plasma y realiza en la oferta de servicios y la prestación de ayuda destinadas a cubrir necesidades sociales no satisfechas” (p. 167).

Ortega, Arango y Sepúlveda (2011) define a las ONG como:

Organizaciones voluntarias de ciudadanos o empresas, pertenecientes al sector sin ánimo de lucro, de carácter nacional o internacional, formalmente constituidas, con objetivos enmarcados en un sin número de dimensiones entre las que se destacan: Política, Económica o Social, y que tiene dos particularidades; primero no buscan el autobeneficio de sus integrantes, por lo que se considera que la ONG nace para los demás, y segundo, no hace parte del gobierno, ni de sus empresas, lo que posibilita su participación como influenciador en las decisiones sobre política pública sin necesidad de declararse impedida. (p.257)

Teniendo en cuenta la definición se identifican características básicas de una ONG: son una asociación de ciudadanos, de sociedad civil, son autónomas e

independientes de los gobiernos, no son lucrativas, pueden ser nacionales o internacionales, y sus objetivos abarcan diversas dimensiones de trabajo, orientados todos para la solución de problemáticas sociales.

Otra condición relevante de las ONG según expresa Daft (2011) es que: “tratan con muchos grupos de interés diferentes y deben comercializar sus servicios para atraer no sólo a los clientes, sino también a voluntarios y donadores” (p.12). En este sentido, es fundamental las estrategias de comunicación y relaciones, mapeo de oportunidades de financiamiento, venta y mercadeo de proyectos que establecen las ONG para obtener sus recursos y el talento humano indispensables para su funcionamiento.

2.2.11 Organizaciones de Desarrollo Social (ODS)

Un término que ha venido sonando más recientemente es la expresión de ODS Organizaciones de Desarrollo Social, que son en sí mismas instituciones sociales destinadas al logro de objetivos de mejora social. En su mayoría son organizaciones no gubernamentales (ONG) no lucrativas, y están orientadas a generar procesos de desarrollo y crecimiento en las comunidades y sociedad en general.

En Venezuela existe varias redes que ayudan a generar alianzas y promover apoyo entre organizaciones sociales, siendo la más conocida REDSOC Red Venezolana para el desarrollo Social, que desde hace 20 años promueve la integración entre organizaciones sociales, y la formación para una gerencia social de calidad, dentro de esta red se encuentra la Asociación Huellas Civil Huellas, organización objeto de estudio.

2.2.12 Benchmarking

El benchmarking es una herramienta administrativa aplicada en la gerencia organizacional, es una metodología de aprendizaje para la institución, consiste en realizar un análisis y evaluación de determinadas organizaciones para comparar, valorar y destacar las mejores prácticas en diferentes procesos, productos y servicios.

De acuerdo a Spendolini (1994) el benchmarking es: “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (p.11). De acuerdo, a este autor el benchmarking representa un proceso evaluativo de diversas organizaciones, que deben ser líderes en el trabajo que realizan, con la intención de valorar sus mejores prácticas y aplicarlas a otras organizaciones.

Por su parte, Morán y Sebastián (2014) explican que la finalidad de esta herramienta es cuestionarse la propia gestión de la organización, tomando en cuenta la estrategia de los demás para avanzar. Es importante aclarar que esta herramienta no consiste simplemente en copiar las prácticas del otro, es un método para generar soluciones a partir de los conocimientos y aprendizajes de las organizaciones, Harrington (1996). Por tanto, el benchmarking es comprendido como un proceso de aprendizaje organizativo, donde la organización se esmera por ser mejor, se atreve no solo a ver su entorno inmediato sino analizar un contexto más amplio, investiga formas de innovar y solucionar sus problemáticas, a partir de las mejores experiencias conocidas. Intxaurburu y Ochoa (2005, p.98).

El benchmarking se convierte en una metodología práctica y de importantes aprendizajes para la mejora y crecimiento de las organizaciones, es aplicable a organizaciones de diferente índole y en cualquier área de la gerencia, como en el caso de la gerencia de proyectos, área de relevante importancia para las organizaciones en la actualidad.

2.2.12.1 Tipos de benchmarking

Existen diversas clasificaciones para la aplicación de esta técnica, sin embargo, una de las clasificaciones más usadas de acuerdo al Comité de Industrias Energéticas español (2007) es la siguiente:

- *Benchmarking interno*: está referido a un análisis a lo interno de la organización, valora y compara distintas unidades o áreas dentro de la misma organización.

- *Benchmarking competitivo*: consiste en el análisis de las organizaciones que son competencia entre los productos y servicios que ofrecen, la idea es identificar mejores prácticas en las mismas.
- *Benchmarking Externo no competitivo*: este proceso pretende reconocer las mejores estrategias de gestión aplicadas por otras organizaciones que no necesariamente son la competencia, se subdivide en dos tipos: *funcional* que pretende analizar procesos o funciones de empresas del mismo sector que no son competencia directa. Y el *genérico* que estudia los procesos o funciones de otras organizaciones con sectores económicos o sociales distintos.

2.2.14 Planificación estratégica, valor compartido Michael Porter.

Las organizaciones empresariales en el transcurso del tiempo han seguido modelos para su funcionamiento y desarrollo, con la intención de generar un alto porcentaje de utilidades con la actividad de bienes y servicio que ofrece. Un aspecto fundamental que representa el hilo conductor de la misma es la planificación estratégica, la manera como ésta se plantea el logro de sus objetivos ante una realidad interna y externa que debe atender.

La planificación estratégica es entendida como un proceso de posicionamiento de la empresa en un punto deseado, a través de la definición de un conjunto de tácticas y actividades expresadas en la cadena de valor de la organización para lograr mantener en el tiempo una alta competitividad y altos beneficios. Según Porter una empresa puede ser estratégicamente competitiva cuando es capaz de definir una posición y una cadena de valor característica que lo diferencie de los otros y que aporte valor al trabajo que realizan.

Más recientemente Porter ha introducido una nueva forma para pensar las organizaciones y establecer su estrategia, es una nueva forma de generar valor para las empresas definido como *Valor Compartido*, capacidad de las organizaciones para crear valor no solo económico sino también social, lo que se traduce en generación de utilidades para las empresas, pero también en un

desarrollo para las comunidades que abarcan de acuerdo a su ubicación o distribución. Porter y Kramer (2011):

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (p. 6)

Cada vez se busca más disminuir las brechas entre el desarrollo económico y social, que han estado por muchas décadas desvinculados, generando grandes problemas sociales, que hoy deben atenderse desde un proceso colaborativo de distintos actores y como un proceso integral de las organizaciones, no solo como un asunto aislado de la responsabilidad social empresarial, sino desde el centro de las organizaciones, la intención es poder solventar los problemas sociales desde un modelo de negocios sustentable.

Este nuevo concepto de Valor Compartido implica una nueva mentalidad de parte de los gerentes para comprender las organizaciones, los problemas sociales y los procesos que le generan productividad y posicionamiento. “Necesitamos una forma más sofisticada de capitalismo, imbuida de un propósito social. Pero ese propósito debería emerger no de la caridad sino de una comprensión más profunda de la competencia y de la creación de valor económico” (Porter y Kramer 2011, p.18). Es desarrollar la capacidad de comprender que las utilidades a corto plazo no necesariamente se traducen en mayor riqueza y desarrollo, si está desvinculado de la atención de las necesidades sociales de las comunidades y de un impacto ambiental reducido. Por el contrario, muchas de las prácticas empresariales pueden generar más costos por los daños causados en la sociedad o por ignorar las situaciones que también son su responsabilidad, no solo del gobierno o de las ONGs.

Por otra parte, no solo las empresas tienen que crecer en esta visión de creación de valor compartido sino también las ONGs y los gobiernos, que desvinculan su esfuerzo del valor económico, se enfocan principalmente en la creación del beneficio social y en la obtención de fondos por medio de cooperantes. Porter y

Kramar (2011) expresan: “las empresas sociales que crean valor compartido pueden escalar más rápidamente que los programas meramente sociales, los que suelen ser incapaces de crecer y volverse autosustentables” (p.10).

Porter afirma que la organización tiene tres formas para aprovechar las oportunidades reales y generar valor compartido:

- Reconociendo productos y mercados.
- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.
- Construyendo clusters (grupo) de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.

Cualquier organización, de cualquier sector puede iniciar un proceso de creación de valor si enfoca su mirada en una de estas tres maneras de mejora, siendo conscientes que éstas puedan realizarse también de manera integrada o que al iniciar una puede desencadenar o potenciar la otra.

Uno de las consideraciones más importantes de este nuevo modelo de Valor Compartido, es la necesidad de no atender los problemas sociales bajo un enfoque reducido de responsabilidad social corporativa, donde los recursos son siempre limitados, sino como un modelo de negocio que utiliza sus aprendizajes, experiencias, procesos y recursos para crear valor, que pueda mantenerse en el tiempo, y así como es capaz de generar valor económico sea capaz de crear valor social y propiciar avances verdaderos en la sociedad actual y futura.

2.2.15 Metodología CANVAS

Canvas es una nueva metodología aplicable en el ámbito organizacional, que busca la generación de modelos de negocio desde un lienzo o una base donde se va definiendo y construyendo a partir de una serie de módulos un modelo de trabajo para la organización. Es un modo práctico de trabajo donde el diseño, el lenguaje, la creatividad e innovación juegan un papel importante. Representa una herramienta que permite realizar un análisis de las ideas, visualizar cada componente y la relación entre ellos, plasmar lo que se quiere lograr en una sola cuartilla, tiene un

efecto visual valioso que genera frescura y cercanía a los equipos que deciden emprender un modelo para su negocio. Esta metodología fue introducida por Alexander Osterwalder en el 2004 mediante su tesis doctoral innovación en modelos de negocio, que posteriormente en colaboración de un amplio grupo de profesionales de diversos países mediante un hub, una plataforma en línea, en donde todos podían dar sus opiniones y aportar ideas se consolida el método en su libro Generación de Modelos de Negocios publicado en el 2011 en coautoría con Yves Pigneur.

El lienzo modelo de negocios, tiene como fin principal dar la plataforma para la creación de valor para la organización con la construcción de su modelo particular de negocios, Osterwalder y Pigneur (2011) definen: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). Es una herramienta que sirve para entender todos los componentes de la organización, sus relaciones e influencias que le permiten generar valor, además de visualizarlos de manera sintética en un mismo espacio. Este modelo consta de nueve módulos que se mencionaran brevemente a continuación basados en Osterwalder y Pigneur (2011), la figura 3 muestra gráficamente el modelo.

- Segmentos de mercado: en este módulo debe definirse a quién está dirigido la propuesta de valor de la organización, es decir, a que clientes vamos a atender y si sus características permite agruparlos en un mismo segmento o en segmentos diferentes. Es necesario responder las preguntas: ¿Para quién creamos valor?, ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
- Propuestas de valor: son los productos y servicios que una organización ofrece para solucionar o atender una determinada necesidad de un segmento del mercado. Representa el plus de la organización, lo que le permite ser escogida por sus clientes y lo que la va ayudar a mantenerse en el tiempo y posicionarse. Las preguntas que deben responderse serían: ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?, ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

- **Canales:** representan el contacto entre la empresa y sus clientes, es este módulo se deben establecer cuáles serán los canales de comunicación, distribución y venta que la organización va implementar para llegar a sus clientes. Es importante responder las siguientes preguntas: ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?, ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?, ¿Cuáles tienen mejores resultados?, ¿Cuáles son más rentables?
- **Relaciones con clientes:** en este segmento deben definirse el modo de relación que la organización establecerá con los clientes, de manera personal o automatizada, de manera exclusiva o colectiva. Deben atender a estas preguntas: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿Cuál es su coste?
- **Fuentes de ingresos:** es el flujo de dinero que se establece entre la empresa y el cliente, es el valor que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio ofrecido, deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Cómo pagan actualmente nuestros clientes?, ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Cómo les gustaría pagar? En este segmento la organización define los tipos de fuentes de ingresos y los mecanismos de fijación de precios.
- **Recursos clave:** son aquellos activos claves que debe tener la organización para funcionar, para poner en marcha su propuesta de valor, pueden ser económicos, físicos, humanos, intelectuales. Es importante establecerlos a partir de la pregunta: ¿Qué recursos claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
- **Actividades clave:** se refiere a las actividades centrales o más importantes que deben desarrollarse para que el negocio tenga éxito, las actividades pueden categorizarse en producción, resolución de problemas y plataforma/red. La pregunta sería: ¿Qué actividades claves requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

- Asociaciones clave: son todos los socios o proveedores con los cuales la empresa puede aliarse para optimizar su negocio. Se debe tener claridad en las siguientes interrogantes: ¿Quiénes son nuestros socios claves?, ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?, ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios? Se puede establecer cuatro tipos de asociaciones: alianza estratégica, coopetición, empresas conjuntas, relaciones clientes-proveedor.
- Estructura de costes: son todos los costos que va tener la organización para llevar a cabo su nuevo modelo de negocio, debe definirse si la estructura se va basar según los costos o según el valor. Preguntas claves: ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros?, ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i> 	<i>Segmentos de mercado</i> 
	<i>Recursos clave</i> 		<i>Canales</i> 	
<i>Estructura de costes</i> 		<i>Fuentes de ingresos</i> 		

Figura 3 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

El *Canvas Open Innovation* es un lienzo que permite diseñar o reinventar en forma amplia la estructura de una organización, producto o servicio que se quiera ofrecer teniendo en cuenta nueve aspectos básicos a nivel interno y externo de la organización, los cuales, se explicaran a continuación basadas en Canvanizer.com:

- Estrategia: en este módulo es necesario especificar los objetivos a lograr y la estrategia que se va aplicar para este nuevo proyecto. Las preguntas que deben responderse son: ¿Cuáles son nuestras competencias básicas?, ¿Qué ADN es la base de todas nuestras acciones?, ¿Qué queremos lograr con este esfuerzo o proyecto?
- Mercado: define el mercado objeto de la organización, al cual está dirigido los esfuerzos, productos y servicios de la organización. Asimismo, se pueden definir los mercados que aportan valor a la organización como conocimientos y tecnologías. Es necesario preguntar: ¿A qué grupos objetivo nos dirigimos en nuestros mercados?, ¿Qué tan bien conocemos nuestros mercados y su entorno (competidores, condiciones marco legales y socioculturales)? ¿Existen nuevos mercados en los que sería interesante nuestro saber?
- Tendencias: son los estilos que están marcando la pauta en el mercado, y que pueden influir en nuestra organización. Es importante tener en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Qué tendencias (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales) influyen en sus productos, organización y mercados?, ¿Observamos y evaluamos las tendencias sistemáticamente?, ¿Cómo utilizamos estas tendencias con respecto a nuestra estrategia, tecnología, propiedad intelectual, procesos, redes y productos?
- Productos: comprende los productos o servicios que la organización ofrece o piensa ofrecer a sus clientes o a determinado segmento del mercado. Las interrogantes a tener cuenta: ¿Cuáles son nuestros productos? ¿Qué valor aportan nuestros productos (proposición de valor) y qué necesidades cumplimos con él?, ¿Qué tecnologías, propiedad intelectual y conocimientos utilizamos para nuestros productos?

- Red: permite visualizar todos los socios que se pueden tener para desarrollar nuestros objetivos de negocio, así como definir todas las actividades que pueden realizarse en red. Se debe tener en cuenta: ¿Qué socios tenemos en nuestra red y qué funciones cumplen?, ¿Cuál es la estructura de nuestra red?, ¿Qué procesos de exploración y tratamiento de socios fomentamos?, ¿Qué socios podrían apoyar nuestra red razonablemente?
- Tecnología: en este segmento se ubica toda la tecnología necesaria para poder desarrollar los productos y servicios de la organización. Se debe contestar las preguntas: ¿Qué tecnología o propiedad intelectual tenemos o necesitamos?, ¿Existen estructuras y procesos internos para el manejo de la tecnología y la propiedad intelectual?, ¿Quién aporta nuevas tecnologías y propiedad intelectual a nuestra organización?
- Proceso: comprende todos los procesos que deben establecerse para generar la innovación y para integrar las diversas fases del proyecto. Las interrogantes: ¿Cuáles son nuestros procesos?, ¿Cómo se ven los procesos de desarrollo de productos y gestión de ideas?, ¿Los procesos conectan a nuestra gente, nuestro conocimiento y nuestras redes con respecto a nuestra cultura y estrategia?, ¿Cómo se ve nuestro control de la innovación?
- Cultura: se define de acuerdo al ambiente, valores, creencias, principios, de las personas con las que se va a trabajar, nuestros equipos de trabajo. Tener en cuenta: ¿Existe una apreciación común de los valores, el comportamiento, las normas y las actitudes?, ¿Qué posibilidades ofrecemos a nuestros empleados para trabajar creativamente?, ¿Qué importancia tienen la orientación tecnológica, la orientación al mercado, la orientación empresarial y la orientación hacia el aprendizaje en nuestra organización?
- Gente: este bloque tiene una importancia particular porque debe concretarse todo el talento humano equipos internos o externos necesarios para el desarrollo del proyecto de innovación. Preguntas que hacer: ¿Qué funciones y responsabilidades organizacionales se asignan?, ¿Hay personas en la empresa que representan puntos de intersección definidos con nuestra red?

En la figura 4 se refleja gráficamente el lienzo y cada uno de sus componentes.

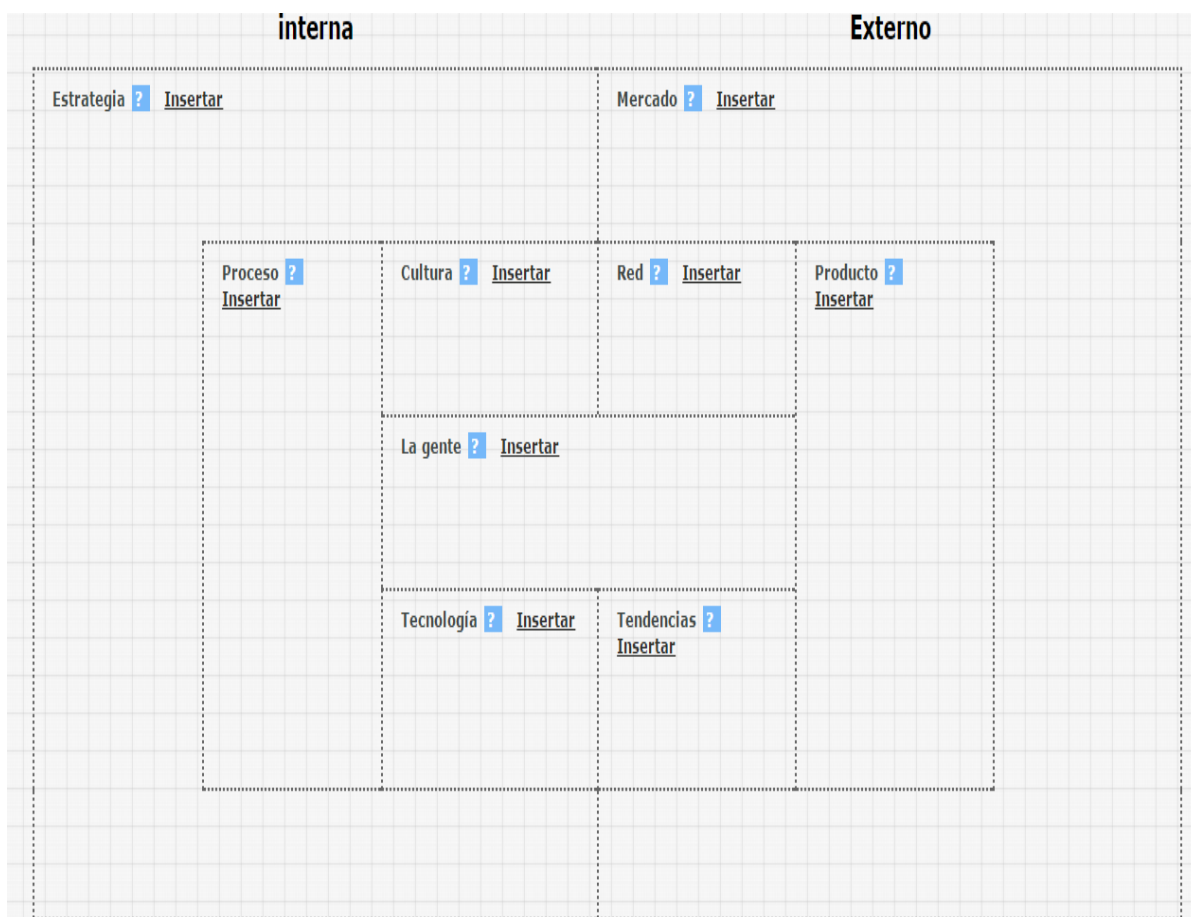


Figura 4 Open Innovation Canvas

Fuente: Insight Innovation GmbH. Canvanizer.com

2.3 Bases Legales

Las ONG son una de las formas de asociación y organización a la que tenemos derecho los venezolanos y venezolanas de acuerdo al artículo 52 de la República Bolivariana de Venezuela. Este derecho es complementado con el artículo 132 que establece el deber de toda persona a cumplir sus responsabilidades sociales y a participar solidariamente con la vida civil, política y comunitaria del país, promoviendo los derechos humanos, la convivencia democrática y la paz social. Este derecho permite a las personas organizarse en asociaciones que respondan

desde un fin común al fortalecimiento de la Justicia Social. Es en el artículo 70, donde más claramente se expresa la constitucionalidad de la existencia de instituciones sin fines de lucro como medio para lograr la participación y protagonismo de los ciudadanos. En tal sentido, dicho artículo expresa: “Y en lo social y económico: las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad”.

Las ONG dan respuesta a las necesidades de la población, no atendidas totalmente por el Estado, sus objetivos son principalmente sociales de apoyo a determinados sectores pocos favorecidos y por ser entes sin fines de lucro deben contar con entes de cooperación nacionales e internacionales. Son instituciones jurídicamente establecidas que están obligadas al cumplimiento de una serie de leyes dentro del marco jurídico venezolano para su constitución y funcionamiento, como se expresa a continuación Centro Gumilla (2009):

El cumplimiento de deberes y obligaciones en materia de registro de sus estatutos constitutivos originales y sus cambios en el registro civil (Código Civil); cumplimiento de los deberes tributarios, tales como registros, libros, soportes y declaraciones de impuestos nacionales y en su caso municipales (Código Orgánico Tributario, Ley de Impuesto sobre la Renta, Ley sobre el Impuesto al Valor Agregado-IVA-, ordenanzas municipales sobre impuestos a los inmuebles urbanos y tasas de aseo urbano, etc.); cumplimiento de obligaciones laborales, incluidos, entre otros los decretos sobre salarios mínimos y aumentos de salarios (Ley Orgánica del Trabajo, Ley sobre Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo y otras); cumplimiento de las obligaciones de inscripción de los empleados en el Seguro Social Obligatorio y de las cotizaciones correspondientes (Ley del Seguro Social Obligatorio); regulaciones del actual control de cambio para la recepción de divisas provenientes de la cooperación internacional y para la obtención de autorizaciones para la compra de divisas (Decreto de Control de Cambios, Convenios Cambiarios y la Ley Contra los Ilícitos Cambiarios).

Para el financiamiento a las ONG el Estado venezolano prevé las contribuciones de los particulares y empresas a proyectos como desgravámenes a los impuestos. Al respecto, el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela señala: “...las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitarios serán reconocidas como

desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva”. De igual forma la ley de cooperación internacional vigente desde el miércoles 8 de enero de 1958 en Gaceta Oficial de la República de Venezuela, Número 25.554 es una de los marcos legales para el financiamiento de las ONGs. En su artículo N° 1 señala lo siguiente: “La nación venezolana reitera al principio de que la cooperación es el medio más conveniente para fortalecer los vínculos entre los países y, en función de ello, declara su propósito de contribuir a hacer efectiva esa cooperación mediante fórmulas prácticas para la solución de problemas que afecten el bienestar de los pueblos.” No obstante, esta ley se encuentra en proceso de discusión con el Proyecto de Ley sobre Cooperación Internacional, aprobado en primera discusión en fecha 13 de junio de 2006.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

Toda investigación científica requiere de un orden y un método para desarrollar sus objetivos, lo cual, le da validez para su análisis y aplicación. Por ende, en este capítulo se explica el procedimiento y los métodos que se llevaron a cabo para realizar el diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos en la Asociación Civil Huellas.

3.1 Tipo de Investigación

La investigación actual es considerada como un **proyecto factible**, según la UPEL (2006) “El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” p.13. El diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos para la A.C. Huellas, representó el desarrollo de un proyecto factible, debido, a que se desarrolló una propuesta para la organización con el fin de mejorar los procesos de gerencia de proyectos aplicados por la misma.

El proyecto factible comprende varias etapas a tenerse en cuenta para la ejecución de la investigación: el diagnóstico, fundamento teórico, metodología, cronograma, recursos, análisis de la información, conclusiones y viabilidad de su aplicación UPEL (2006). Todas estas etapas se desarrollaron en el transcurso del estudio para elaborar una propuesta coherente y aplicable a la realidad de Huellas.

3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación comprende los pasos a desarrollar en el camino investigativo, es el marco práctico para la obtención de los datos necesarios en la ejecución de los objetivos. Hernández et al (2010) definen el diseño como un: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.120).

De esta forma, el estudio se llevó a cabo mediante **un diseño de campo** no experimental, con revisión de datos primarios y secundarios desde la realidad, se

analizaron los datos suministrados por la organización referente a las prácticas utilizadas actualmente para la gerencia de sus proyectos: estructura organizativa, funciones, métodos, procesos, alianzas y cooperación. Sabino (2000), afirma que la importancia del diseño de campo reside en que el investigador puede validar la confiabilidad de los datos, porque los extrae directamente de la realidad y puede comprender la generalidad del objeto de estudio.

Asimismo, en la investigación se aplicó la metodología benchmarking, la cual, consistió en realizar la identificación, análisis y valoración de las mejores prácticas en proyectos sociales entre diversas organizaciones similares a la A.C. Huellas. Se aplicó un benchmarking externo no competitivo funcional, que permitió ubicar y reconocer las mejores estrategias de gestión para ser aplicadas a la organización objeto de estudio.

Por otra parte, para el desarrollo de las líneas estratégicas y la estructura organizativa y funcional de la Unidad de Gerencia de Proyectos se utilizó la herramienta Canvas: Lienzo de Innovación Abierta y Lienzo Modelo de Negocios respectivamente. En donde a partir del análisis, discusión y definición en equipo de nueve componentes claves en cada uno de los lienzos, se plasmaron las estrategias y estructura propuesta para la Unidad con el fin de generar innovación y crear valor en la organización.

3.3 Unidad de Análisis

Una unidad de análisis se define como la población, comunidad o procesos que se van analizar en la investigación, como lo afirma Hernández et al (2010) son: “los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio” (p.172). En la investigación actual la unidad de análisis estuvo definida en primer lugar por el Área de Proyectos de la Asociación Civil Huellas, y en segundo lugar por las diversas oficinas de proyectos de las organizaciones similares donde se realizó el benchmarking. Actualmente el Área de Proyectos de Huellas está a cargo de un coordinador de proyecto y es monitoreada por el director nacional; se tuvo en cuenta

los procedimientos y métodos de los proyectos ejecutados en los últimos dos años 2014-2016.

3.4 Población y Muestra

La población es entendida como la totalidad de personas, elementos o procesos relacionados con el objeto de estudio, en el caso particular de esta investigación la población fue representada por todos los empleados de la Asociación Civil Huellas, donde actualmente laboran treinta personas; definido como equipo apostólico ampliado.

La muestra constituye la porción de la población seleccionada para el análisis, en donde se aplicó concretamente los instrumentos para obtener los datos, Bernal (2010) considera que la muestra: “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.161).

Para la investigación se utilizó una muestra no probabilística intencional, que según lo afirma sabino (2000) el investigador: “escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia” (p.123). En este sentido, la muestra seleccionada estuvo conformada por tres grupos A, B y C; el grupo A estuvo constituido por 15 personas dentro de la Asociación Civil Huellas: director nacional, subdirector, coordinador del área de proyectos, coordinador administrativo, coordinador de formación, tres coordinadores de programas y servicios, siete coordinadores zonales, los cuales, son actores involucrados en la gestión de los proyectos porque participan en alguno de los diferentes procesos o fases del ciclo del proyecto.

El grupo B estuvo conformado por 5 personas encargadas (gerentes, coordinadores) del área u oficina de proyectos de las organizaciones aliadas seleccionadas: Fe y Alegría, Centro Gumilla, UCAB Extensión Social, Salesianos, Grupo Social CESAP.

El grupo C estuvo representado por cuatro expertos seleccionados para obtener recomendaciones claves para el diseño de la Unidad, estableciendo como criterio la experticia en la gerencia de proyectos y la relación y conocimiento de la institución objeto de estudio.

3.5 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas para la recolección de datos son entendidas como los diversos recursos o métodos que utiliza un investigador para conseguir la información, la recolección de datos representa un aspecto fundamental en cualquier investigación, porque de acuerdo a la técnica e instrumentos utilizados la información obtenida tendrá validez, Bernal (2010). Las técnicas a utilizadas se describen a continuación:

- **Observación simple y participante:** se utilizó la técnica de la observación simple y participante, en donde se pudo hacer un acercamiento al equipo de trabajo de gerencia de proyectos para identificar y analizar su modo de llevar adelante los proyectos en la organización.
- **Entrevista estructurada y no estructurada:** se aplicó la técnica de la entrevista estructurada y no estructurada a la muestra seleccionada grupo A, B y C tanto para el diagnóstico de la organización, el benchmarking y las recomendaciones de los expertos, según el cuestionario diseñado para cada grupo como se muestra en el anexo II.

3.6 Fases de la Investigación

A continuación, se describe las fases desarrolladas en la investigación para el Diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas.

Fase I Definición y Formulación del proyecto: etapa inicial del proyecto en donde se orientaron y concretaron las ideas, se hizo la definición y justificación del problema a investigar, se determinaron los objetivos a lograr, así como los pasos prácticos a seguir para la consecución de los objetivos a través de la metodología más adecuada, estableciendo un cronograma. Igualmente, se describió la

estructura y características principales de la organización objeto de estudio en el marco organizacional.

Fase II Revisión teórica: esta fase se realizó en forma simultánea a la etapa anterior, consistió en una revisión de las diversas teorías, metodologías y prácticas aplicadas a la gerencia de proyectos sociales, información que permitió dar validez y fundamentó al diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos.

Fase III Desarrollo de Objetivos: en esta fase se realizó el trabajo de campo, se llevó a cabo el diagnóstico dentro de la organización con la muestra seleccionada, se aplicó el benchmarking en las organizaciones correspondientes y la entrevista a los expertos, se realizó mesas de trabajo con los directivos de la organización para la aplicación de la herramienta Canvas: Lienzo de Innovación Abierta y Lienzo de Modelo de Negocios.

Fase IV Análisis de la información: corresponde a los procedimientos empleados para el procesamiento y el análisis de la información recopilada en la investigación. Una vez obtenidos los datos reales de las organizaciones y expertos se procesaron en tablas y gráficos, se realizó un análisis de los mismos resaltando los aprendizajes y premisas fundamentales para generar la propuesta.

Fase V Diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos: se elaboró la propuesta de la investigación con el diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas, abarcando:

- Lineamientos de la Unidad: estructura organizativa, organigrama, definición de perfiles y cargos, responsabilidades y funciones del personal, objetivos de la unidad, organización y comunicación del equipo de trabajo.
- Definición de Procesos y etapas claves para la Gerencia de los Proyectos: mapa de procesos, descripción de los procesos y etapas.
- Líneas estratégicas de la Unidad: enunciado y descripción de las líneas estratégicas.

Fase VI Cierre del Proyecto: representa la culminación de la investigación, en la cual se evaluó el proyecto, se registraron los aprendizajes obtenidos en el transcurso de la investigación, se formularon las conclusiones y recomendaciones para la presentación final del trabajo de grado.

3.7 Operacionalización de los Objetivos

Objetivos específicos	Eventos o variables	Sinergias o dimensión	Indicios o indicadores	Instrumento o herramienta	Fuente de Información
Diagnosticar las etapas, procesos, y metodologías de gerencia de proyectos aplicadas actualmente en la Asociación Civil Huellas.	Etapas y procesos, metodologías en la gerencia de proyectos	Etapas Procesos y áreas. Estructura y funciones Alianzas y Cooperantes	- Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, evaluación y cierre, - Integración, alcance, tiempo, costos y adquisiciones, calidad, talento humano, comunicaciones, riesgos, involucrados. -Estructura organizativa -Lineamientos -Personal, funciones. -Organización del equipo de trabajo -Monitoreo y control de fuentes de cooperación. - Relación con los cooperantes. -Mercadeo y venta de proyectos.	- Entrevista estructurada y no estructurada. - Observación simple y participante. - Análisis de contenido.	- Documentos de la Asociación Civil Huellas. - Personal de la Asociación Civil Huellas. - Documentos de proyectos.
Realizar un compendio de buenas prácticas de la gerencia de proyectos en organizaciones similares a la Asociación Civil Huellas.	Buenas prácticas en la gerencia de proyectos.	Estructura y funciones Etapas y procesos Alianzas y Cooperantes	-Estructura organizativa -Lineamientos -Personal, funciones. -Organización del equipo de trabajo Inicio, Planificación y formulación, ejecución, seguimiento y control, evaluación y cierre. -Monitoreo y control de fuentes de cooperación. - Relación con los cooperantes. -Mercadeo y venta de proyectos.	- Entrevista estructurada. - Análisis de contenido. - Benchmarking. - Análisis de expertos.	- Oficinas de proyecto de cada organización. - Expertos en gerencia de proyectos sociales. - Documentos de proyectos.
Definir las líneas estratégicas de la Unidad de Gerencia de Proyectos de la Asociación Civil Huellas.	Líneas estratégicas de la Unidad de proyectos.	Planificación estratégica.	- Estrategia, mercado, procesos, cultura, redes, productos, gente, tecnología, tendencias.	- CANVAS Open Innovation. - Análisis del investigador.	- Información objetivos anteriores. - Directivos de la Asociación Civil Huellas.
Diseñar la estructura organizativa y funcional de la Unidad de gerencia de proyectos de la Asociación Civil Huellas.	Estructura organizacional y funcional de la Unidad de proyectos.	Planificación Operativa.	- Organigrama, lineamientos. - Socios claves, actividades claves, recursos claves, propuesta de valor, relaciones con los clientes, segmentos de los clientes, canales, estructura de costos, flujo de ingresos.	- Análisis del investigador. - Diseño organizacional - CANVAS Businnes plan.	- Información objetivos anteriores. - Directivos de la Asociación Civil Huellas.

Figura 5 Operacionalización de los objetivos

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS)

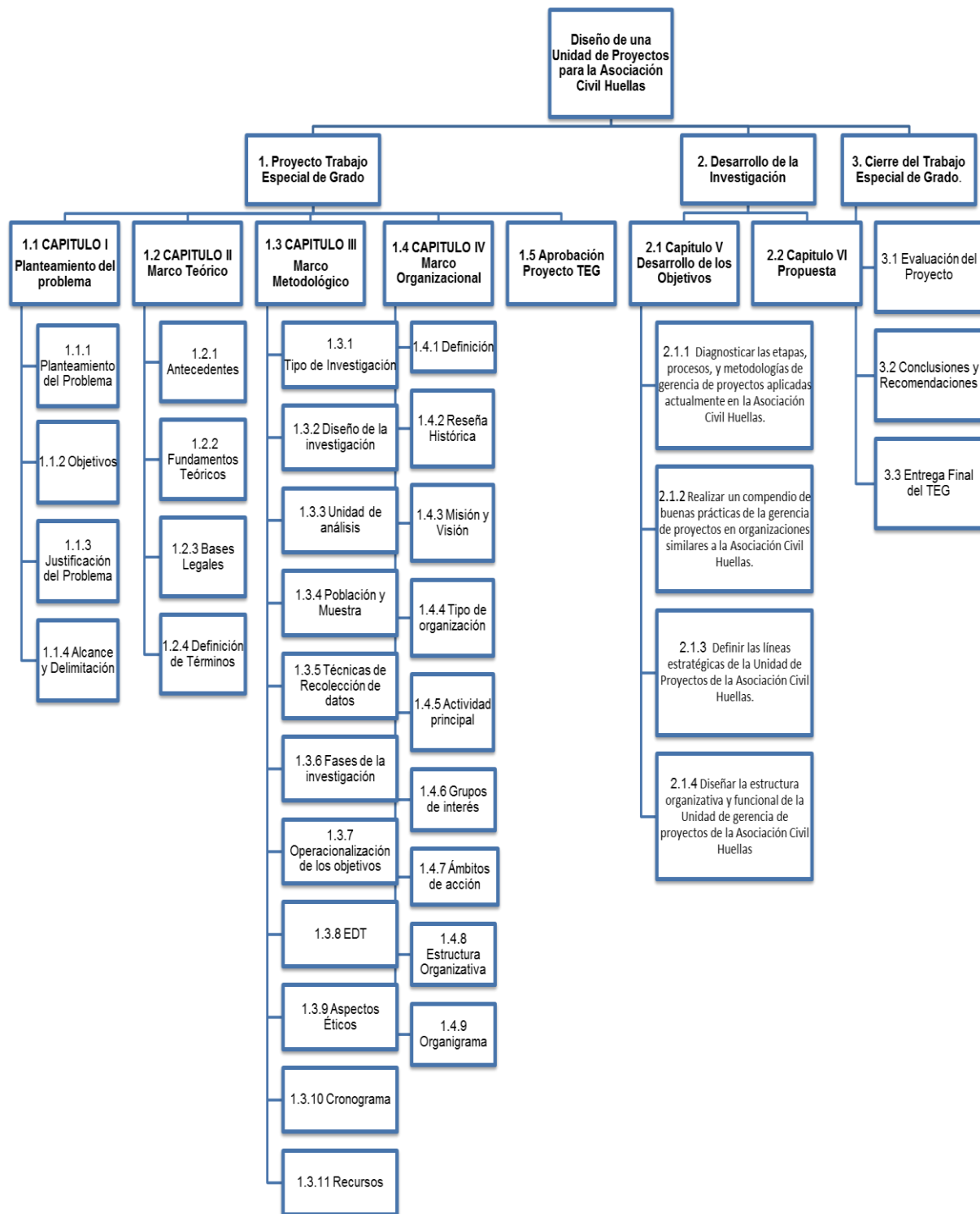


Figura 6 EDT del Trabajo Especial de Grado

3.9 Aspectos Éticos

Para el desarrollo de cualquier investigación es fundamental atender los códigos éticos que rigen la actividad investigativa, y orientan las acciones a seguir de los profesionales que intervienen en este proceso. Se hace mención a los siguientes códigos éticos:

- **Código de Ética y Conducta Profesional PMI (2010):** expresa las normas ideales y obligatorias que deben cumplir los profesionales PMI para la ejecución de su trabajo. Define cuatro valores fundamentales expresados a continuación:
 - ✓ *Responsabilidad:*
 - 2.2.1 Tomamos decisiones y medidas basándonos en lo que mejor conviene a los intereses de la sociedad, la seguridad pública y el medio ambiente.
 - 2.2.3 Cumplimos los compromisos que asumimos: hacemos lo que decimos que vamos a hacer.
 - 2.2.5 Protegemos la información confidencial o de propiedad exclusiva que se nos haya confiado.
 - ✓ *Respeto:*
 - 3.2.2 Escuchamos los puntos de vista de los demás y procuramos comprenderlos.
 - 3.3.1 Negociamos de buena fe.
 - 3.3.2 No nos aprovechamos de nuestra experiencia o posición para influir en las decisiones o los actos de otras personas a fin de obtener beneficios personales a costa de ellas.
 - 3.3.4 Respetamos los derechos de propiedad de los demás.
 - ✓ *Equidad:*
 - 4.2.1 Demostramos transparencia en nuestro proceso de toma de decisiones.
 - 4.2.2 Revisamos constantemente nuestros criterios de imparcialidad y objetividad, y realizamos las acciones correctivas pertinentes.

✓ *Honestidad:*

5.2.2 Somos sinceros en nuestras comunicaciones y en nuestra conducta.

5.2.3 Proporcionamos información precisa de manera oportuna.

5.3.2 No nos involucramos en comportamientos deshonestos para beneficio personal ni a costa de terceros.

- **Código de Ética del Investigador (ULA 2007):** este código expresa las normativas que debe seguir un profesional para realizar una investigación formal:

II. Cumplirá las normas institucionales y gubernamentales que regulan la investigación, como las que velan por la protección de los sujetos humanos, el confort y tratamiento humano de los sujetos animales y la protección del ambiente.

III. Reportará los hallazgos de su investigación de manera abierta, completa y oportuna a la comunidad científica y compartirá razonablemente sus resultados con otros investigadores.

V. Nunca usará el trabajo de otros como que fuera el suyo propio. Citará adecuadamente las investigaciones relevantes que se hayan publicado previamente.

X. Creará y mantendrá un ambiente de trabajo que propicie la diversidad cultural sin discriminación de ninguna naturaleza.

3.10 Cronograma

El Cronograma especifica las actividades planificadas y sus respectivas fechas de la ejecución del proyecto, la fecha de inicio de la investigación fue el día lunes 19 de septiembre de 2016 y su fecha de culminación fue el día viernes 26 de mayo de 2017. Las especificaciones de éste se encuentran en el diagrama de Gantt anexo III.

3.11 Recursos

En este apartado se hace una breve descripción de los recursos y sus respectivos costos correspondientes a la ejecución del trabajo especial de grado, expresados en la tabla a continuación:

Tabla 4. Matriz de Recursos de la Investigación

Recursos		Cantidad	Unidad	Costo Unitario (Bs)	Total (Bs)
Humanos	Estudiante	600	HH	600	360.000
	Tutor	100	HH	1200	120.000
	Asesor TEG	20	HH	1000	20.000
	Colaborador (esp. Proyectos Sociales)	08	HH	1200	9.600
	Colaborador (ONG)	10	HH	1200	12.000
Materiales	Papelería	N/A	N/A	20.000	20.000
	Impresiones	800	N/A	150	120.000
	Anillado	4	N/A	3000	12.000
Tecnológicos	Computadora (mantenimiento)	1	N/A	20.000	20.000
	Internet	9	meses	800	7.200
	Pendrive	1		9.410	9.410
					710.210,00

El costo total del Trabajo Especial de Grado es de setecientos diez mil doscientos diez bolívares (710.210,00) que corresponden a los materiales utilizados, así como las horas hombres invertidas por el talento humano para la realización de la investigación.

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Definición Asociación Civil Huellas

El movimiento Juvenil Huellas es una obra de la Compañía de Jesús en Venezuela que nació el 09 de noviembre de 1989 con el objetivo de construir una plataforma común para el trabajo con jóvenes de sectores populares en todo el país. Está constituida jurídicamente como una Asociación Civil sin fines de lucro, identificada como una organización de desarrollo social. Desde sus inicios ha ido configurando su atención a través de diversos programas y servicios para responder a las necesidades de sus diferentes grupos de participantes. Entre los programas y servicios hoy vigentes se encuentran: Grupo Juvenil Huellas, Comunidad de Universitarios Padre Alberto Hurtado (CUPAH), Casa de los Muchachos, Comunidad Laical Ignaciana (CLI) y el Centro de Formación San Luis Gonzaga (Ver anexo I).

4.2 Reseña Histórica

El Movimiento Juvenil Huellas se funda² en el año 1989, en un contexto sociopolítico de dificultades y grandes desafíos para el país, es una realidad que reta a muchos laicos y jesuitas para la estructuración de una propuesta formativa que brinde la oportunidad a los jóvenes venezolanos de formarse y transformar su realidad. Huellas “es una propuesta que viene a refrescar los aires de evangelización juvenil y a brindar esperanza en la formación de jóvenes con ganas de comprometerse en la ayuda a los más necesitados” (p.6).

Los inicios del movimiento se generan a partir de la intención de un grupo de personas comprometidas con el trabajo juvenil, que buscaban establecer una estructura formativa sistémica, un modo de trabajo innovador, que uniera en un solo grupo los esfuerzos e iniciativas en diversas regiones del país, con la consolidación de un objetivo común, basados en la espiritualidad ignaciana.

² Basado en los lineamientos del Grupo Juvenil Huellas, Asociación Civil Huellas (2016).

El padre Miguel Matos fue el encargado de iniciar esta misión, quién fue director de Huellas hasta el año 1996, a quién se le destaca su labor en la fundación y el carisma del movimiento. Realizó un gran trabajo de movilización por diferentes regiones del país para dar a conocer y estructurar la propuesta. A partir de este inicio Huellas fue creciendo e innovando año tras año hasta convertirse en la organización sólida que es hoy en día con la atención de más de 8000 mil jóvenes en 47 ciudades de Venezuela, generando inquietud y compromiso en los corazones de muchos jóvenes participantes para la acción social en sus comunidades con el servicio de los más necesitados. Este proceso de evolución y crecimiento se describe en los lineamientos del grupo juvenil (2016):

Desde la reunión del 9 de Noviembre de 1989, Huellas inició su estructuración; con el tiempo se establecieron las Etapas del Grupo Juvenil desde Blancas hasta Azules II, así como los primeros Itinerarios de Formación, los eventos de cada Etapa, la creación de la Oficina Nacional, la alianza con Fe y Alegría para convertirse en su propuesta de Pastoral Juvenil, la formación de los Asesores y Guías, las Coordinaciones Zonales, la instancia deliberativa del Equipo Apostólico, la creación de los Programas Comunidad de Universitarios Padre Alberto Hurtado (CUPAH) y Casa de los Muchachos, los servicios Comunidad Laical Ignaciana (CLI) y el Centro de Formación San Luis Gonzaga (CFSLG), y por último las Etapas de Consolidación del Programa Grupo Juvenil (Doradas I, II y III). En ese continuo crecimiento Huellas no ha dejado de renovarse, característica principal de su ser Movimiento. (p. 6)

Actualmente la Asociación Civil Huellas sigue comprometida con la formación y acompañamiento de jóvenes, en donde ese carisma y misión inicial siguen vigentes con los retos presentes hoy en día en Venezuela. Es una organización que sigue apostando por la formación de los *líderes para el mundo que queremos*.

4.3 Misión

El Movimiento Juvenil Huellas se dedica a la formación de liderazgo en valores humanos-cristianos, desde la inspiración ignaciana, comprometida con la realidad global y la promoción de la dignidad humana; a través de itinerarios de formación grupal, acompañamiento personal y experiencias significativas de acción social, formando así personas capaces de servir y solidarizarse con los más necesitados.

4.4 Visión

Huellas desea ser un Movimiento Juvenil que forme jóvenes competentes en la vocación asumida, comprometidos socialmente y capaces de responder oportunamente a la realidad que les reta.

4.5 Tipo de organización

- Según sus fines: Social y Religiosa.
- Según su origen: Formal.
- Según su jurisdicción: Privada.

4.6 Actividad Principal

Formación socio-religiosa de jóvenes y adultos capaces de servir y solidarizarse con los más necesitados, a través de procesos de acompañamiento para el crecimiento personal y humano.

4.7 Grupos de interés

4.7.1 Por responsabilidad (y dependencia)

- Personal empleado, contratado, becado e independiente.
- Beneficiarios de los programas Casa de los Muchachos y Comunidad Laical Ignaciana.

4.7.2 Por influencia

- Huellistas, que son los participantes de los programas de la Asociación Civil.
- Pastoralistas de los colegios Fe y Alegría.
- Asesores y acompañantes de cada etapa en los diversos lugares Huellas.
- Cooperantes y colaboradores.

4.7.3 Por cercanía

- Laboral, Pastoral Vocacional de la Compañía de Jesús, Fe y Alegría, Universidad Católica Andrés Bello, Centro Gumilla.
- Geográfica, Oficinas Regionales de Fe y Alegría, Comunidad Jesús Obrero.

4.8 Ámbitos de acción

4.8.1 Programas:

- **Grupo Juvenil Huellas:** Es el programa con el que se originó el Movimiento Juvenil Huellas y el que tiene mayor número de participantes, su objetivo principal es: “Facilitar la formación regular y sistemática de adolescentes y jóvenes como líderes en valores humano-cristianos con una pedagogía basada en la experiencia, la comprensión de la realidad y la promoción de la participación activa en la transformación social y eclesial” ³(p.11).

Constituye el programa más importante de Huellas y donde se desarrollan la mayoría de sus proyectos, está organizado en seis zonas y una región geográfica: Zona Andes, región Eje Fronterizo, Zona Zulia, Zona Lara-Llanos, Zona Caracas- Centro, Zona Oriente, Zona Guayana, que a su vez están conformadas por un determinado número de lugares Huellas, colegios o parroquias donde se lleva a cabo el grupo juvenil. La formación se realiza mediante reuniones semanales a partir de los itinerarios de formación. Se estructura en ocho etapas, correspondientes a los años de bachillerato y al inicio de los estudios universitarios. Esto comprende un rango de edad entre los 12 y los 23 años.

Tabla 5. Etapas de Formación del Grupo Juvenil Huellas

Etapas del Grupo Juvenil		
Etapas	Descripción	Evento
Blancas	<u>Edad:</u> entre 12 y 14 años o 1er año de bachillerato. <u>Duración:</u> un año escolar. <u>Meta Global:</u> iniciar al Huellista en la experiencia de amistad y fe a nivel personal y grupal. <u>Título:</u> “Soy Amigo”	Convivencia de un (1) día (por zona, ciudad o región, según las posibilidades) al final de la Etapa o durante el tercer trimestre del curso académico.
Rojas	<u>Edad:</u> entre 13 y 15 años, o 2do año de bachillerato. <u>Duración:</u> un año escolar. <u>Meta Global:</u> fortalecer la personalidad, la convivencia y la fe del adolescente para que dé respuestas a las interrogantes propias de su crecimiento psico-físico.	Convivencia regional y/o zonal de dos (2) días, durante el segundo o tercer trimestre del curso escolar,

³ Lineamientos del Grupo Juvenil Huellas Asociación Civil Huellas (2016).

	<u>Título:</u> “Estoy Madurando”.	según las posibilidades de la Zona Huellas.
Verdes	<u>Edad:</u> entre 14 y 16 años o 3er año de bachillerato. <u>Duración:</u> un año escolar. <u>Meta Global:</u> Consolidar la identidad cristiana, tanto personal como grupal, para una mejor comprensión del liderazgo como propuesta de servicio a los demás. <u>Título:</u> “Amigo para los demás”.	Campamento Nacional de seis (6) días, al final de la Etapa.
Azules I	<u>Edad:</u> entre 15 y 17 años o 4to año de bachillerato <u>Duración:</u> un año escolar. <u>Meta Global:</u> consolidar el liderazgo como propuesta de servicio a los demás, vinculando sistemáticamente fe y vida (contemplación y acción) mediante: • El ejercicio de guiatra a jóvenes de Huellas Blancas u otra actividad pastoral (catequesis, liturgia, etc.) como expresión de liderazgo y servicio. • La formación personal y grupal que crea hombres y mujeres para los demás, como expresión de la Espiritualidad Ignaciana. <u>Título:</u> “Un líder para los demás”.	Campamento Misión en Semana Santa.
Azules II	<u>Edad:</u> entre 16 y 18 años o 5to año de bachillerato. <u>Duración:</u> un año escolar. <u>Meta Global:</u> Iniciar un camino de pre-comunidad juvenil desde la vinculación sistemática de servicio, formación y Espiritualidad Ignaciana, mediante: • El ejercicio de guiatra a jóvenes de Huellas Rojas u otra actividad pastoral (catequesis, liturgia, etc.) como expresión de liderazgo y servicio. • La cualificación del grupo como lugar privilegiado de amistad en el Señor. • El conocimiento de los principales elementos de la Espiritualidad Ignaciana. <u>Título:</u> “Vivo mi fe a plenitud”.	Ejercicios Espirituales de cinco (5) días.
Doradas I	<u>Edad:</u> entre 17 y 20 años <u>Duración:</u> un año escolar. <u>Meta Global:</u> iniciar un camino de amigos en la fe, que permita a los y las Huellistas el crecimiento personal y comunitario, poniéndose al servicio de los más necesitados desde de una acción pastoral concreta. <u>Título:</u> “Siguiendo las huellas de Jesús en Comunidad.	-Experiencias misioneras de Semana Santa, en coordinación con el Acompañante, la Zona y la Oficina Nacional Huellas. -Convivencia comunitaria de inicio de año. -Campamento misión trabajo (seis (6) días), organizado por la Zona y la Oficina Nacional de Huellas.
Doradas II	<u>Edad:</u> entre 19 y 21 años <u>Duración:</u> un año escolar. <u>Meta Global:</u> formar Comunidad de jóvenes que desde su vocación cristiana y su opción por los más necesitados sean sujetos de transformación personal, social y eclesial. <u>Título:</u> “Comprometidos con la transformación social”.	-Experiencias misioneras de Semana Santa, en coordinación con el Acompañante, la Zona y la Oficina Nacional Huellas. -Convivencia comunitaria de inicio de año. -Encuentro Nacional de Formación socio-política (4 días).
Doradas III	<u>Edad:</u> entre 21 y 23 años <u>Duración:</u> un año escolar. <u>Meta Global:</u> potenciar el discernimiento personal y comunitario de la vocación cristiana para la elección y proyección de la Comunidad y la propia vida. <u>Título:</u> “Enviados a dar Más”.	-Ejercicios Espirituales. -Promesa Huellista.

Fuente: Lineamientos Grupo Juvenil (2016).

En cuanto a los jóvenes participantes del programa, a quienes se les conoce como Huellistas, se tiene una estadística inicial de 8474 jóvenes, divididos por zona geográfica y etapas como se expresa en la tabla a continuación:

Tabla 6. Participantes del Grupo Juvenil Huellas por Etapa

ZONA HUELLAS	HB		HR		HV		HAI		HAI		HDI		HDII		HDIII		SUBT	
	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F	I	F
CARACAS - CENTRO	297	0	203	0	161	0	157	0	74	0	56	0	31	0	13	0	992	0
ANDES	168	0	120	0	124	0	100	0	82	0	58	0	0	0	4	0	656	0
EJE FRONTERIZO	320	0	314	0	316	0	228	0	175	0	116	0	0	0	0	0	1469	0
GUAYANA	556	0	495	0	435	0	15	0	18	0	0	0	0	0	0	0	1519	0
LARA LLANOS	131	0	96	0	73	0	59	0	67	0	26	0	12	0	5	0	469	0
ORIENTE	624	0	602	0	530	0	400	0	300	0	169	0	22	0	7	0	2654	0
ZULIA	210	0	203	0	91	0	82	0	52	0	34	0	28	0	15	0	715	0
SUB-TOTAL ZONA	2306	0	2033	0	1730	0	1041	0	768	0	459	0	93	0	44	0	8474	0

Fuente: Estadísticas Nacionales de Programa Grupo Juvenil 2016-2017

Para llevar a cabo el proceso formativo de estos jóvenes se cuenta con amplio equipo de Voluntarios: 818 personas en todo el país que hacen posible los objetivos de la organización.

Tabla 7. Equipo de Guías, Asesores y Acompañantes

EQUIPO	Nº	
	I	F
GUÍAS DE HB	170	0
ASESORES DE HB	85	0
GUÍAS DE HR	151	0
ASESORES DE HR	79	0
ASESORES DE HV	81	0
ASESORES DE HAI	73	0
ASESORES DE HAI	56	0
ACOMAP.DE HD	52	0
ASESORES DE LUGAR	71	0
SUB-TOTAL GUÍAS	321	0
SUB-TOTAL ASES/AC	497	0
TOTAL ASES/AC/GUÍAS	818	0

Fuente: Estadísticas Nacionales de Programa Grupo Juvenil 2016-2017

- **Comunidad de Universitarios Padre Alberto Hurtado (CUPAH):** programa de discernimiento vocacional y de formación en valores cristianos y liderazgo social para jóvenes bachilleres del interior del país, quienes luego de un proceso capacitación estarán preparados para desarrollar su proyecto de vida comprometidos con sus comunidades. Fue fundado en 1997 por el padre Gustavo Albarrán en distintas zonas populares de Caracas, actualmente cuenta con dos casas ubicadas en la Vega, una en el sector de El Petróleo-San Miguel y otra en el sector de Los Cangilones.

Los jóvenes de CUPAH se forman en la Universidad Católica Andrés Bello en diversas carreras principalmente educación, cada uno de ellos tiene un trabajo de medio tiempo durante la semana en los diversos programas de Huellas o de la UCAB. Los fines de semana llevan a cabo un trabajo de pastoral con niños, jóvenes y adultos de la comunidad, desarrollan actividades que propicien la mejor convivencia entre vecinos y potencie las comunidades para su organización y participación.

- **Casa de los Muchachos (CDLM):** Es un centro de atención comunitario de servicios y proyectos para la comunidad. Busca ofrecer oportunidades de formación integral a niños, niñas, adolescentes y grupos comunitarios, mediante el acompañamiento constante en unión de esfuerzo de personas, organizaciones e instituciones, con el fin de disminuir los factores de riesgos y de propiciar mejoras en las comunidades atendidas. La Casa cumple sus objetivos mediante diversas líneas de acción: Pedagógica, Deporte y Recreación, Psicológica, Comunitaria y Pastoral.

Actualmente existen dos sedes del programa, ubicadas en el sector El Petróleo y Los Cangilones de la parroquia La Vega, igualmente se está construyendo otra sede del programa en la comunidad de Magdaleno estado Aragua. Este programa tiene una particularidad para Huellas, porque está orientada a la atención no solo de jóvenes sino de niños, niñas y familias de estas comunidades populares. Representa para Huellas su acción social

directa, es un modelo para la configuración de los apostolados de los jóvenes de las Comunidades de Huellas Doradas en todo el país.

4.8.2 Servicios:

- ***Comunidad Laical Ignaciana (CLI):*** es un espacio de vida comunitaria, destinado a profesionales jóvenes que sientan el llamado de Jesús para utilizar sus destrezas y cualidades al servicio de los demás, ejerciendo su vocación trabajando en las diversas obras de la Compañía de Jesús. Se ofrece un proceso de acompañamiento y formación, en donde los integrantes viven en comunidad, compartiendo su vida alimentados por la espiritualidad ignaciana. Dicha Comunidad está ubicada en La Pastora, Caracas.
- ***Centro de Formación San Luis Gonzaga:*** es un espacio concebido y ofrecido como lugar para eventos de formativos, está ubicado en el km 21 del Junquito, estado Vargas. En él se desarrollan diversos encuentros formativos del Movimiento Juvenil Huellas, y también es ofrecido a otras organizaciones católicas o empresas para que realicen sus diferentes eventos de formación.

4.9 Estructura Organizativa

Tomado de los lineamientos de la Organización (2007 y 2016).

4.9.1 Dirección Nacional

Está representada por el Director Nacional y el Subdirector Nacional. Es la instancia de mayor autoridad del Movimiento Juvenil Huellas. Convoca, planifica, dirige y acompaña al Equipo Apostólico. Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad sobre la base de los parámetros discutidos por el Equipo Apostólico y el Equipo Ejecutivo. Dirige y controla todas las actividades de la Asociación ejerciendo autoridad administrativa y ejecutiva sobre todos los Programas, Servicios y cargos administrativos y operacionales de la Asociación Civil Huellas.

4.9.2 Equipo Apostólico

Es el órgano deliberativo de mayor autoridad nacional. Se activa con tres (3) reuniones al año (septiembre, enero y mayo). Es la reunión plenaria de todos los Coordinadores Zonales, Coordinadores de Áreas, Coordinadores de Programas y Servicios, junto a la Dirección Nacional. Puede ser ampliada si la Dirección Nacional lo considera conveniente. El Equipo Apostólico es ampliado con la participación de los Asistentes Administrativos y Pastorales de las Zonas, los Asistentes de las Áreas de la Oficina Nacional y otros integrantes de los Programas y Servicios. Entre sus funciones está:

- Representar a las Zonas, Regiones, Programas y Servicios del Movimiento.
- Dar pautas de funcionamiento Nacional.
- Aprobar o reprobando normativas de funcionamiento nacional.
- Delegar cualquier tipo de función al Equipo Ejecutivo Nacional.
- Cultivar la formación humano-cristiana de los participantes del Equipo Apostólico.

4.9.3 Equipo Ejecutivo Nacional

Es el órgano de Coordinación Nacional del Movimiento. El Equipo Ejecutivo es el ente que el Director Nacional consulta para planear, dirigir y controlar todas las actividades de la Asociación Civil de forma efectiva. Está conformado por el Director Nacional, el Subdirector Nacional, el Coordinador de Formación, el Coordinador de Proyectos y el Administrador. Se amplía (Equipo Ejecutivo Ampliado) con la participación de los Asistentes de las distintas Áreas de la Oficina Nacional, representantes de una (1) Zona Huellas y Coordinadores de Programas. La frecuencia de las reuniones la determina la Dirección Nacional.

4.9.4 Coordinadores de Programas

Los coordinadores nacionales de programas tienen a su cargo toda la dinámica de los diversos programas (Grupo juvenil, Cupah, Casa de los Muchachos). Es

nombrado por el Director Nacional y depende jerárquica y administrativamente de éste. Deben acompañar a los equipos de trabajo zonales.

4.9.5 Coordinadores de Áreas

Los coordinadores de área tienen la responsabilidad de llevar adelante el funcionamiento y ejecución de cada una de las actividades correspondientes en las diversas áreas dentro de la Oficina Nacional de Huellas. Deben trabajar de manera integrada para atender las demandas de los programas y servicios que ofrece la organización. Es nombrado por el Director Nacional y depende jerárquica y administrativamente de éste.

4.9.6 Coordinadores Zonales

Es el responsable máximo de la Zona Huellas, designado por el Director Nacional del Movimiento. Tiene a su cargo la coordinación y acompañamiento de toda la dinámica del Movimiento Juvenil Huellas en la Zona que le ha sido asignada. Además, es el responsable de la preparación y presentación de informes narrativos y administrativos de la gestión zonal, de cara a la Dirección Nacional y la Coordinación del Programa Grupo Juvenil. Es responsable inmediato de los Asistentes Administrativo y de Pastoral de su Zona.

4.10. Organigrama

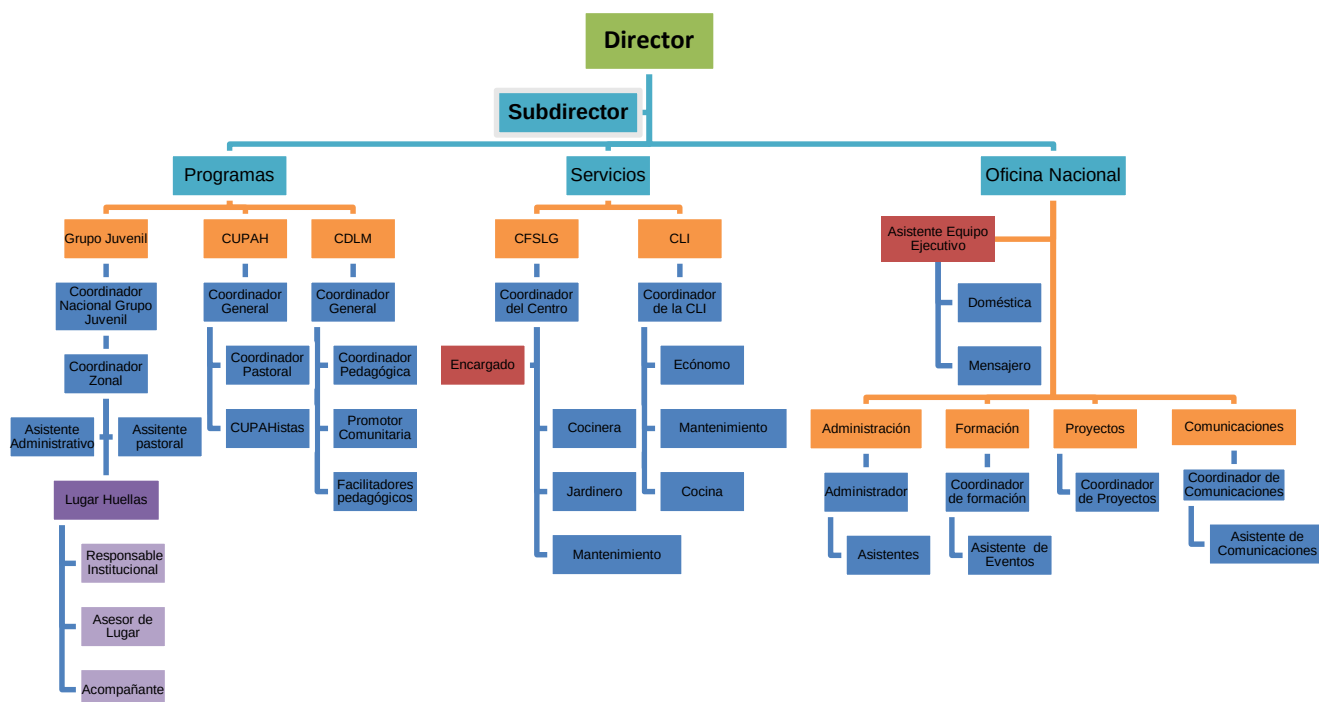


Figura 7 Organigrama Asociación Civil Huellas

Fuente: Asociación Civil Huellas 2013

CAPITULO V: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Diagnóstico de la organización

El primer objetivo planteado en la investigación consiste en un diagnóstico interno para conocer las etapas, procesos y métodos aplicados actualmente en la gerencia de proyectos de la organización, igualmente, busca obtener recomendaciones claves para el diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos. Se establecieron dos poblaciones y dos cuestionarios para recolectar la información. El primer cuestionario fue aplicado a los coordinadores de programas, servicios y áreas de la Asociación Civil Huellas, y el segundo fue dirigido al coordinador del área de proyectos y al director de la organización.

5.1.1 Cuestionario I: Semáforo de la Gerencia de proyectos de la Asociación Civil Huellas.

La intención de este cuestionario es recoger las fortalezas y los puntos a mejorar en la gerencia de proyectos aplicados por Huellas, se utilizó el método del semáforo estableciendo por cada color del semáforo una categoría: Verde (fortalezas, procesos efectivos); amarillo (procesos intermedios, requieren mejora); rojo (debilidades, procesos deficientes). La información se procesará de acuerdo a estas categorías.

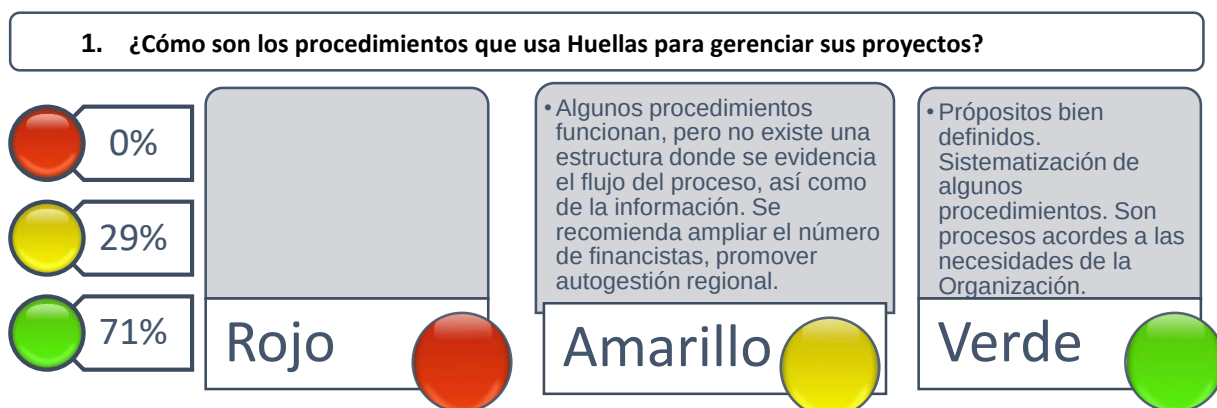


Figura 8 Procedimientos en la gerencia de proyectos

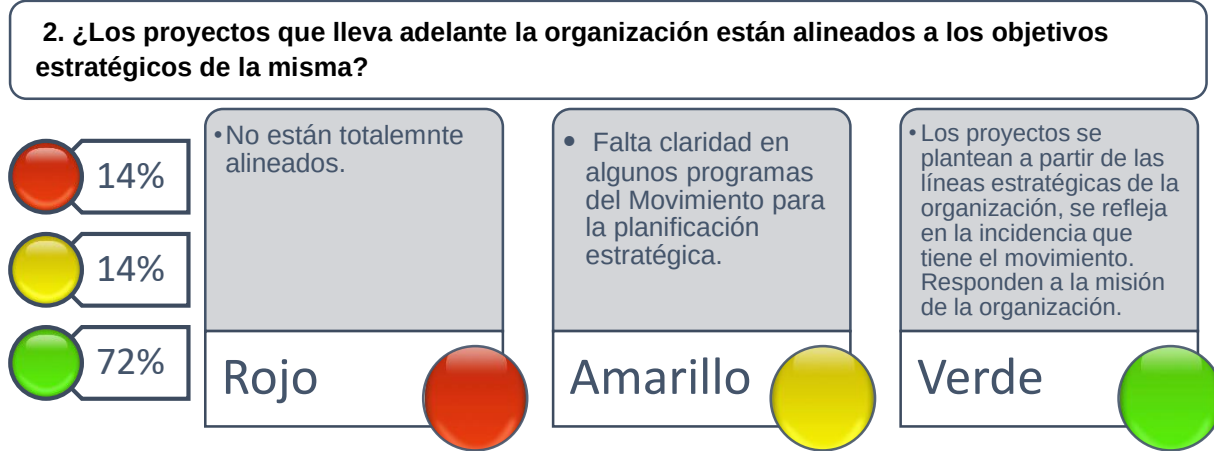


Figura 9 Alineación de los proyectos con la estrategia

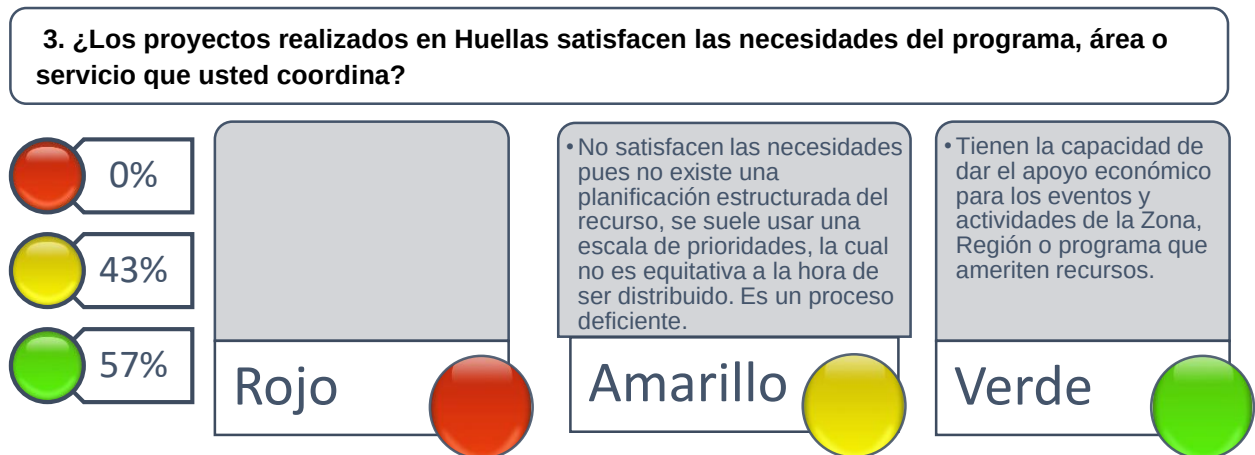


Figura 10 Satisfacción de las necesidades por los proyectos

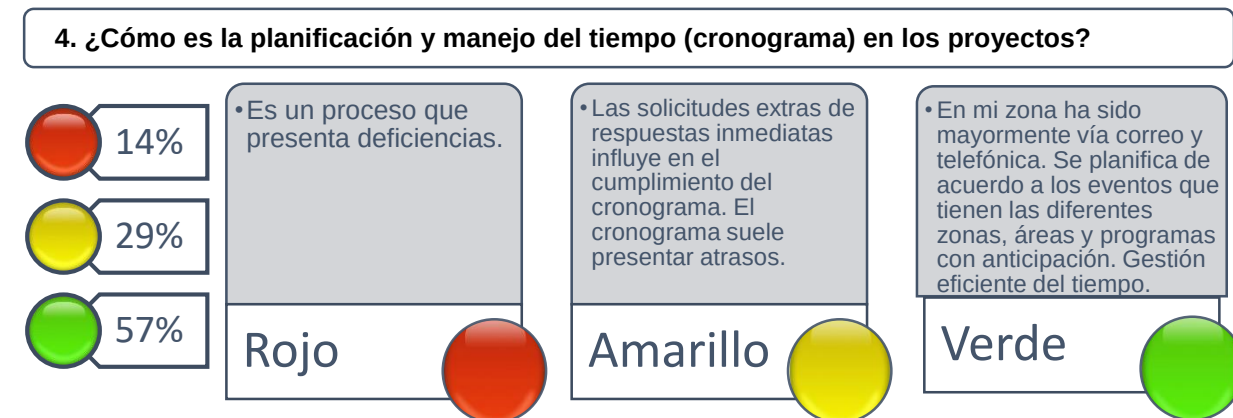


Figura 11 Manejo del tiempo en los proyectos



Figura 12 Estimación de recursos para los proyectos



Figura 13 Reconocimiento del equipo

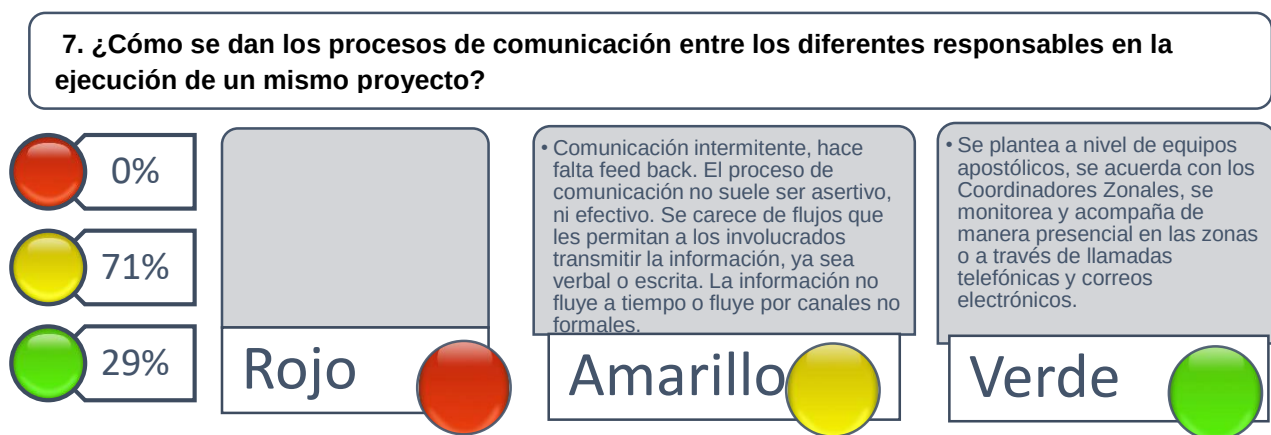


Figura 14 Comunicación del equipo de proyectos

8. ¿Cómo funciona la entrega de informes, reportes y avances de los proyectos?



Figura 15 Rendición de cuentas

9. ¿Cómo el área de proyectos acompaña el desarrollo de los proyectos, en el área, programa o servicio que usted dirige?



Figura 16 Seguimiento de los proyectos

10. ¿Los proyectos ejecutados en Huellas miden sus resultados e impacto a través de indicadores establecidos?

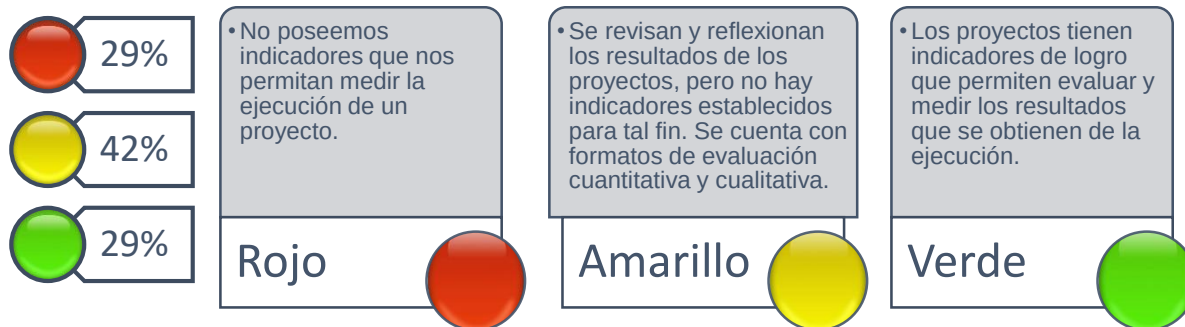


Figura 17 Indicadores en los proyectos

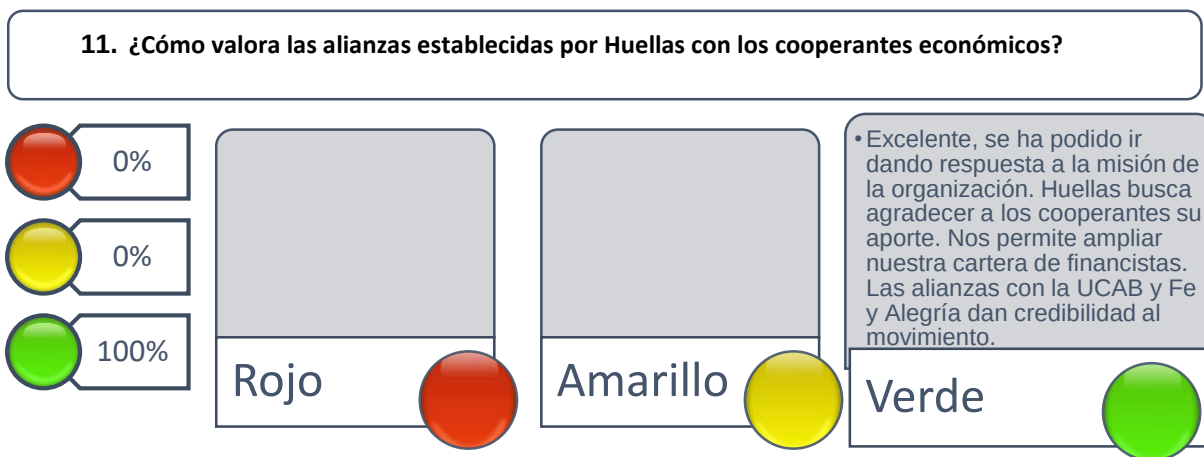


Figura 18 Alianzas para la cooperación

De acuerdo al presente diagnóstico se pueden identificar los siguientes aspectos como fortalezas: Los procedimientos que Huellas usa para la gestión de sus proyectos son valorados en forma positiva, aunque faltan estructuras formales que aseguren el flujo de información, así como la ampliación de la cartera de financistas y el impulso de la autogestión regional. Existe alta alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización. El Reconocimiento del equipo es un aspecto positivo porque muchos de los trabajadores se sienten valorados por el trabajo que realizan, se recomienda seguir avanzando porque actualmente no hay planes formales para tal fin. Un aspecto que efectivamente es valorado por el equipo como una fortaleza son las alianzas establecidas por Huellas, son claves para la obtención de financiamiento y el logro de la misión.

En cuanto a la planificación del tiempo cuentan con un cronograma anual definido y la planificación se realiza de acuerdo a los eventos de cada zona. El equipo manifiesta que sus necesidades han sido cubiertas porque han contado con los recursos para la realización de eventos y actividades en las zonas y programas. La estimación de los recursos es considerada acorde con las necesidades presentadas.

Los aspectos que se ubican en el color amarillo, como procesos con oportunidad de mejora son los siguientes: La satisfacción de las necesidades por el área, no todas

las necesidades son cubiertas, no hay un proceso formal para el procesamiento y priorización de estas necesidades, se tiene la percepción de que las necesidades no son cubiertas porque no hay una planificación y distribución equitativa de los recursos. El manejo del tiempo debe trabajarse porque existen retrasos en el cumplimiento del cronograma y en la entrega de informes. Otro aspecto de mejora es la estimación de los recursos, muchas veces no cubren todos los gastos planificados, debido principalmente a la inflación, además existen eventos que no son financiados. La comunicación, es considerada como inconstante, informal y con dificultades en términos de efectividad, además que no están establecidos los modos para que los equipos transmitan la información oportunamente.

En cuanto a la rendición de cuenta, la variable tiempo juega un papel importante, se evidencian retrasos en la entrega de reportes e informes al área. El acompañamiento es un aspecto que evidentemente necesita mejora, la mayoría no se siente acompañado por el área, y hacen alusión a que no todos manejan el trabajo por proyectos, por tanto, es necesario afianzar el acompañamiento y la formación del equipo. Los indicadores en los proyectos no están claramente definidos o socializados con el equipo para la evaluación efectiva de los proyectos.

Los puntos que se ubican en rojo como debilidades de la organización están en un porcentaje bajo, se hace referencia a la gestión de indicadores para la evaluación de los proyectos, haciendo evidente que la organización no cuenta con indicadores, principalmente de impacto para evaluar sus proyectos. También se hace alusión a debilidades presentes en la alineación estratégica de los proyectos, manejo del tiempo y ausencia de planes de reconocimiento.

Las respuestas ubicadas en el color amarillo y rojo son aspectos de mejora, que se tendrán en cuenta para el diseño de la Unidad de Gerencia de proyectos.

A continuación, se presenta una tabla que contiene las buenas prácticas y los puntos a mejorar considerados por el equipo de trabajo de la A.C. Huellas:

Tabla 8. Buenas prácticas y aspectos a mejorar en la Gerencia de Proyectos

Buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos
• Dar a conocer a todos los actores los planteamientos de los proyectos, para manejar la información necesaria correspondiente a los mismos. • Sistematizar el proceso para la búsqueda de financistas o donativos con la finalidad de cubrir las necesidades que demanda los servicios y programas del Movimiento. • Elaboración de los Lineamientos del programa Grupo Juvenil, consolidación de alianzas, construcción del programa Casa de los Muchachos en otras regiones del país. • Planificación anual y de cada evento. • Rendición de cuenta de los eventos, mediante el informe descriptivo y económico. • Prever los recursos con un margen de tiempo que garantice la ejecución de las actividades. • La disposición pro activa para realizar los proyectos en beneficio de los jóvenes con menos recursos. • Participación en redes con objetivos sociales. • Dinámica de autogestión regional. • Austeridad y creatividad en la gestión de recursos económicos.
Puntos a mejorar en la Gerencia de Proyectos
• Todas las instancias de los programas y servicios deben manejar con claridad el funcionamiento y propósito de los proyectos emprendidos, para asumir responsablemente el trabajo. • Mejorar los manuales e instructivos para llenar los formatos correspondientes a gestión de recursos y búsqueda de financista. • El acompañamiento por la Coordinación de Proyectos debe ser más efectivo, se debe asegurar un mayor seguimiento en la ejecución de los proyectos. • Generar proyectos en otros mercados que le permitan a la Asociación solventar algunas necesidades y generar la auto sustentabilidad. • Buscar financistas que apoyen en el equipamiento de las oficinas zonales. • Dar a conocer la organización por medio de redes sociales. • Ampliar los posibles financistas nacionales e internacionales. • Hacer una visita anual a las oficinas zonales. • En el área de Proyectos deben existir manuales de función, cargos y una tabla de indicadores que permitan ver los logros obtenidos y realizados.

Para la siguiente fase del diseño se tendrá en cuenta cuatro aspectos: comunicación, acompañamiento, estructura del área y búsqueda de financiamiento. El fortalecimiento de la comunicación hacia lo interno para que todo el equipo maneje la información e identifique sus responsabilidades de acuerdo a las diversas fases del proyecto. Impulso de un acompañamiento efectivo al equipo, a través de diferentes medios, para asegurar un proceso de aprendizaje y el cumplimiento de los lineamientos que Huellas tiene establecido o establecerá para la gerencia de los

proyectos. La elaboración de una estructura básica para el desarrollo de manuales y documentos propios de la unidad que propicien la optimización de los procesos de gerencia. Fortalecimiento de los procesos de monitoreo de fuentes de cooperación, venta y mercadeo de los proyectos, manejo de alianzas y redes para lograr la ampliación de sus fuentes de ingresos.

5.1.2 Cuestionario II: Directivos de la Organización:

La variable de este objetivo son las etapas, procesos y métodos aplicados en la gerencia de proyectos dentro de la organización. En este sentido, para el análisis de la misma se establecieron cuatro dimensiones y sus respectivos indicadores, que ayudarán a ordenar y procesar los datos suministrados.

Tabla 9. Diagnóstico Estructura y funciones

Dimensión	Estructura y funciones
Indicadores	Estructura organizativa, personal y funciones en la unidad, lineamientos, organización del equipo de trabajo.
Información suministrada	
Informante 1 Coordinador del Área	Informante 2 Director
Funciones: 1. Búsqueda de financistas. (Cuentan con una cartera deficiente). 2. Elaboración de la propuesta. 3. Rendición de cuentas informe descriptivo, informe económico, registro fotográfico. (no tienen personal en comunicaciones que apoye con los medios de verificación). 4. Participación en diversos eventos sociales (congresos, reuniones, encuentros formativos). 5. Generación de protocolos para la autogestión de las zonas y programas. 6. Seguimiento a los zonales para la entrega de los informes correspondientes. -Equipo de trabajo: hay un coordinador del área de proyectos y un asistente que apoya solo en la rendición de cuentas administrativa. El Director tiene la visión general de la organización y decide qué proyectos se inician y con qué parámetros. Con el área de administración se realizan acuerdos para la entrega de cuentas.	En Huellas se entiende la gerencia de los proyectos compuesta por el coordinador del área y el director nacional. Funciones: 1. El director nacional ve las necesidades de la organización, y a partir de estas se plantea el proyecto en conjunto con el encargado del área. 2. Búsqueda de posibles financistas. 3. Presentación del proyecto al cooperante, por parte del director principalmente. - Equipo de trabajo: El director tiene la función de buscar cooperantes y ver los proyectos que se tienen que impulsar. La coordinación del área formula los proyectos, hace seguimiento de la ejecución y junto con la asistente realiza la rendición de cuentas. - Procedimientos: existe una maqueta de la cual se parte para elaborar un proyecto (se actualizó hace tres años aproximadamente). Criterios para iniciar un proyecto: decisión del director nacional de acuerdo a las necesidades que va identificando de cara a la innovación y al sostenimiento de los programas regulares.

- Procedimientos: la mayoría de los proyectos se realizan bajo el enfoque del marco lógico. El protocolo que existe hasta el momento es un plan de autogestión para las zonas.
- Criterios para iniciar un proyecto: depende mayormente de las oportunidades de financiamiento que se van presentando.

En esta primera dimensión de estructura y funciones se puede determinar: la organización cuenta con funciones claves para el desarrollo de los proyectos, aunque no están plasmadas formalmente, la estructura organizativa debe mejorarse, teniendo en cuenta: el personal, la definición de los perfiles y cargos de cada integrante del equipo del proyecto, así como la determinación de responsabilidades y funciones conjuntas con las demás coordinaciones y áreas para el desarrollo de los proyectos. Igualmente, es necesario impulsar el trabajo en equipo con una visión proyectiva de la organización, para que la decisión de emprender un nuevo proyecto no esté en manos de una sola persona dentro de la organización, sino desde un análisis en conjunto de las necesidades. Igualmente, es importante desarrollar protocolos para el funcionamiento del área, que permita dar mayor organización en la gestión de los proyectos y la ampliación de su cartera de cooperantes.

Tabla 10. Diagnóstico Etapas y procesos

Dimensión		Etapas y procesos	
Indicadores		Inicio y planificación, formulación y diseño, ejecución, seguimiento y control, evaluación y cierre.	
Información suministrada			
Informante 1	Coordinador del Área	Informante 2 Director	
No existe un formato por escrito, sin embargo, se llevan a cabo los siguientes procesos: 1. Búsqueda de financista, indagar requerimientos. 2. Decisión de qué programa financiar y se hace la propuesta en conjunto. 3. Se introduce los proyectos con los requerimientos exigidos por el financista.		En los proyectos de sostenimiento se pueden identificar las siguientes etapas: 1. Identificar la necesidad. 2. Búsqueda de un cooperante. 3. Montaje del proyecto de acuerdo a los requerimientos del cooperante. 4. Ejecución. 5. Rendición de cuentas tanto gerenciales como financieras. 6. Evaluación del proyecto.	

4. Después de la aprobación, se da las directrices a los zonales para la ejecución y la rendición de cuentas. 5. Rendición de cuenta al financista. - El área de proyectos no hace diagnóstico de necesidades, la mayoría de las propuestas de financiamiento están abocadas a grupo juvenil, falta incluir los otros programas y áreas. - Tiempo: Los proyectos están enfocados en el financiamiento de eventos, por tanto, el tiempo se mide de acuerdo al cronograma anual que tiene la organización. - Costos: son presupuestos muy flexibles, la inflación hace complicado una estimación exacta. Administración y Dirección son los encargados de aprobar los presupuestos y de realizar los respectivos ajustes. - Seguimiento y control: se envían los requerimientos a los equipos zonales, y luego se hace la evaluación del proyecto, falta seguimiento en la ejecución. (Hay una debilidad en el acompañamiento, porque se comenten fallas recurrentes). - Reconocimiento del equipo de trabajo: a los voluntarios con los talleres, a través, de la atención brindada. El personal contratado: planes de formación, motivación verbal por parte del coordinador del programa grupo juvenil. - Comunicación: hay algunas barreras por jerarquía, si el área solicita algo no responden con la misma efectividad que cuando lo solicita el director. En ocasiones es difícil mantener la comunicación formal y los canales regulares. (Se trabaja con gente muy joven y no siempre cumplen los requerimientos exigidos formalmente). - Evaluación: no se evalúan los proyectos, no hay una gestión de indicadores, existen indicadores de resultados, pero no de impacto.	- Diagnóstico: no hay un formato establecido, depende mucho de lo que manifiestan las zonas y de la decisión del director. El director detecta las necesidades en espacios como el equipo apostólico, con visitas y con su presencia en los lugares y eventos de huellas. - Tiempo: cuentan con un diagrama de Gantt, que es la guía de la planificación, el control se da a través del acompañamiento no específicamente desde el área de proyectos, sino de la estructura de la misma organización. - Costos: los presupuestos se hacen en moneda extranjera principalmente y si es un financista nacional se hace en bolívares, haciendo la salvedad de la inflación del país. El control se da desde los coordinadores zonales, su experiencia permite buscar mejores precios y corregir los presupuestos, siempre el gasto se ejecuta a través del rubro más necesario. - Seguimiento y control: la coordinadora es la que lidera el seguimiento de los proyectos financiados, pero como la mayoría de los proyectos entran en la dinámica del funcionamiento de Huellas, se hace desde la estructura de gestión de la organización. - Reconocimiento del personal: está vinculado al criterio del director, celebraciones y compartir con el equipo y también se reconoce el trabajo a través de las redes sociales. - Comunicaciones: presencial en equipos apostólicos y en eventos. También hay comunicación constante vía correo, llamadas y con informes. - Rendición de cuentas: hay que ceñirse al esquema requerido por los cooperantes, se hacen informes descriptivos y administrativos con medios de verificación y movimiento de las redes sociales. - Indicadores: son cuantificables, los indicadores son plasmados de cara a los procesos, teniendo en cuenta las estadísticas de cada zona. La gestión de indicadores siempre ha sido una las dificultades más fuertes, no se cuenta con indicadores de medición de impacto. Es necesario invertir en un estudio de impacto, y a partir de ahí aprender a hacer el monitoreo no solo de la ejecución sino del impacto. - Evaluación: la organización trabaja desde la planificación estratégica, y la evaluación se realiza desde los planes operativos en varios niveles. Sin embargo, hace falta evaluar el proyecto global, con el equipo ejecutivo.
--	---

En esta dimensión se pudo identificar que la organización no cuenta con un esquema de etapas y procesos formales explícitos, no obstante, llevan a cabo sus proyectos de forma natural. Se puede establecer un flujograma de procesos o etapas que ordene y formalice el trabajo que realizan. Otro aspecto identificado es

que algunos procesos de planificación, seguimiento y evaluación se dan por la estructura de gestión que tiene la organización, apegados principalmente a la dinámica del programa grupo juvenil, y no por procesos particulares de los proyectos. Esto es consecuencia de que los proyectos que Huellas desarrolla son principalmente para el sostenimiento de las actividades regulares del programa grupo juvenil. Es importante impulsar una visión más general de la organización que pueda ampliar la atención a los demás programas, áreas y servicios, así como definir procesos propios de la unidad.

La organización manifiesta dificultad en la gestión de indicadores, cuenta con indicadores de resultados, sin embargo, no tienen indicadores de impacto porque es un proceso de mayor inversión tanto en tiempo como en dinero, y en general muchos cooperantes no asignan recursos para tal fin. Se propone la realización de un estudio de impacto, y a partir de este promover el monitoreo de impacto como cultura de la organización, para lo cual es imprescindible la búsqueda de recursos económicos y técnicos.

En cuanto a los costos se hace complicada la estimación de los presupuestos, debido a la situación inflacionaria en el país, es necesario estar atentos al escenario económico, y en comunicación constante con los cooperantes para justificar cualquier ajuste. La comunicación del equipo de trabajo presenta algunas barreras en jerarquía, lo cual, dificulta el seguimiento y la entrega de informes de rendición de cuentas al área por parte del equipo que ejecuta, por tanto, es importante afinar estos procesos desde una mayor formalidad y con nuevas estrategias que pueda generar un acompañamiento exitoso.

Tabla 11. Diagnóstico Alianzas y Cooperación

Dimensiones Alianzas y Cooperación	
Indicadores	Monitoreo y control de fuentes de cooperación, relación con los cooperantes, mercadeo y venta de proyectos.
Información suministrada	
Informante 1 Coordinador del Área	Informante 2 Director
- Obtención de recursos: convocatorias, a través de alianzas naturales con obras de la compañía, redes sociales como REDSOC. También, se busca recursos como alimentos y materiales de oficina a través de cooperantes claves, por medio de solicitudes: cartas, llamadas, correos, se hacen una vez al año, en calidad de donaciones. - Nuevas alianzas: ser pastoral juvenil de la Compañía de Jesús abre muchas puertas, a través de todos los contactos de la Compañía. - No hay un monitoreo formal de la fuente de cooperación, se enteran de las convocatorias, a través, de las redes y alianzas que tienen. - Nuevas fuentes de recursos: autogestión zonal.	- Obtención de recursos: área de concursos, área de la Compañía de Jesús, importancia de la organización dentro de la Compañía en Venezuela y a nivel mundial, área de fundaciones de la Iglesia Católica, área de relaciones interinstitucionales con fundaciones civiles dentro y fuera del país, área de empresas privadas a nivel nacional. - El objetivo de Huellas es un objetivo al que se le suma mucha gente. El legado histórico de las relaciones de Huellas le da oportunidad de entrar con confiabilidad con otros cooperantes. La relación directa con los cooperantes planteando las necesidades desde la dirección nacional. También hay cooperantes que se acercan por su cuenta. - Alianzas: participación en redes sociales virtuales y no virtuales, redes de la iglesia que trabajen con jóvenes, y búsqueda vía online. Si son cooperantes nacionales lo primero es el acercamiento personal en una reunión. Asimismo, se hacen contactos a través de cartas y correos electrónicos formales. La presencia en la universidad también ha sido fuente de contactos. Huellas intenta participar en todo lo que puede, hay relaciones entre los cooperantes y Huellas que se mantiene por años. - Se monitorea a través de los eventos y de las redes a la cual pertenece. - Nuevas fuentes de recursos: podría crearse una fundación que genere ingresos dedicados a Huellas (espacios alquilados). Ampliación de la gama de cooperantes más a nivel internacional y hacer mayores solicitudes a empresas privadas.

El diagnóstico de la dimensión de alianzas y cooperantes permite identificar que la organización tiene varias áreas a nivel nacional e internacional que representan una oportunidad de cooperación económica y técnica para sus proyectos. Las alianzas establecidas con diversas redes de organizaciones sociales y su participación en las diferentes convocatorias, concursos, encuentros, reuniones, permite iniciar y

mantener las relaciones con diferentes actores claves para la cooperación, igualmente, estos espacios sirven para dar a conocer la organización, su trabajo, sus logros, retos y necesidades. Un aspecto que puede definirse como una fortaleza es la importancia que tiene Huellas dentro de la Compañía de Jesús como pastoral juvenil, tanto a nivel nacional como internacional, al igual, que su trayectoria por 27 años con procesos formativos sistemáticos, y con una misión totalmente vigente para la realidad juvenil venezolana.

Por otra parte, también se pudo identificar que no hay un monitoreo constante de las fuentes de cooperación, y que el mercado y venta de proyectos es reducido. En este sentido, hace falta fortalecer todo su canal de comunicaciones para proyectar la imagen de la organización, darse a conocer a través de todas sus redes e impulsar relaciones institucionales con los diversos aliados y entes de cooperación.

Tabla 12. Diagnóstico recomendaciones para el diseño de la Unidad

Dimensiones		Recomendaciones para el diseño de la Unidad:	
Indicadores		- Estructura operativa y estrategia.	
Información suministrada			
Informante 1 Coordinador del Área		Informante 2 Director	
Equipo de trabajo: El director nacional, coordinador del área y un asistente a tiempo completo. Una persona encargada de mostrar y mantener la imagen de Huellas, y de recoger todos los medios de verificación en los eventos, (área de comunicación). Una persona encargada de buscar donativos de hacer seguimiento y control, asuntos operativos. Una persona que elabore proyectos, que formule las propuestas. Y alguien que se encargue de vender los proyectos que debería ser el Director. - Objetivos primordiales: búsqueda de financiamiento, elaboración de proyectos, seguimiento y control. - Habilidades básicas: ser profesional en una carrera de ámbito social, sociólogo, educador. Vocación social y		- Equipo de trabajo: dos personas, una capaz de visualizar los proyectos ver la necesidad (diagnosticar), diseñar, hacer el seguimiento y evaluarlo, con la ayuda de un asistente administrativo que apoye en la gestión. Asimismo, el equipo ejecutivo tiene que trabajar en equipo para visualizar y plantear los proyectos y para evaluar. - Objetivos y funciones primordiales: 1. Lograr que la organización aprenda o adquiera la cultura del trabajo por proyectos. Que el trabajo por proyectos no sea sólo para conseguir financiamiento, sino que sea el modo de abordar la misión de la organización a través de la planificación estratégica. 2. Diagnosticar necesidades y diseñar propuestas para atenderlas, la unidad debe mirar la globalidad de la organización. 3. Mantener a la dirección a tono con las exigencias de los cooperantes. 4. Mantener al día todos los requerimientos exigidos por los cooperantes.	

con conocimiento e identidad con el Huellas. - Líneas estratégicas: sustentabilidad del movimiento, procesos de calidad y evaluación en los proyectos (indicadores de impacto).	5. Sistematización de los protocolos y el registro de lo que hace el área. 6. Lograr financiamiento para los proyectos, en un porcentaje amplio. - Habilidades de un gerente: tener la metodología de trabajo por proyectos como una competencia amplia de la persona. Que no solamente sepa hacer proyectos, sino que sepa gestionarlos. Una capacidad de relaciones interpersonales e interinstitucionales, convicción de la institucionalidad de su trabajo. Capacidad para el trabajo en equipo. Debe tener identidad con la organización, y vocación hacia lo social. - Líneas estratégicas: formación del personal, trabajo en equipo, y comunicación intra y extra, redes sociales las comunidades 2.0, la agenda del director con los cooperantes, ver las necesidades de la organización de manera proyectiva (no solo proyectos de financiamiento).
---	---

En esta dimensión se puede recoger las recomendaciones claves que hacen los directivos de la organización para ser incorporadas en el diseño de la unidad de proyectos. Se tomará en cuenta en primer lugar la ampliación de la estructura de un área a una unidad, con la incorporación de nuevo personal en el equipo, no solo con una contratación externa, sino dando responsabilidades al equipo ejecutivo ya existente. En principio se ve necesario que la unidad cuente con un mínimo de dos personas un coordinador de proyectos y un asistente administrativo, con el apoyo del equipo ejecutivo en diversas tareas. Entre las funciones principales del área se destacan: impulsar en la organización el trabajo por proyectos no solo para el financiamiento sino para atender las diversas necesidades existentes, la posibilidad de diagnosticar las necesidades, formular y evaluar el proyecto en equipo, tener una visión global de la organización, búsqueda de financiamiento para el sostenimiento de los diversos programas y servicios, sistematización de protocolos y procesos internos de la unidad.

Por su parte, en cuanto a las habilidades del gerente de proyectos para Huellas se destaca: capacidad de comunicarse y el trabajo en equipo, habilidad en relaciones interpersonales e institucionales, amplia capacidad de la metodología del trabajo por proyectos, capacidad para la gerencia y formulación de proyectos, identidad con la organización y vocación hacia lo social. Entre las líneas estratégicas que pudiese

desarrollar la unidad se mencionan: formación del personal, comunidades tecnológicas 2.0 y el impulso del trabajo por proyectos.

5.2. Benchmarking

El segundo objetivo de la investigación busca identificar las buenas prácticas en gerencia de proyectos aplicadas en organizaciones de desarrollo social. Para realizar este benchmarking se seleccionaron cinco organizaciones: Fe y Alegría, Centro Gumilla, UCAB Extensión Social, Salesianos, Grupo Social CESAP. Se les aplicó una entrevista dirigida a los coordinadores de las unidades de proyectos de cada organización, con el fin de conocer de primera línea las prácticas que mejor le han funcionado en su organización para llevar adelante sus proyectos.

Para el análisis se tendrá en cuenta las tres dimensiones establecidas para la recolección de información, la variable que se analizará en este objetivo son las buenas prácticas en gerencia de proyectos. Las cuales se presentarán en las siguientes tablas

Tabla 13. Benchmarking Estructura y Funciones

Dimensiones: Estructura y funciones				
Organizaciones Sociales				
Fe y Alegría	Centro Gumilla	UCAB (extensión social)	Salesianos	Grupo Social CESAP
Cuenta con un departamento de proyectos, formado por tres personas: administradora de proyectos encargada de la parte financiera, gestora de proyectos encargada de las comunicaciones a lo interno de la organización y el coordinador de proyectos administra el portafolio de proyectos	Existe una coordinación de proyectos con dos personas: un coordinador de proyectos quién asume todas las funciones de planificar, desarrollar y generar los proyectos y un asistente que le sirve de apoyo en toda la parte	Tienen una macro estructura nueva, está formada por: director de proyectos, director de promoción, director de relaciones con la comunidad y un director de comunicaciones. Igualmente, en cada escuela	Cuentan con una oficina de proyectos, hay un coordinador de proyectos encargado de formular, acompañar, hacer seguimiento y rendir cuentas de los proyectos a nivel nacional, que hace equipo con el padre	Actualmente cuentan con una estructura flexible, no tienen un departamento centralizado, sino que todos están en negociación, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos. Cada área de acción maneja el tema de proyectos y es

con otras organizaciones, hace mapeo de posibilidades, formulación de los proyectos, hace seguimiento y alianzas. Una fortaleza de la estructura actual es la capacidad de procesar los requerimientos y de procesar administrativamente el proyecto. Una buena práctica es tener sus proyectos organizados en un portafolio por categorías. La oficina nacional funciona como un ente de coordinación, la ejecución depende de cada región. Fe y Alegría tiene 9 regiones a nivel nacional y en cada una de ellas hay una persona encargada de proyectos, que recogen las necesidades y también son los receptores de los recursos para la ejecución. Esto permite descentralizar el trabajo y hacer un seguimiento más cercano de todas las fases del proyecto. Lineamientos: Cuentan con un libro de la gestión del ciclo del proyecto, del cual siguen algunos procedimientos.	administrativa-contable. Este equipo se apoya en una mesa técnica donde participa el director de la organización y el coordinador nacional del área de formación para decidir qué proyectos emprender. La organización tiene un portafolio de programas, que los convierten en proyectos para la búsqueda de financiamiento. Existe un trabajo en conjunto con el área de formación para la formulación y seguimiento de los proyectos. La ejecución de los proyectos depende del equipo logístico presente en las siete regiones que tiene el Centro Gumilla. Lineamientos: contar con protocolos administrativos, les ha permitido tener orden y justificación con factura de todos los gastos.	hay una persona que está vinculada al tema de proyectos. La universidad tiene 7 líneas estratégicas, y a partir de cada línea que están vinculadas a las fortalezas de la universidad, se desarrollan los proyectos. Lineamientos: planificación estratégica, todas las escuelas deben tener una planificación y estar dentro del marco 2020, y a partir de este se priorizan los proyectos y se le da respuesta de acuerdo a esa prioridad.	ecónomo y el padre inspectorial. Los salesianos están divididos por asociaciones civiles, las necesidades nacen de estas organizaciones y se presentan al consejo inspectorial para decidir su aprobación. La oficina de proyectos acompaña a las asociaciones para la elaboración de los proyectos, antes de enviarlo al consejo inspectorial. También hay proyectos nacionales que nacen de esta oficina. Lineamientos: hay exigencias a nivel administrativo para que el recurso sea gastado efectivamente.	corresponsable de estos procesos. Es una organización presente en 18 estados, cada oficina regional es independiente a nivel jurídico-administrativo, tiene su encargado de proyectos o coordinador ejecutivo. Sin embargo, hay algún soporte por parte de lo nacional. La descentralización es algo que funciona, garantizar las competencias en los equipos y no en una sola persona. En la nacional hay un equipo social, de 4 personas organizados de acuerdo a las áreas de acción y un equipo administrativo que lleva toda la parte financiera de los proyectos. Hay proyectos corporativos para ejecutar por diversas regiones, que se llevan desde el equipo nacional.
--	--	---	---	---

En esta dimensión de estructura y funciones se pueden destacar como buenas prácticas para el diseño: Establecer una unidad de gerencia de proyectos con un equipo de trabajo con responsabilidades y funciones definidas, este equipo debe tener como mínimo un gerente de proyectos que asegure las etapas claves del ciclo del proyecto, y el monitoreo de las relaciones y alianzas; además de una persona a

cargo de todos los procesos administrativos. Debe ser un equipo dinámico y flexible que trabaje en conjunto con los demás miembros de la organización, desde una comunicación constante, para la toma de decisiones y el impulso de los proyectos, promoviendo el crecimiento, aprendizaje e innovación en forma permanente.

Se debe aprovechar la estructura ya establecida en Huellas desde sus programas y servicios para detectar y procesar las necesidades, así como para el seguimiento y evaluación de los proyectos. Una buena práctica para aplicar, es la organización de sus proyectos desde un portafolio, definido a partir de las líneas estratégicas de la organización y de los diversos programas y servicios con que cuenta, que le permitirá tener mayor organización a la hora de formular y ofrecer los proyectos.

Otra característica a tomarse en cuenta es funcionar como unidad de formación y acompañamiento a las diversas coordinaciones zonales, de programas y áreas, para que estos vayan asumiendo el trabajo por proyectos desde cada una de las áreas que coordinan, y para que la ejecución y rendición de cuentas sea un proceso efectivo. Igualmente, la unidad deberá establecer los lineamientos a nivel operativo que considere necesarios para garantizar el desarrollo exitoso de los proyectos.

Tabla 14. Benchmarking Etapas y procesos

Dimensiones: Etapas y procesos				
Organizaciones Sociales				
Fe y Alegría	Centro Gumilla	UCAB (extensión social)	Salesianos	Grupo Social CESAP
Claves para emprender un proyecto: Definir muy bien el alcance, saber el mapa de actores dentro del proyecto, saber que el costo del proyecto siempre es superior al donativo que recibimos. Formulación y diseño: les funciona marco lógico, y el portafolio de proyectos les permite tener un conjunto de proyectos para ofrecer. Con este portafolio se logra tener cobertura a nivel nacional y establecer alianzas. Costos: se revisan las perspectivas económicas de Venamcham y a partir del histórico se sube un porcentaje a los presupuestos de acuerdo a la inflación y procuran cotizar con proveedores ya reconocidos. Rendición de cuentas: evidencias físicas, los testimonios son claves e información audiovisual. La rendición es escalonada, la oficina de proyectos se apoya en los directores regionales y nacionales para hacer el seguimiento y la verificación porque	Claves para emprender un proyecto: Comunicar asertivamente lo que se requiere (necesidades), revisar el monto de la cooperación, tiempo y grupo sujeto. Formulación diseño: Cuentan con un portafolio de programas y a partir de estos es más fácil formular el proyecto, atendiendo el formato que establece el financista. Costos: Cuentan con un baremo que define el monto por cada partida y rubro, se actualiza a cada seis meses. El presupuesto se estima más alto para aumentar el baremo a la mitad del año. Rendición de cuentas: Se rinde cuentas de acuerdo al formato del financista, y existe un formato genérico para las organizaciones que no tienen formato. Se digitaliza la ejecución del proyecto tanto financiero y programático junto con medios de verificación, porque	Claves para emprender un proyecto: Es clave que dé respuesta a una necesidad sentida de la comunidad y que además esté entre las líneas estratégicas de la universidad. Formulación y diseño: Estructura de marco lógico. Costos: al hacerlo vía marco lógico, cada actividad tiene un presupuesto, se evita desviar recursos para actividades que no fueron planificadas. Se recomienda estimar en moneda dura cada paso del proyecto y hacerle una coetilla al presupuesto para que el financista comprenda los ajustes de acuerdo a la inflación. Rendición de cuentas: Es clave con un contador externo, que lleve las cuentas al día, y te permite ver si estás ejecutando de acuerdo a lo planificado. Anualmente se tiene una auditoria externa.	Claves para emprender un proyecto: Necesidad medible, que sea una prioridad y que realmente se justifique. Formulación y diseño: se utiliza marco lógico. Costos: los presupuestos se estiman de acuerdo al porcentaje de la inflación. Rendición de cuentas: Las instituciones rinden cuentas y pasan a la oficina nacional para la verificación. El informe descriptivo lo hacen las instituciones y el económico envían la relación administrativa y la oficina nacional arma el informe. Siempre se tiene que poner la contribución propia, porque los proyectos no son financiados en su totalidad.	Claves para emprender un proyecto: Debe ser pertinente, lectura del entorno para garantizar que el proyecto que se ofrece de respuesta a las necesidades. Organización e inducción del equipo, previo al arranque del proyecto para garantizar la comprensión, ejecución efectiva y sistematización en todo el proceso. Formulación y diseño: Se hace un trabajo colectivo, hay reuniones con las juntas directivas, el consejero de la organización y consultores externos. Costos: Estimación de acuerdo a la inflación, se hace reconsideración de algunas metas para que alcance el dinero. Rendición de cuentas: Es fundamental tener orden en la ejecución del

son los que visitan los colegios. Reconocimiento de los equipos: No hay un método de reconocimiento formal. Existe salario emocional y formación como modos de agradecimiento. Indicadores: Se hacen proyectos sencillos y nos valemos de los indicadores que ya tienen establecidos las escuelas para medir su progreso, se hacen indicadores proxy. Una de las negociaciones que se hace en el portafolio es justamente que no exijan indicadores de impacto, a no ser que ellos quieran pagarlo. En los últimos 15 años Fe y Alegría no ha hecho evaluación de impacto. Pero la realidad del impacto logrado es evidente en muchos casos.	los cooperantes lo exigen. Tienen todo organizado en un Excel con una codificación para la rendición de cuenta financiera. Este mismo documento permite hacer seguimiento y control de gastos. El informe descriptivo, se realiza con el apoyo de cada coordinador nacional de los programas. Reconocimiento del equipo: No hay una estrategia para reconocer los equipos, porque no es una política dentro de la Compañía. Si existe una motivación verbal de parte de todo el equipo. Indicadores: manejan indicadores de logro, pero no de impacto.	Reconocimiento del equipo: Buen clima de trabajo, estar motivado, sentir que perteneces. La posibilidad de formación de la gente es un modo valioso de reconocimiento. Indicadores: Si se formula un proyecto por marco lógico tienes tus indicadores de resultados, que van a favorecer la evaluación. Para los indicadores de impacto, se debe hacer antes de iniciar el proyecto una pre inversión y medir la línea base, ver el estado de las circunstancias, y luego después del proyecto en (tres años o más) medir si hubo un impacto. Naturalmente no se mide impacto, porque es costoso y pocos te financian este estudio.	Reconocimiento del equipo: agradecimiento verbal y motivación. Indicadores: se manejan indicadores de resultados, siempre se formulan indicadores justificables y medibles. No manejan indicadores de impacto.	proyecto, comunicación constante, hacer revisiones desde las distintas instancias, administrativa y operativa. Reconocimiento del equipo: se da felicitaciones permanentes por el buen trabajo realizado. Cuando es posible se le da una bonificación. Indicadores: depende de cada proyecto, hay una batería de indicadores institucionales que siempre se le hace monitoreo y seguimiento. Se evalúa el trabajo y los resultados con los beneficiarios. Si se ha medido el impacto de algunos proyectos, de los demás solo se tienen testimonios de los participantes.
--	---	--	--	--

En esta dimensión de etapas y procesos se puede ver diversos aspectos a considerar para el diseño de la Unidad. En primer lugar, a la hora de dar inicio a un proyecto uno de las claves es tener muy clara la necesidad a la cual se va responder, los actores involucrados, el tiempo y el costo, es fundamental tener relación directa con el grupo sujeto y su entorno para que el proyecto sea lo más pertinente posible, igualmente, es fundamental que el proyecto que se emprende esté vinculado a las líneas estratégicas de la organización. En segundo lugar, en cuanto a la formulación y diseño es importante manejar la metodología de marco lógico, debido a que es una de las más usadas en la formulación de proyectos

sociales, sin embargo, cada cooperante tiene un formato establecido al cual hay que apegarse. Asimismo, una buena práctica que facilita la formulación es contar con el portafolio de proyectos, y a su vez contar con formatos ya establecidos para los cooperantes que no exigen una estructura específica.

Todos los enfoques planteados son reactivos, basados en necesidades, ninguno se plantea como promotores de innovaciones sociales que trasciendan la realidad actual. Se impone el paradigma de demanda-atrayente sobre el paradigma de invento-pujante.

En tercer lugar, referente a los costos la situación inflacionaria del país hace complicado la estimación y mucho menos el control de los mismos. La práctica que más les ha ayudado a mitigar el riesgo de la inflación es aumentar el presupuesto de acuerdo al porcentaje de inflación, teniendo en cuenta el histórico. Igualmente, se recomienda estimar en moneda extranjera (dólares o euros) para que al momento de la ejecución el recurso pueda alcanzar, también es clave tener proveedores reconocidos para las adquisiciones y ser muy rigurosos en la ejecución. Es importante comunicar al cooperante sobre esta situación, por si se realiza algún ajuste a nivel del aporte o de metas.

En cuarto lugar, en la rendición de cuentas es fundamental el orden y transparencia, para el informe financiero es clave tener una persona que apoye este proceso, normalmente es el asistente administrativo, contador o administrador del proyecto, también se recomienda establecer protocolos administrativos que faciliten la rendición. El informe descriptivo se construye con los insumos de los responsables de la ejecución para lo es necesario un constante seguimiento, es clave mostrar testimonios a través de medios audiovisuales, un aspecto que puede dar credibilidad a la organización en su entrega de cuentas es tener una auditoria externa anualmente.

En quinto lugar, en las organizaciones sociales no hay una política de reconocimiento del personal establecido, no obstante, siempre hay una motivación y agradecimiento verbal del equipo y existen modos de reconocimiento como las

oportunidades de formación. En sexto lugar, los indicadores es un tema clave para la evaluación de los proyectos, todas las organizaciones establecen indicadores de resultados, según lo establecido en el marco lógico o de acuerdo a sus indicadores institucionales. En el caso de los indicadores de impacto a pesar de su importancia, la mayoría de las organizaciones no los trabajan porque tienen un alto costo, se deben hacer dos inversiones la medición de la línea base y la medición del impacto después de realizado el proyecto, y los cooperantes normalmente no financian. Es importante impulsar la medición de impacto en Huellas para diferenciarlo de las otras organizaciones y potenciar su trabajo.

Tabla 15. Benchmarking Alianzas y Cooperantes

Dimensiones: Alianzas y Cooperantes				
Organizaciones Sociales				
Fe y Alegría	Centro Gumilla	UCAB (extensión social)	Salesianos	Grupo Social CESAP
Obtención de recursos: Ataca un problema que es responsabilidad del Estado y al que está llamado mucha gente a participar entes privados y las familias. Fe y Alegría siempre ha hecho muy buena promoción, se ha asesorado muy bien en el marketing e imagen con especialistas. La rifa es un icono, que se ha formulado para el apoyo de la educación de los niños. Sus principales estrategias son: El lobby permanente, la rifa, el posicionamiento estratégico, su principal vocero es la comunidad, tener legitimidad donde se funda la escuela. Monitoreo de las fuentes de cooperación: Se hace presencia en diversas instancias, se investiga y principalmente por	Obtención de recursos: Contar con amigos en todos lados, participación histórica en determinadas convocatorias. Hay recursos que llegan por medio de Fe y Alegría, por la alianza natural que tienen con el Gumilla. Monitoreo de cooperantes: Las convocatorias son generales, o alguien vinculado nos envía la información, también hay cooperantes que llaman al director	Obtención de recursos: Visitar cooperantes clásicos o nuevos, hacer reuniones, asistir a eventos, presentar proyectos. Buscar relaciones y alianzas entre conocidos y amigos donde podamos solicitar apoyo, la red de relaciones es fundamental. Monitoreo de las fuentes de cooperación: Se tiene un plan por escrito de promoción, cada mes se atiende un área: Empresas de alimentos, embajadas, entre otros. Alianzas: el plan de promoción específica cómo hacerlo. Se hacen nuevas alianzas y se mantienen las anteriores. Primero se	Obtención de recursos: Los padres hacen un lobby, hay cooperantes que ya tienen relación por años. También las relaciones con personas claves u organización es. Estar pendiente de las convocatorias. Monitoreo: No hay monitoreo formal, sin embargo, estamos atentos a las convocatorias.	Obtención de recursos: Diversificar las relaciones, tener un mapa de cooperantes más amplio. Hay cooperantes que nos llaman, hay otros que conocemos en el camino, y se participa en las convocatorias. Monitoreo: Estar en varias redes, la trayectoria de organización permite tener relaciones establecidas, participación en eventos. La información llega por muchos medios. Alianzas: La presentación

contactos. Depende en gran medida del trabajo que hace el director en sus diversas reuniones y relaciones, hay un monitoreo constante realizado por la junta directiva de Fe y Alegría. Alianzas: Siguen un modelo que ayuda a mapear y clasificar la alianza. De acuerdo, al desafío de la colaboración (James Austin). La comunicación permanente con el cooperante e implicarlo lo mejor que se pueda con el proyecto es un aspecto clave.	directamente y dicen que quieren apoyar. Hay organizaciones que nos buscan para que ejecutemos algo en específico. Alianzas: El lobby es muy importante, asistir a eventos, contactar gente a través de gente.	establecen mandando comunicados, escritos, se llama para pedir citas, presentarse, solicitar reuniones. Para mantener las alianzas la clave es la comunicación, la transparencia y presentar cuentas con tu auditor, porque te da confiabilidad. Si rindes cuentas y presentas resultados ya tienes la relación por años.	Alianzas: se mantienen con un buen manejo de los recursos y con una buena rendición de cuentas.	institucional, presentar la experticia y la solidez como organización. Con el cooperante la responsabilidad es fundamental, transparencia en la gestión, mantener informado las acciones que se van realizando permanentemente .
---	--	--	--	--

Dentro de esta dimensión se abarca los aspectos claves en la relación con los cooperantes. La legitimidad y la trayectoria son aspectos importantes para obtener cooperación. Todas las organizaciones realizan lobby permanente en los espacios que le sea posible para mostrar su organización y vender sus proyectos. En el caso de Fe y Alegría una buena práctica es el asesoramiento en el marketing e imagen de la organización que le ha dado un posicionamiento estratégico, igualmente, cuenta con un método de obtención de recursos propio como es la rifa anual, que ya es un icono en la organización.

En cuanto al monitoreo de las fuentes de cooperación, una de las prácticas fundamentales es estar investigando constantemente y ser parte de diferentes redes, estar atento a las redes sociales, participación en reuniones y eventos. Los directivos de la organización están en constante monitoreo de las necesidades, lo que les permite estar en un monitoreo hacia afuera, atentos a las posibilidades de cooperación. Otra buena práctica es establecer un plan por escrito para la promoción y las alianzas.

Las alianzas como ya se mencionó son una clave fundamental en la obtención de recursos, en la visibilidad de la organización y en el trabajo en red. Para establecer alianzas es imprescindible hacer lobby e ir relacionándose con distintas organizaciones a través de otras organizaciones, contactos y amigos. Para iniciar

las alianzas se pueden hacer comunicados escritos, solicitar citas y reuniones, visitar, asistir a eventos y reuniones, es clave mostrar la experticia de lo que hacemos y la solidez de la organización. Para mantener las alianzas es clave la comunicación, la transparencia en la gestión, rendir cuentas y presentar resultados, y en la medida de lo posible implicar al ente cooperante con el proyecto, con el grupo sujeto y su contexto.

5.3. Entrevista a expertos

Esta entrevista fue realizada con la intención de obtener recomendaciones claves para el diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos para la A.C. Huellas. Se escogieron cuatro expertos a los cuáles se les aplicó una entrevista abierta. Se tomaron en cuenta dos criterios para escoger los expertos: en primer lugar, la experticia en el área de gerencia de proyectos y en segundo lugar un alto grado de conocimiento y relación con la organización objeto de estudio. Para el análisis se establecieron nueve aspectos, en donde cada experto dio sus aportes.

Tabla 16. Recomendaciones de expertos estructura organizativa

Aspectos	Aporte de los expertos			
	Jonny Páez	Idoia Braceras	Eloy Rivas	Miryam Pacheco
Estructura organizativa	Gerencia o Coordinación de administración y proyectos. Debe reportar directamente al director.	Debe ser una Unidad totalmente vinculada al área de administración y articulada con demás áreas de la organización.	Establecer un portafolio de proyectos como punto de partida.	Organización horizontal.
Personal, funciones y habilidades.	Personal: Un equipo mínimo de 3 o 4 personas, pueden verse como dos áreas, el administrador y un asistente y el gerente de proyectos y un asistente. La figura del asistente es para que resuelva asuntos operativos. El gerente debe ocuparse más de	Personal: Una persona podría ser suficiente. Sin embargo, debe ser flexible y ser capaz de crecer o adelgazar de acuerdo al volumen de los proyectos. Funciones de la gerencia: -Tener un documento base de presentación de la organización e ir adaptándolo a cada cierto tiempo.	Personal: Con una persona es suficiente si toda la estructura de la organización piensa el trabajo por proyectos como una dimensión importante. Funciones: - Tener todos los datos estadísticos e incorporarlos en la	Personal: Una persona como gerente de proyectos y un asistente. Se podría incorporar voluntarios puntuales de acuerdo al proyecto. Funciones: -Saber en qué mercado estás, las tendencias en el

	las relaciones públicas, hacer lobbying participación en eventos y reuniones, identificar nuevos nichos de mercado. Habilidades: 1. Relaciones públicas. 2. Organización y planificación de los tiempos y los procesos. 3. Visión a largo plazo. 4. Habilidad numérica. 5. Habilidad para redactar y para el diseño e imagen de las propuestas. 6. Competencias informáticas, programas y herramientas de Microsoft, manejo de redes sociales.	- Tener estadísticas al día. - Estar atenta a las oportunidades de cooperación. - Presentar los informes de seguimiento y rendición de cuenta. - Constante comunicación con los coordinadores zonales y administración. - Ser muy consciente de las necesidades económicas, colaborar con la elaboración del presupuesto, buscar financiamiento y cerrar ese presupuesto. Habilidades: 1. Administrativas para hacer presupuestos, y llevar cuentas. 2. Capacidad para planificar y formular proyectos.	dinámica de la organización. - Mantener al día el portafolio de proyectos. - Mantener el contacto con los benefactores, entregar cuentas a tiempo y hacer el agradecimiento. - Estar al día con todos los documentos legales de la organización. - Monitorear la calidad de lo que haces. - Cuantificar el aporte de Huellas, pensar a Huellas desde los números. Habilidades: 1. Capacidad de gerencia, visión amplia del proyecto y de cada una de sus fases. 2. Carisma para relacionarse y conectarse. 3. Ser ordenado. 4. Capacidad de plantear el tema cristiano en términos humanos.	mundo de la cooperación (saber a quién pedir y a quién no). - Conocer a fondo la organización. Habilidades: 1. Conocimiento del área de proyectos. 2. Manejo de las redes sociales y herramientas informáticas. 3. Ser un profesional (carrera humanista). 4. Tener sentido del servicio, una persona que le guste lo que está haciendo. 5. Capacidad de analizar y formular proyectos. 6. Capacidad de redacción. 7. Buenas relaciones interpersonales, capacidad de poder comunicarse.
Organización del equipo de trabajo.	Encuentro una vez a la semana o una vez cada 15 días, para coordinar y tomar decisiones. Es necesario el trabajo en equipo. Mantener las reuniones como equipos apostólicos y equipos ejecutivos.	El gerente debe estar conectado con la dirección de la organización, participar en los equipos directivos para ver las necesidades y tomar decisiones. Administración debe tener la capacidad de entregar la información procesada y ordenada según como la pida proyectos. El equipo debe saber identificar las necesidades y llevarlas a la Unidad.	Trabajar de la mano con la administración. Tener una reunión semanal entre directivos, coordinador de proyectos, administración para estar al día y tomar decisiones.	La unidad debe establecer prioridades de las necesidades de cada programa y servicio, y los proyectos deben ser canalizados desde caracas. Reuniones de trabajo, el equipo debe comunicarse, interrelacionarse y compartir información e ideas.

A continuación, se especifica los aspectos relevantes para el diseño en cuanto a la estructura organizativa, funciones, organización y comunicación del equipo: Será una estructura orientada a proyectos, se establecerá como una Unidad de proyectos, con un gerente de proyectos y un asistente administrativo, vinculada con los directivos y la administración de Huellas. Organizada para trabajar en conjunto con los diferentes coordinadores de programas, áreas y servicios a través de las reuniones de equipo ejecutivo, equipo apostólico y cualquier otro espacio que propicie la discusión de ideas, planificación, identificación de necesidades y toma de decisiones.

La comunicación debe ser fluida y constante, respetando los canales regulares que tiene la institución, asegurando que la información requerida llegue efectivamente a las diversas coordinaciones. Todas las fases del proyecto deben ser comunicadas al equipo y hacerlos partícipes del proceso desde cada una de sus funciones claves en la organización. La estructura de la unidad debe ser flexible para crecer o disminuir de acuerdo a la cantidad de proyectos, incluyendo agentes externos o voluntarios de la organización para una actividad o proceso en particular.

Tabla 17 . Recomendaciones de expertos Etapas y Procesos

Aporte de los expertos				
Aspectos	Jonny Páez	Idoia Braceras	Eloy Rivas	Miryam Pacheco
Etapas/ procesos de gerencia.	Estructura cíclica, se debe hacer periódicamente, ejecutar una vez al año. 1. Levantar la línea base, es un documento estándar tiene todos los datos básicos: perfiles de la población objetivo, historia, misión, visión de Huellas, objetivos de cada programa, estadísticas necesarias para presentar cualquier proyecto. 2. Presupuesto de las actividades. 3. A donde vamos a apuntar: actores claves,	1. Participar en el equipo apostólico ampliado donde se planifica y se entrega el presupuesto anual. 2. Planificar cuales son las necesidades de financiamiento y comenzar la búsqueda. 3. Atender la fase de formulación, seguimiento, evaluación y rendir cuentas. Es importante:	1. La primera etapa es establecer el portafolio de proyectos (misión, visión, definir los problemas a los que atiende la organización, el perfil del chamo con qué trabaja) Esto te permite no reinventar un proyecto desde cero. Este portafolio debe ir adaptándose cada cierto tiempo, según los desafíos que cada coyuntura te presente	1. Identificar muy bien la necesidad y el modo de intervención. Estar muy claro en lo que voy a pedir y que esté totalmente vinculado con la misión de la organización. 2. Ver a quién le voy a pedir, ubicar y contactar las organizaciones a las cuales voy a solicitar ayuda.

	el mapeo de oportunidades de financiamiento, revisar patrones de cada donante. 4. Hacer el lobbying, entrar en contacto directo con el donante. 5. Diseño de los proyectos e inclusión en los entes cooperantes. Y partir de la aprobación se iría cumpliendo el ciclo de ejecución, seguimiento, control y evaluación del proyecto concreto. 6. Cierre de la gestión. Evaluación/indicadores: En los proyectos deben establecerse indicadores cualitativos y cuantitativos, definiendo los resultados que pudiesen tener. Pero en cuanto al impacto es mucho más complicado, Huellas debería pensarse un estudio de impacto por cortes generacionales de las personas que han pasado por Huellas por estos 27 años.	- Tener claridad con los tiempos de acuerdo a cada proyecto, asegurar que el ciclo del proyecto cierre. - Es clave adaptar el marco lógico a la estructura de los programas de Huellas. Evaluación/indicadores: todas las evidencias que se puedan recoger son fundamentales. Entender muy bien la herramienta del marco lógico, conocer las limitaciones de la herramienta y saber responder al financista que el impacto no se va poder medir en un año. Huellas puede plantearse hacer una evaluación de impacto.	2. Definir el problema a resolver. 3. Definir indicadores de éxito (discutidos con el equipo), establecer por cada etapa lo que vamos a lograr. Se Debe estructurar la intervención por etapas porque los proyectos tienen inicio y final, elaborar una plataforma de intervención por año. Evaluación/indicadores: Huellas debe hacer el esfuerzo de establecer algunos indicadores. Tener en cuenta dos cosas: la primera que apostamos a procesos y que nuestro impacto es a largo plazo y dos que nuestra medición es distinta porque en una ODS, se mide la eficacia desde un marco distinto.	3. El proyecto debe estar planteado de acuerdo a la misión, objetivos claros, tiempo, costos, indicador medible, impacto que va tener.
Rendición de cuentas.	Si el donante da formato seguirlo al pie de la letra. Huellas debería diseñar su formato para rendir cuenta por si un donante no tiene formato. Siempre rendir cuentas, así el donante no pida. No abandonar el donante en el transcurso del proyecto, tener una comunicación constante, enviar reportes mensuales, trimestrales. Ser muy sinceros, preguntar, consultar, para cambiar alguna actividad o para utilizar el dinero en otra cosa. Siempre incluir fotos, porque a los donantes	El insumo lo da el equipo ejecutor, es sumamente importante que el equipo entienda que tiene una responsabilidad con esta unidad para la rendición de cuentas. Estar muy atento a la administración, para que organice la información de acuerdo a cada proyecto. La rendición no debe ser solo a los financistas, sino también a lo interno de Huellas. No mentir, comunicar lo que va ocurriendo en el	Para la rendición de cuentas es clave: La transparencia, orden, los datos precisos, cumplir los lapsos correspondientes, conforme al presupuesto que se presentó. Es importante que el gerente de proyectos esté al día de la dinámica del desarrollo del proyecto, para que comunique siempre lo que va ocurriendo, solicitar permisos para los ajustes requeridos.	Cada organización financiadora tiene su forma de rendición de cuenta que debe respetarse. Es muy importante que el dinero sea gastado en lo que se prometió, y si no lo hace debe comunicar antes, siempre informar los cambios que se vayan a realizar. Mostrar evidencias. También debe haber una rendición de cuenta a lo interno, a la

	les gusta ver las imágenes.	proyecto, ser capaz de explicar los ajustes que se han hecho.		dirección y al equipo.
--	-----------------------------	---	--	------------------------

En lo referente a las etapas y procesos es necesario establecer un conjunto de etapas que permitan la gestión exitosa de los proyectos, asegurando que ocurra efectivamente el ciclo del proyecto. Una de las recomendaciones es establecer el portafolio o maqueta de proyectos como línea base para el desarrollo de los proyectos, con una actualización a cada cierto tiempo de acuerdo a las exigencias de la realidad. Una fase importante es definir indicadores de éxito de cada programa por etapas, organizar la intervención por años, de acuerdo a la metodología de proyectos. Otra fase sería identificar bien las necesidades y definir los problemas, hacer una planificación compartida y construir el presupuesto. A partir de esto iniciar el proceso de búsqueda del cooperante, establecer la relación, formular e incluir la propuesta y de ser aprobado desarrollar todo el ciclo del proyecto ejecución, seguimiento y control, evaluación y cierre. Es estratégico tener claro la relación entre tiempo, recursos y objetivos a lograr. Resulta útil que cada proyecto tenga su proceso de cierre y evaluación, además de un cierre de gestión anual de la Unidad, para asegurar aprendizajes y mejoras en futuros proyectos.

Para la rendición de cuentas, es clave apegarse al formato establecido por el cooperante, ser transparentes, ordenados, cumplir con los lapsos acordados y tener comunicación constante, siempre rendir cuentas así el donante no lo exija. La rendición de cuentas debe estar en concordancia con lo prometido, si hay cambios deben informarse y justificarse, siempre mostrar evidencias testimonios e imágenes. También debe hacerse una rendición a lo interno de la organización, a todo el equipo involucrado en el proyecto.

Tabla 18 . Recomendaciones de expertos Alianzas y Cooperantes

Aporte de los expertos				
Aspectos	Jonny Páez	Idoia Braceras	Eloy Rivas	Miryam Pacheco
Monitoreo y control de fuentes de cooperación.	1. Huellas tiene que estar afiliada a redes, ODS de segundo piso como REDSOC que tiene información en primera fila. El lobby lo hace el director nacional, los coordinadores zonales y el gerente de proyectos. 2. El gerente de proyectos debe hacer un trabajo de investigación para identificar las oportunidades de financiamiento. 3. El director debe hacer enlaces con otras provincias de la Compañía. 4. Hay que tener “hadas madrina” o la figura de los conectores, persona que no te da plata, pero te conecta con quién te la da.	Los contactos los tiene el padre eso es clave, en Venezuela la figura del padre es fundamental. El director debe dedicar mucho tiempo a esta tarea. Establecer relaciones con la Compañía y asistir a reuniones. El tema relacional es fundamental. En Europa hay fundaciones de la Compañía que colaboran mucho con América Latina, tener relaciones estrechas con estas fundaciones y a través de estas monitorear porque ellas tienen antes de cooperación potentes. Hacer seguimiento de las embajadas y convocatorias públicas.	Debe haber un monitoreo sobre todo de los cooperantes ya tradicionales, manejar la data de los financiadores habituales de Huellas. El gerente debe monitorear las convocatorias que son públicas, monitorear instituciones como los bancos, embajadas, conseguir el contacto. Pero la relación la tiene que establecer el padre.	Tienes que inscribirte en todas las organizaciones que financian, hay que estar en las redes sociales, tener un “radar”, debes relacionarte. Siempre averiguar, la persona tiene que moverse, ir a eventos, encuentros, hablar, conocer gente. En Venezuela funciona por las relaciones interpersonales. Ver si alguna empresa tiene alguna planta o sede cerca de donde este Huellas porque la organización se puede interesar en financiar, porque puede aportar también a sus trabajadores (a lo interno de la organización).
Relación con los cooperantes.	1. Mantenerlo informado durante todas las fases del proyecto, llamadas, correos, fotos, reportes. 2. Modos de agradecimiento como el encuentro social de navidad, en el cumpleaños de la organización dar algún detalle, hacerse presente en los espacios de los donantes (como el	Es importante clasificar las relaciones, y a partir de ahí establecer el monitoreo o el modo de relación. Es clave identificar con quién tenemos que estar conectados, buscar la conexión y a partir de ellos conseguir financiamiento. Hay financiadoras que tienen voluntariado, se	Este trabajo de relaciones le corresponde al director de la organización. Las relaciones las hace el cura, pero la agenda es llevada por proyectos. Debes dedicar tiempo para relacionarte, debes vincularte con mucha gente, con organizaciones,	Siempre debes investigar bien que líneas de financiamiento tiene la organización antes de pedir, buscar una cita. Para mantener las relaciones tienes que informarles, siempre estar en red. Es muy importante los amigos, Huellas podría ver que Huellistas están en empresas, gobierno

	detalle del trofeo de los 20 años). 3. Conectores jesuitas: Astucia, competencia y simpatía.	envían los voluntarios, conocen la institución y luego se incluyen proyectos. El voluntariado internacional en Europa es muy validado y Huellas es una organización que tiene una estructura privilegiada para recibir voluntarios.	no perder oportunidades para hablar de Huellas. No pensar con egoísmo, porque en Huellas no hay egoísmo. Es importante ir vestido de cura a determinados espacios, existe una formalidad y debes seguirla.	que le puedan ayudar. Hay relaciones institucionales, pero si tienes un amigo será más fácil. Hacer las cosas bien y dejar buena imagen para mantener contactos, invitarlos a los eventos, y si no te dan dinero también invitarlos.
Mercadeo y venta de proyectos.	Huellas debe sacarles punta a sus ventajas competitivas: 1. Antigüedad 27 años de trayectoria. 2. Visión latinoamericana, es una obra de exportación por sus capacidades para el trabajo juvenil. 3. Cantidad de participantes: los números es muy importante para el donante. 4. Impacto a mediano y largo plazo. 5. A ningún donante se le debería pedir la totalidad del proyecto. 6. Manejo de las redes sociales, (aprovechando el capital humano que tiene con los Huellistas).	Depende del cooperante se puede vender el proyecto como pastoral juvenil o como formación en valores (versión más religiosa y versión más laica del proyecto).	Lo más Evangélico que hay es decir que: Huellas siempre será una plataforma para algo más. No hablar a la gente de Huellas para Huellas, sino de Huellas para el país (eso vende mucho).	Siempre tener muy claro lo que se va ofrecer. Relación con la misión de la organización. Mostrar la esencia de la organización, sus fortalezas para lograr los objetivos del proyecto, mostrar números, pero también el carisma de lo que hace.

En los aspectos referentes al monitoreo de las fuentes de cooperación, relación con los cooperantes y venta y mercadeo de proyectos se destaca: Estar afiliados y relacionados con organizaciones de primer y segundo piso, organizaciones intermedias que hacen monitoreo y te pueden conectar con el cooperante, investigar constantemente, estar en las redes sociales. Hacer seguimientos a entes de

cooperación tradicionales o claves para Huellas. Ubicar conectores u amigos que te ayuden a relacionarte con el cooperante. Las relaciones siempre las lleva el Director, es una de las claves en organizaciones de la Compañía, el coordinador de proyectos le lleva la agenda o consigue contactos, pero el director es el que establece la relación, es importante dedicar tiempo a esto y no perder oportunidades para vincularse, siempre mantener informado a nuestros aliados, trabajar en red y establecer modos de agradecimiento.

Se puede hacer una clasificación de las alianzas y un plan para cultivar la relación. Para la venta y mercadeo de los proyectos Huellas debe afianzar sus ventajas competitivas: trayectoria, solidez, cantidad de participantes, visión latinoamericana, impacto, vigencia de su misión. Manejar el discurso de que Huellas siempre será una plataforma para algo más, no hablar a la gente de Huellas para Huellas, sino de Huellas para el país.

Tabla 19. Recomendaciones de expertos Gerencia Ignaciana

Aporte de los expertos				
Aspectos	Jonny Páez	Idoia Braceras	Eloy Rivas	Miryam Pacheco
Gerencia Ignaciana	1. Discernimiento: es saber seleccionar que estamos dispuesto a sacrificar de Huellas por un proyecto. A qué tipos de donantes le aceptamos o no dinero. 2. Nunca mentir, en lo que se promete a los donantes, nunca decir que vamos hacer cosas que no podemos hacer, ni exagerar los números.	1. La persona responsable de la unidad debe convencerse de que Huellas es una cosa maravillosa, debe alinearse a la forma ignaciana de trabajar. 2. Disponibilidad y servicio, la unidad se debe percibir como un servicio a los demás. 3. Proactividad. 4. Huellas es un movimiento cristiano, es clave como vas viviendo la fe y tus experiencias con la gente, involucrarse en los eventos con los programas y zonas, será clave para luego vender el proyecto.	1. La gerencia de proyectos puede ayudar a pensar la organización. Para la espiritualidad ignaciana no hay disociación entre el credo cristiano y la intervención en la realidad. 2. Todo lo que tiene que ver con el Magis corresponde al trabajo con calidad. 3. La gerencia de proyectos ayuda a la organización a estar al día con la misión. 4. Tú no haces las cosas por hacer, sino las haces con una finalidad y teorizando sobre eso, no hay nada ignaciano que no implique una dimensión intelectual de lo que se hace.	Huellas es el corazón de los valores, tiene que mantener y fortalecer la transmisión de estos valores. Estar en continuo discernimiento para seguir impulsando su misión. Huellas hace mucha falta. Si de cada etapa se salvan 10 serán 80 chamos que van a transformar la realidad.

Debido a que Huellas es una obra de la Compañía de Jesús, se quiere incorporar en el diseño algún elemento de la Gerencia Ignaciana: el discernimiento y el acompañamiento se incorporan como dos principios estratégicos para la gerencia en la toma de decisiones, formación y seguimiento del equipo, identificación con la obra y su misión, entender la unidad como una plataforma de servicio para los demás, ayudar a la organización a mantener viva la misión, pensar constantemente la calidad de su incidencia y promover la teorización de lo que se hace.

5.4 Lienzo de Innovación Abierta (Canvas Open Innovation)

El tercer objetivo de la investigación busca definir las líneas estratégicas de la Unidad de Gerencia de Proyectos para la A.C. Huellas, para tal fin se utilizó la metodología Canvas Open Innovation o Lienzo de Innovación Abierta, que comprende nueve módulos de análisis, abarcando dos áreas: una referida a todos los procesos internos de la organización y la otra a los procesos y aspectos externos. Para la aplicación de esta herramienta se contó con el apoyo de los directivos de la organización, se realizó una mesa de trabajo, para discutir las ideas y definir los aspectos claves para cada componente. A continuación, se refleja el análisis por cada bloque.

<i>Estrategia</i>
• Nuestras Competencias: • Formación en Liderazgo juvenil a través de valores humano-cristianos. • Acompañamiento de procesos vocacionales (proyecto de vida). • Generar procesos grupales de formación y acción social. • Fomento de la autonomía personal. a través del desarrollo de la interioridad, conocimiento personal y acción comunitaria. • Capacidad de organización y logística. • ADN de Huellas: • Seguimiento de Jesús desde el planteamiento de la espiritualidad ignaciana. • Nuestros objetivos: • Jóvenes seguidores de Jesús desde la espiritualidad ignaciana comprometidos con la construcción de un mundo justo y fraterno. • Adultos que desde su experiencia de fe se comprometen con la transformación de su entorno (familiar, profesional, comunitario), que ayudan a los jóvenes a descubrir esta experiencia o este camino. • Generar procesos comunitarios en sectores populares, con el fin de constituir sujetos eclesiales, sociales y capaces de construir su historia. • Niños y niñas con educación de calidad y convivencia sana.

Figura 19 Bloque Estrategia

<i>Mercado I</i>
• Grupos objetivos: • Jóvenes (12-23 años) principalmente de zonas populares. • Niñas y niños en edad escolar de principalmente de zonas populares. • Docentes de colegios Fe y Alegría y ACSI. • Jóvenes profesionales con inclinaciones al trabajo social. • Comunidades de sectores empobrecidos. • Jóvenes católicos. • Grupos juveniles eclesiales y diversas organizaciones de acción juvenil. • Jóvenes venezolanos con inquietudes organizativas. • Organizaciones de desarrollo social. • Cooperantes nacionales e internacionales. • Entorno del mercado: • Condiciones socio-culturales • Cultura juvenil. • Comunidades populares, situación de pobreza, inseguridad, violencia. • Situación social y económica del país (deficiencia alimentaria). • Sistema educativo precario (baja calidad educativa, abandono escolar, ausentismo). • Comunidades poco organizadas y desintegradas. • Deficiencia de servicios públicos y asistencia médica. • Pocas posibilidades de desarrollo autónomo.

Figura 20 Bloque Mercado I

<i>Mercado II</i>
• Condiciones socio-culturales (continuación): • Fuerte motivación al logro. • Gran capacidad de asociación. • Sensibilidad al servicio con lo más necesitados. • Marco legal • Constitución RBV, LOPNNA, lineamientos y reglamentos internos de las instituciones educativas, ley orgánica de educación y su reglamento, ley orgánica del trabajo y su reglamento, ISLR, impuesto sobre donaciones y sucesiones. • Competidores/alternativas. • Otras organizaciones sociales con propuestas atractivas para los jóvenes y niños (música, ecología, emprendimiento). • Nuevos mercados para el Saber de Huellas: • Colegios Fe y Alegría que quieren nuestra propuesta. • Latinoamérica y El Caribe. • Parroquias en zonas populares. • Religiosas de espiritualidad ignaciana. • Universidades.

Figura 21 Bloque Mercado II

<i>Tendencias</i>
• Tendencias influyentes en Huellas: • Comunicación masiva, redes sociales (comunidades 2.0) • Formativas: Participación e incidencia política, cultura de paz, derechos humanos. • Cambio eclesial con la innovación del papa Francisco. • Cambio epocal y de las culturas juvenil. • Trabajo en red con otras ODS. • Situación económica y social del país (inflación, escasez, inseguridad). • Mayor preocupación por el ambiente, encíclica del Papá Francisco: Laudato Si. Cooperantes apoyando prácticas verdes. • Monitoreo y evaluación de tendencias: • Encuentros y reuniones trimestrales con el equipo para la reflexión de aspectos influyentes en el trabajo de Huellas (Equipos apostólicos). • Participación en diversos encuentros y reuniones de la Compañía de Jesús que propician la reflexión y posibles rutas de trabajo ante las tendencias actuales. • Participación en reuniones y eventos con organizaciones aliadas que dan información clave sobre tendencias. • Huellas mayormente no hace una evaluación sistemática de las tendencias, sin embargo, se adecua a las mismas. • Utilización de las tendencias • Se incluyen las tendencias en los procesos formativos. • Tiene en cuenta los estudios sociales de otras organizaciones para sus proyectos. • Adecua los lineamientos y sus procesos a las leyes actuales. • Promueve el liderazgo juvenil y su participación activa en la sociedad. • Huellas promueve la institucionalidad y la formación sistemática.

Figura 22 Bloque tendencias

Productos
• Nuestros productos: • Programas: Grupo Juvenil, Casa de los Muchachos, CUPAH. • Servicios: Centro de Formación San Luis Gonzaga, Comunidad Laical Ignaciana. • Valor de los productos de Huellas: • Acompañamiento. • Continuidad escolar. • Cultura de paz. • Líderes sociales y comunitarios. • Procesos de organización comunitaria. • Procesos de estructuración familiar. • Proyectos de vida. • Formación eclesial y socio política. • Tecnologías y conocimientos: • Página web, plataformas multimedia de interacción, redes sociales (Comunidades 2.0). • Paradigma Pedagógico Ignaciano. • Espiritualidad Ignaciana. • Formación Pedagógica, dinámica grupal. • Cultura juvenil. • Herramienta para el trabajo social y organización comunitaria. • Acompañamiento.

Figura 23 Bloque Productos

Red
• Aliados: • Colegios Fe y Alegría y ASCI, parroquias, grupos juveniles eclesiales, asociaciones juveniles, líderes y grupos comunitarios, organizaciones de desarrollo social, Universidades, voluntarios, Compañía de Jesús (Latinoamérica), cooperantes. • Estructura de la red: • Es una red amplia con relaciones formales. • Las relaciones con las organizaciones son institucionales. • Existen relaciones más cercanas y fraternas con los participantes. • Huellas cuenta con un alto número de aliados, que se suman a la red voluntariamente porque la propuesta les enamora. • Tratamiento de la red: • Visitas, eventos, encuentros, reuniones periódicas, acompañamiento sistemático. • Participación en las convocatorias de los diversos aliados. • Cumplimiento de compromisos asumidos con los aliados. • Agradecimientos y reconocimiento por el trabajo compartido. • Potenciales nuevos aliados: • Provincias de la Compañía de Jesús en Latino América. • Cooperantes internacionales con líneas de responsabilidad social en formación juvenil (liderazgo, derechos humanos, cultura de paz, socio-política). • Empresas privadas nacionales e internacionales que impulsen la práctica del valor compartido (creación de valor económico y social). • Pequeñas y medianas empresas, cooperativas, asociaciones de transporte y de venta o producción de alimentos a nivel regional. • Empresas u organizaciones que promuevan el desarrollo tecnológico.

Figura 24 Bloque Red

Tecnología y Propiedad Intelectual

•Tecnologías necesarias:

- Equipos electrónicos en las oficinas.
- Internet, manejo de redes sociales, plataforma multimedia de interacción. (Comunidades 2.0).
- Bitacoras, música, símbolos, diseño e imagen, planes de formación.

•Manejo de la Tecnología y PI:

- 60% del uso de las tecnologías que tenemos.
- Falta mayor incidencia en las redes sociales, es importante proyectar esta dimensión en la organización.
- Proveedores deficientes, es necesario conseguir mejores proveedores de internet, páginas web y de equipos electrónicos para la interacción.
- Todas las innovaciones en imagen y diseño, planes formativos y trabajos realizados en Huellas quedan registrados como documentos de la organización, respetando derechos de autor.

•Aportes de Nuevas Tecnologías y PI:

- Las tecnologías provienen de pequeños proveedores principalmente de ODS.
- La forma de trabajo e innovaciones de otras obras de la compañía con respecto a las tecnologías.
- Los Huellistas son agentes claves para la innovación, tienen capacidades para el manejo de las tecnologías y para el trabajo creativo.

Figura 25 Bloque Tecnología

Procesos

•Procesos de Huellas:

- Procesos de gerenciales y de organización.
- Procesos de administrativos, de rendición de cuentas.
- Procesos de formación y acompañamiento de jóvenes.
- Procesos de atención comunitaria.
- Procesos de discernimiento, de búsqueda de nuestra misión en las actuales circunstancias.

•Gestión de los procesos en Huellas:

- Procesos sistemáticos.
- Cuenta con estructuras y procesos formativos definidos.
- Aplica principios de la gerencia ignaciana en la ejecución de su trabajo.
- Se aplica la planificación estratégica en toda la organización.
- Seguimiento y control de los procesos constantemente.
- Es un movimiento con credibilidad, propicia la calidad y el magis en el desarrollo de sus actividades.

•Control de la innovación:

- La innovación se da a partir de las demandas y requerimientos que van presentando los participantes de los diversos programas y servicios, y de la capacidad de respuesta de Huellas tanto a nivel económico como en talento humano

Figura 26 Bloque Procesos

Cultura
• Cultura del Equipo: • El equipo está identificado y comprometido con la misión y los valores de la organización. • Es un equipo que trabaja para el servicio de los otros, siempre está dispuesto a ayudar. • Es un equipo que promueve el trabajo colaborativo y en red. • Posibilidades de trabajo creativo: • Formación, recreación, acompañamiento, motivación constante. • Orientaciones: • Gerencia: formación y promoción de la planificación estratégica. • Aprendizaje: es una organización que promueve el aprendizaje y muchos de los procesos están basados en las experiencias de los equipos de trabajo. Se tiene la buena práctica de formar y transmitir los saberes y las experiencias de generación en generación.

Figura 27 Bloque Cultura

Gente
• Nuestro equipo: • Director y Subdirector. • Coordinadores de zonas, programas, servicios y áreas. • Asistentes. • Personal de mantenimiento y cocina. • Asesores, acompañantes, guías. (voluntarios). • Puntos de intersección: • Director. • Subdirector. • Coordinador de grupo juvenil. • Coordinadores Zonales. • Coordinador de Casa de los Muchachos. • Coordinador de CUPAH.

Figura 28 Bloque Gente

El **bloque estrategia** presenta la principal orientación de Huellas que es seguir apostando por procesos formativos y de acompañamiento sistemáticos, basados en la fe cristiana y la Espiritualidad Ignaciana.

El **bloque Mercado**, evidencia que Huellas tiene una gama de grupos objetivos por atender, es una organización con potencial demanda en el mercado actual de Venezuela y de Latinoamérica. Igualmente, se encuentra frente a unas condiciones del entorno con altas dificultades porque está dirigida a grupos en sectores populares principalmente. En este sentido, es importante afianzar o redimensionar constantemente sus estrategias para responder a una realidad llena de desafíos, que diariamente va exigiendo mayor atención y crecimiento.

El **bloque tendencias** refleja la importancia de establecer un monitoreo y evaluación sistemática de las mismas, que le permita a Huellas estar atenta y

discernir cuando debe innovar o adaptar procesos para atender las tendencias que afectan a su grupo objetivo principal “Jóvenes”, los cuales están inmersos en realidades de constantes cambios.

En cuanto al **bloque productos**, Huellas ofrece productos que aportan un gran valor a sus participantes, es evidente que dan respuesta a necesidades latentes en la sociedad venezolana, es por esto que debe apostar por el crecimiento y mejora constante de los productos afianzándose en la tecnología y en su modo propio de crear y ofrecer sus programas y servicios.

El **bloque red** destaca que Huellas debe gran parte de su funcionamiento a las alianzas establecidas durante años. Huellas está tejiendo constantemente relaciones para llevar a cabo su propuesta. La organización mantiene el trabajo en red como uno de sus principios fundamentales, enfocándose en el mantenimiento y cuidado de la misma.

El **bloque tecnología y propiedad intelectual** muestra como la organización debe invertir en infraestructura y formación tecnológica para la mejora de sus programas y servicios. Asimismo, debe cuidar su propiedad intelectual con el adecuado registro y formalización del mismo.

El **bloque procesos** muestra que Huellas es una organización que avanza a la solidez de su gestión, con el impulso de la planificación estratégica, procesos formativos sistemáticos, también cuenta con una riqueza intelectual y de acción que le proviene de los principios ignacianos. De esta forma, debe seguir impulsando una gestión de calidad, propiciando innovación y mejora constante.

El **bloque cultura** refleja los valores de: compromiso, trabajo colaborativo, servicio y aprendizaje. Es clave que Huellas impulse estos valores y otros que considere necesarios.

Por último, el **bloque gente** representa el talento que posee la organización para el logro de sus objetivos. Huellas tiene una particularidad, cuenta con un equipo reducido de trabajadores que tiene el reto de atender un alto número de

participantes, lo cual, es posible por el apoyo de un gran número de voluntarios en todo el país. En este sentido, Huellas hace un trabajo constante de formación, motivación y reconocimiento para mantener al equipo (trabajadores y voluntarios) integrado y pro activo para alcanzar las metas y sueños de la organización.

CAPITULO VI: PROPUESTA

6.1 Modelo de negocios de la Unidad de Gerencia de Proyectos

De acuerdo a la aplicación de la herramienta lienzo modelo de negocios sobre la Unidad de Gerencia de Proyectos se define el siguiente modelo para gestionar y desarrollar los objetivos de la Unidad.

La Asociación Civil Huellas tiene el reto de mantener y aumentar su capacidad de atención para sus diversos segmentos de mercado a través de sus programas y servicios, los cuales, cuentan con una misión vigente para la realidad actual, el segmento de mercado principal está conformado por adolescentes y jóvenes de sectores populares del país. Huellas brinda su atención en forma gratuita porque la mayoría de sus participantes no tienen la capacidad de pagar por este servicio, por tanto, requiere contar con financiamiento de terceros para el logro de algunos de sus proyectos.

Por esta razón, la Unidad de Gerencia de Proyectos se plantea un nuevo modelo de trabajo para el desarrollo de proyectos exitosos, que les permitan obtener cooperación económica o técnica para darle continuidad a sus diversos proyectos, programas y servicios. Se establece una estructura organizativa flexible que conecta diversas áreas para una gestión eficiente de sus proyectos, un equipo de trabajo con la capacidad de asumir los procesos de gerencia de proyectos y las relaciones con los cooperantes y aliados importantes, se plasma un mapa de etapas y procesos para llevar adelante los proyectos dentro de la organización.

Esta propuesta de valor se realiza con la intención de satisfacer las necesidades de los participantes, generando valor a través de: formación y acompañamiento, continuidad escolar, identidad grupal para una formación y acción solidaria, grupos de referencia, esperanza y motivación para la construcción de un proyecto de vida, herramientas para la participación y organización comunitaria, procesos de estructuración familiar, liderazgo social y comunitario, préstamos de espacios físicos para la formación, espacios para la integración y vida comunitaria.

Asimismo, la Unidad también debe generar valor para sus aliados y cooperantes permitiendo: Inversión social en jóvenes y niños, apoyo altruista a proyectos sociales, creación de valor compartido para la organización, vinculación directa y responsable con las necesidades de la sociedad, canalización de la responsabilidad social empresarial, presencia en sectores populares.

La propuesta de valor llegará al segmento de mercado cooperantes a través de las alianzas y redes de Huellas, así como de las convocatorias y concursos abiertos, al segmento de los participantes llegará por medio de la estructura organizativa establecida por la organización para el funcionamiento de sus diversos programas y servicios. Además, Huellas debe hacer una inversión en la plataforma tecnológica y en el talento necesario para potenciar las redes sociales y la comunicación digital para un mayor acercamiento tanto a los participantes como a los financistas. Es importante mantener y cuidar todas las relaciones con organizaciones y personas aliadas que cumplen la función de conectar la organización con posibles entes de cooperación, desde un plan de promoción y monitoreo concreto.

Para desarrollar el modelo se propone contar con los siguientes recursos:

- Talento humano: personal contratado por la organización y el amplio grupo de voluntarios que apoya en la ejecución de la propuesta.
- Intelectuales: material formativo de huellas, paradigma pedagógico ignaciano, pastoral juvenil, gerencia de proyectos, gerencia estratégica, educación popular, espiritualidad ignaciana.
- Físicos: instalaciones, automóviles, equipos informáticos y electrónicos de las oficinas donde funciona cada programa y servicio.
- Económicos: es fundamental contar con los recursos para asegurar el transporte, comida y papelería para los determinados eventos y encuentros formativos. Así como para el acompañamiento sistemático de los programas y servicios.

Las actividades principales que debe desarrollar la Unidad para que la propuesta de valor funcione serían: Identificación de necesidades y oportunidades de innovación, planificación y definición de la estrategia, monitoreo de fuentes de cooperación, formulación de proyectos, venta y mercadeo del proyecto, acompañamiento en la ejecución de los proyectos, seguimiento y control, rendición de cuentas, evaluación y cierre de los proyectos, mantener y cuidar las alianzas, innovación y mejora continua para mantenerse competitivos en el tiempo.

A continuación, se muestra gráficamente el modelo de negocios, que integra los diversos componentes a tener en cuenta para una gestión exitosa de la Unidad, que permitirá generar una mejora o innovación en la organización:

Unidad de Gerencia de Proyectos A.C. Huellas				
Asociaciones Claves Establecer y mantener las alianzas a través de un plan de monitoreo y promoción con las distintos organizaciones y personas claves para propiciar el trabajo en red y potenciar la propuesta de valor. 	Actividades Claves Definir su cadena de valor y garantizar la ejecución de los procesos y actividades claves para la atención de sus diversos grupos de participantes. 	Propuesta de Valor Establecer una estructura de trabajo dinámica que le permita gerenciar y desarrollar proyectos innovadores y de impacto para atender con mayor eficacia a los cooperantes y asegurar la satisfacción de sus participantes con los programas y servicios ofrecidos. 	Relaciones Claves Conservar y propiciar las relaciones institucionales con las organizaciones. Y cultivar las relaciones fraternas con los participantes. 	Segmento de Clientes La organización tiene diversos segmentos de mercado: los participantes, principalmente los adolescentes y jóvenes de zonas populares, y el segmento de aliados y cooperantes. La Unidad debe trabajar para atender estos segmentos de clientes desde la gestión de proyectos exitosos y la innovación y mejora de sus diferentes programas y servicios. 
Estructura de Costes Organizar los costos de acuerdo a las actividades y recursos claves más caros. Cuantificar toda la inversión que hace la organización para poder ofrecer sus programas y servicios a sus participantes. Establecer grupos de costos de acuerdos a cada programa y servicio ofrecido. 		Fuente de Ingresos Mantener fuentes de ingresos actuales. Es fundamental establecer nuevas fuentes de ingresos de terceros y propios para garantizar el funcionamiento de los programas y servicios. 		

Figura 29 Lienzo de la Unidad de Gerencia de Proyectos

6.2 Nombre de la Unidad

Unidad de Proyectos de la Asociación Civil Huellas.

6.3 Organigrama

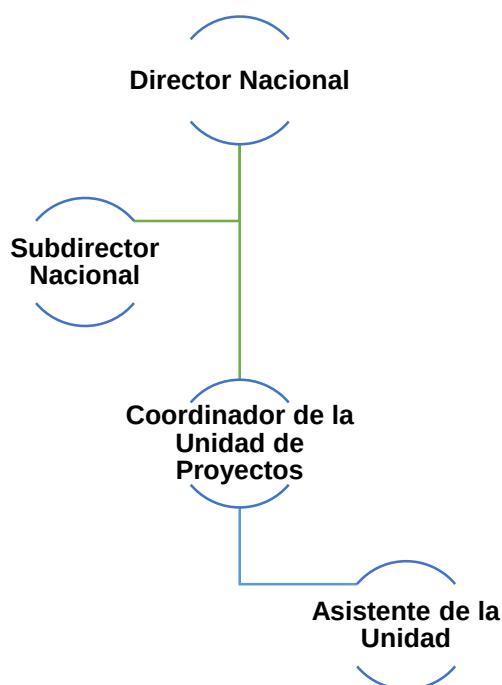


Figura 30 Organigrama de la Unidad de Proyectos

La Unidad estará conformada por un Coordinador de la Unidad, un Asistente Operativo, el Director y Subdirector Nacional. Estará adscrita a la Dirección Nacional y trabajará en equipo con las distintas coordinaciones de programas, áreas y servicios, asumiendo el liderazgo para dirigir cada proyecto.

Es una estructura sencilla por su reducido tamaño, con flexibilidad para aumentar o disminuir de acuerdo a la cantidad y complejidad de los proyectos que se decidan emprender. Es una Unidad de Proyectos directiva, porque será la encargada de su formulación y mercadeo, mientras que la ejecución estará en manos de los coordinadores de programas, áreas y servicios. La intención es que funcione como una Unidad que monitorea fuentes de cooperación, formula los proyectos, los mercadea y si estos obtienen financiamiento acompaña en la ejecución de los proyectos, rinde cuentas a los cooperantes y a la dirección nacional.

En cuanto al Organigrama, se adapta a la estructura jerárquica de la organización como se muestra a continuación:

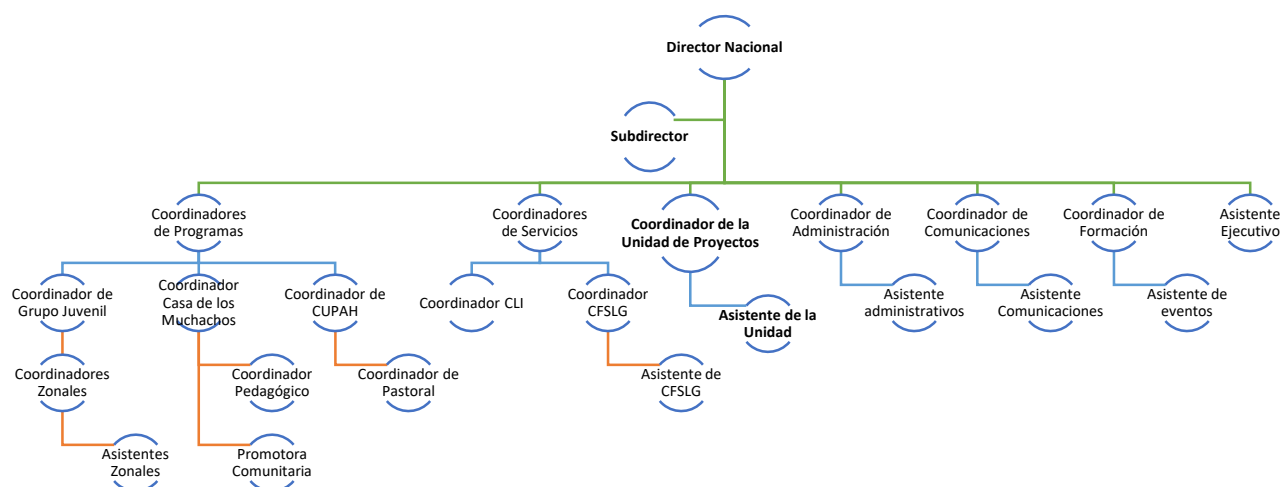


Figura 31 Inserción de la Unidad de Proyecto en el organigrama de la Asociación Civil Huellas

6.4 Definición de Cargos, perfiles y funciones

➤ **DENOMINACIÓN:** Coordinador de la Unidad de Proyectos.

Dependencia: depende jerárquica y administrativamente del Director Nacional.

Responsabilidades y funciones:

General:

La misión del ocupante del puesto es llevar a cabo una buena dirección del proyecto, abarcando todos los aspectos relacionados al ciclo del mismo, haciendo seguimiento a la ejecución, monitoreando indicadores, manteniendo equilibrio entre tiempo, costo y alcance, tomando decisiones respecto a ajustes sobre la marcha. Es el líder del proyecto, debe acompañar al equipo en las diversas fases para que puedan asumir sus responsabilidades en el proyecto. Asimismo, se encarga de

monitorear las oportunidades de financiamiento, además de establecer y mantener las alianzas con los entes cooperantes.

Específicas:

- Identificar y procesar las necesidades y oportunidades de innovación de los programas, servicios y áreas de la Asociación Civil Huellas.
- Planificación y organización del tiempo, recursos e información para la gestión de los proyectos.
- Definir y mantener actualizado el portafolio de proyectos.
- Diseñar y formular nuevos proyectos para generar mejoras en la organización (con financiamiento o no).
- Seguimiento, control y evaluación de los proyectos.
- Revisión de reportes económicos y descriptivos enviados por los programas y servicios para la rendición de cuentas.
- Acompañamiento de los coordinadores en las funciones referentes a proyectos.
- Rendición de cuentas al cooperante, mediante el informe económico y descriptivos según los requerimientos exigidos.
- Mantener comunicación constante y trabajo en equipo con el área de administración.
- Búsqueda de oportunidades de financiamiento, monitoreo de las fuentes de cooperación.
- Mantener la relación institucional con los cooperantes, comunicación constante, rendir cuentas y agradecer por el trabajo en conjunto.
- Promoción de la organización y de sus proyectos mediante diversos medios.
- Asistencia y participación en diversos eventos sociales (congresos, reuniones, encuentros).
- Mantener a la Dirección a tono con las exigencias de los cooperantes, hacer y llevar la agenda del Director Nacional para sus relaciones con los entes de financiamiento.

- Creación y actualización de protocolos y lineamientos para la mejora de los procesos en la gerencia de los proyectos.
- Realizar el informe de gestión anual de la dirección a la Dirección y al equipo apostólico.
- Mantener al día, los datos estadísticos de los proyectos realizados por la organización.

Perfil del Candidato

Edad: Entre 25 y 35 años.

Estado Civil: Indistinto.

Requisitos básicos:

- Religioso(a), Sacerdote o Laico(a).
- Disponibilidad para viajar en distintos momentos del año.
- Disponibilidad para trabajar en eventos los fines de semana.

Formación académica: Formación universitaria a nivel superior, preferiblemente con estudios de postgrado en gerencia, proyectos, programas sociales o similares.

Competencias: En dirección, formulación, ejecución y seguimiento de proyectos sociales, conocimientos de la metodología de marco lógico, PMBOK, Canvas y herramientas para la gestión de proyectos exigidos por los cooperantes. Monitoreo de fuentes de cooperación para el desarrollo social, actualización e innovación permanente que le permita mantener/aumentar la competitividad.

Experiencia: Dos años como mínimo que demuestren las competencias anteriores. Haber ganado (directores o técnicos de equipos que formularon) como mínimo 2 proyecto de cooperantes reconocidos y relevantes.

Idiomas: español, se valorará el conocimiento de inglés.

Informática y comunicaciones: Conocimiento avanzado de programas ofimáticos, procesadores de texto, hojas de cálculo, diseño de presentaciones, diagramación y otros programas exigidos para la formulación.

Otros Méritos: Gerencia ignaciana, comprometido con los principios y valores de la Compañía de Jesús.

Características personales del candidato:

- Capacidad de gerencia, visión amplia del proyecto y de cada una de sus fases.
- Capacidad para formular proyectos desde la óptica cristiana y concordante con las fuentes de cooperación.
- Habilidad para formular proyectos ganadores en convocatorias y concursos.
- Habilidad para facilitar la ejecución de los proyectos de manera exitosa.
- Capacidad para ver posibilidades de cooperación y mantener informada a la institución de fuentes de recursos para la organización.
- Capacidad para la comunicación oral y escrita.
- Habilidad para las relaciones interpersonales e interinstitucionales.
- Capacidad para trabajo en equipo.
- Identidad con la misión, visión y valores de la organización.
- Proactividad, creatividad y disposición al servicio.

Condiciones de trabajo: Temperatura agradable, iluminación adecuada y lugar aseado.

➤ **DENOMINACIÓN:** Asistente operativo de la Unidad de Proyectos.

Dependencia: depende directamente del Coordinador de la Unidad de Proyectos.

Responsabilidades y funciones:

General:

La misión del asistente es brindar apoyo a nivel operativo y de gestión a la coordinación de la Unidad de Proyectos en las diversas fases del ciclo del proyecto, y en los diversos procesos de gestión, actividades o tareas que le sean asignadas.

Específicas:

- Tener ordenado y al día la información de la Unidad de Proyectos.
- Apoyo en el orden y revisión de la información para la rendición de cuentas principalmente en el informe económico.
- Organizar y archivar los diversos documentos (informes, facturas, medios de verificación) de acuerdo a cada proyecto.
- Investigación constante de las diferentes oportunidades de cooperación y los diversos requerimientos de los financistas.
- Apoyo en el envío de cartas, solicitudes formales, llamadas a diferentes aliados.
- Tener actualizada la agenda de contactos de proveedores, organizaciones aliadas, cooperantes, conectores y amigos de la Asociación Civil Huellas.
- Tener la documentación legal de la Asociación Civil Huellas archivada, necesaria para las donaciones y cooperación económica o técnica.
- Apoyo operativo en cualquier asunto que requiera el coordinador de la Unidad para el buen funcionamiento de la misma.

Perfil del Candidato

Edad: Entre 20 y 35 años.

Estado Civil: Indistinto.

Requisitos básicos:

- Religioso(a) o Laico(a).
- Disponibilidad para trabajar en eventos los fines de semana.

Formación académica: Bachiller, Técnico medio, Técnico Superior o carrera universitaria en curso.

Competencias: Conocimientos en asistencia de proyectos sociales, contabilidad básica, organización y archivo de información, procesos administrativos.

Experiencia: trabajos anteriores en ODS, en empresas públicas o privadas como asistentes administrativos u operativos.

Idiomas: español.

Informática y comunicaciones: Manejo de paquete ofimático, habilidad para el manejo de redes sociales y diseño.

Otros Méritos: Comprometido con los principios y valores de la Compañía de Jesús.

Características personales del candidato:

- Persona ordenada.
- Dispuesto a aprender y a crecer profesionalmente.
- Capacidad para la comunicación oral y escrita.
- Habilidad para las relaciones interpersonales y para el trabajo en equipo.
- Identificado con la misión, visión y valores de Huellas.
- Proactividad, creatividad y disposición al servicio.

Condiciones de trabajo: Temperatura agradable, iluminación adecuada y lugar aseado.

- **DENOMINACIÓN:** Director Nacional de la Asociación Civil Huellas. (Tanto en este caso como en el cargo del Subdirector solo se describirán las responsabilidades que deben asumir con la Unidad de Proyectos, debido a que el perfil ya está descrito en los documentos de la organización⁴).

Dependencia: Depende jerárquicamente del Provincial de la Compañía de Jesús de la Provincia de Venezuela y ejerce autoridad sobre todos los Programas, Servicios y empleados que constituyen la Asociación Civil Huellas.

Responsabilidades y funciones:

General:

Dirección, coordinación, acompañamiento, seguimiento, evaluación y control de los diversos procesos y actividades llevados a cabo por los programas y servicios que ofrece la Asociación Civil. Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros discutidos por el Equipo Ejecutivo y el Equipo Apostólico.

Específicas:

- Acompañar, pedir información, corregir dinámicas o procesos y sugerir modos de abordar el trabajo a las diversas coordinaciones en cuanto a la ejecución de los proyectos.
- Es la imagen de la Asociación Civil en el ámbito nacional e internacional, realiza contactos y relaciones con cooperantes tanto de forma local como a nivel internacional.
- Representar legalmente a la Asociación Civil ante los entes públicos y privados.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones, planes, y políticas de la Asociación referentes a la gestión de los proyectos.
- Recibir o autorizar recibir subvenciones, donaciones, herencias o legados y aportes de personas o entidades, públicas o privadas, nacionales o

⁴ Manual de Descripción de Cargos de la Asociación Civil Huellas. (2013) E. Magallanes S.J

extranjeras, como cualquier otro ingreso lícito sin limitación en su cuantía, a nombre de la Asociación.

- Designar en caso de ser necesario equipos consultivos o grupos de trabajo, para colaborar en la formulación o ejecución de proyectos de la Asociación Civil.
- Visita periódica a los programas, servicios, zonas y lugares Huellas con el fin de conocer de cerca la ejecución de la propuesta, así como identificar las necesidades y oportunidades de mejora en cada una de estos espacios.
- Elaboración del presupuesto nacional con el equipo de administración.
- Venta y mercadeo de proyectos ante financistas.
- Mantener relaciones constantes con las diversas organizaciones aliadas, participar en reuniones, eventos, encuentros para promocionar la organización y captar posibles cooperantes.

Condiciones de trabajo: Temperatura agradable, iluminación adecuada y lugar aseado.

➤ **DENOMINACIÓN:** Subdirector Nacional.

Dependencia: Depende jerárquica y administrativamente del Director Nacional y ejerce autoridad adjunta al Director Nacional sobre todos los programas y servicios que constituyen la Asociación Civil Huellas, la Oficina Nacional y todos los empleados de dicha asociación.

Responsabilidades y funciones:

General:

Coordinación, acompañamiento, seguimiento y control de los procesos y actividades desarrollados por los programas, servicios y áreas que comprende la Asociación Civil. Suple al Director en sus ausencias temporales y operativiza las líneas de acción que le sean asignadas.

Específicas:

- Suplir al Director Nacional en sus ausencias.
- Representar a la Asociación en reuniones, eventos y relaciones que le sean asignadas.
- Ejecutar y operativizar las decisiones del Director Nacional en cuanto al funcionamiento de programas y servicios.
- Realizar visitas de acompañamientos a las oficinas zonales, lugares Huellas, programas y organizaciones o personas que formen parte de las alianzas de la Institución.
- Monitorear internamente la organización para identificar necesidades y oportunidades de innovación.
- Asumir cualquier otra responsabilidad o tarea requerida por el Director Nacional.

Condiciones de trabajo: Temperatura agradable, iluminación adecuada y lugar aseado.

6.5 Objetivos de la Unidad de Gerencia de Proyectos

- Coordina los proyectos asegurando que se cumpla efectivamente el ciclo de vida de cada uno de estos.
- Monitorea posibilidades de cooperación.
- Formula proyectos para convocatorias y concursos.
- Formula proyectos para mercadeo y ventas abiertas.
- Realiza seguimiento, control y evaluación de los proyectos.
- Coordina la documentación para la rendición de cuenta ante el cooperante.
- Mantiene/Amplia la capacidad competitiva para ganar convocatorias y concursos.

- Acompaña al equipo de trabajo en la fase de ejecución de los proyectos.
- Apoya en el mantenimiento y cuidado de las alianzas con los diversos entes cooperantes, organizaciones y personas que colaboran en los diversos proyectos de la Organización.

6.6 Organización del equipo de trabajo

Se plasma un organigrama en forma circular para la organización del equipo, que permita asegurar un flujo de información constante, discusión y toma de decisiones oportunas en las tareas correspondientes al trabajo por proyectos.

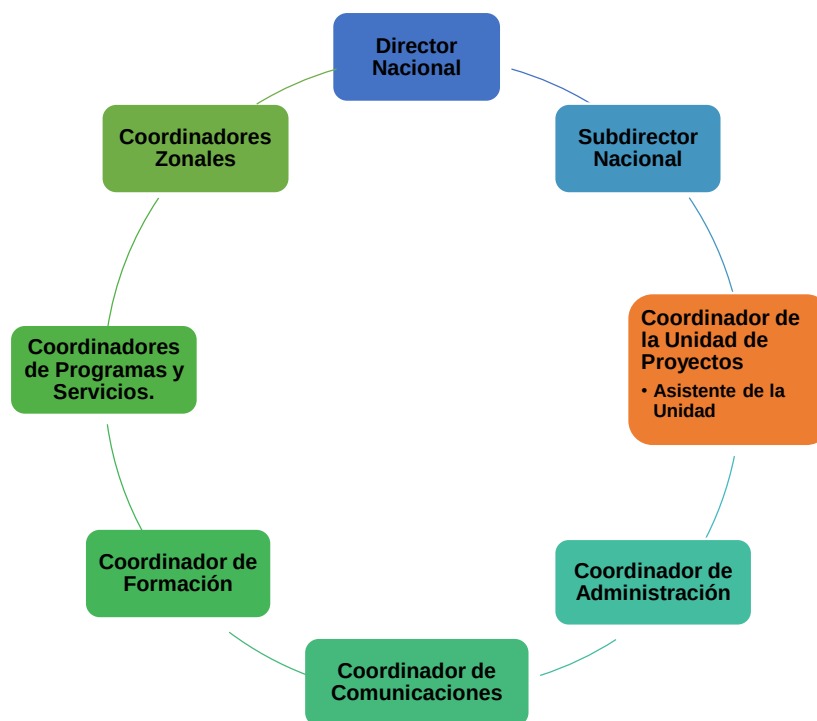


Figura 32 Equipo de trabajo para el desarrollo de los proyectos

6.6.1 Tareas en conjunto

Para el desarrollo de los proyectos la Unidad puede apoyarse en el equipo ejecutivo formado por: Director Nacional, Subdirector, Coordinador del área de Administración, Coordinador del área de Formación, Coordinador del área de Comunicaciones; la Unidad junto con la Dirección Nacional deben liderar el trabajo

en equipo de acuerdo a los proyectos que se decidan iniciar. Las actividades que se recomienda asumir en conjunto son las siguientes:

- Identificación y procesamiento de necesidades y oportunidades de mejora.
- Discusión y toma de decisiones sobre los proyectos a impulsar, teniendo en cuenta el plan estratégico de Huellas.
- Seguimiento y control de los proyectos, apoyándose en la estructura organizativa que tiene Huellas y de acuerdo a las exigencias del cooperante.
- Evaluación de los proyectos de acuerdo a indicadores previamente establecidos.

6.6.2 Definición de responsabilidades de las diversas áreas con la Unidad de proyectos

Área de Administración: Esta área debe estar ampliamente articulada con la Unidad de Proyectos, buena parte de la ejecución de los proyectos depende de la conexión y el soporte administrativo que le pueda brindar esta área a la Unidad. Las funciones principales que debería asumir el área serían:

- Realización del presupuesto anual en conjunto, a partir de las necesidades y problemáticas priorizadas cada año.
- Mantener comunicación constante con la Unidad para monitorear y controlar los gastos estimados por cada proyecto o por cada partida, para tomar decisiones de los ajustes pertinentes.
- Establecer todos los protocolos administrativos para la solicitud de recursos, reportes de gastos y rendición de cuentas financieras de la ejecución de los proyectos.
- Establecer los centros de costes anuales por cada programa, servicio y área de la Asociación.
- Cuantificar toda la inversión que Huellas hace en recursos humanos, tecnológicos, económicos, físicos en la realización de sus eventos. Es necesario tener claro el monto que Huellas aporta para la realización de cada uno de sus proyectos.

- Entregar a la Unidad de Proyectos de forma ordenada y oportuna todas las facturas, conciliación bancaria, recibos de transferencias y demás soportes administrativos necesarios para la rendición de cuentas al ente cooperante.

Área de Formación: La mayoría de los proyectos desarrollados en Huellas son formativos, por ende, el área de formación puede brindar apoyo técnico a la Unidad, las actividades en las cuales podría apoyar serían:

- Apoyo en la formulación de los proyectos, principalmente en las innovaciones de las propuestas formativas del movimiento.
- Colaborar en la construcción y actualización del portafolio de proyectos, de acuerdo a los diferentes programas y servicios de la organización.
- Recolección de estadísticas de los participantes regulares en los diferentes programas y servicios, así como los porcentajes de participación en los eventos.
- Suministrar la información que amerite la Unidad para la elaboración de los proyectos y para los informes narrativos a los cooperantes (Informes descriptivos de los eventos).
- Comunicación constante con la Unidad para monitorear necesidades, ajustar metas u objetivos de acuerdo a los recursos, informar cualquier situación que afecte la planificación y amerite cambios.

Área de Comunicaciones: la Unidad de Proyectos necesita el apoyo del área en las siguientes actividades:

- Establecer la estrategia comunicacional de la Organización hacia afuera, definir la imagen que Huellas quiere mostrar a las organizaciones aliadas y a los entes cooperantes.
- Apoyar en la recolección de información por todos los medios posibles, fotografías, testimonios, experiencias de los grupos sujetos que han sido atendidos con los proyectos financiados, para comprobar la ejecución de los mismos, así como el logro de los objetivos e indicadores plasmados.

- Mantener las diferentes redes sociales y la página web de la organización activas, mostrando lo valioso que hace la organización, atendiendo invitaciones e iniciativas de aliados, apoyando y agradeciendo el trabajo en red.
- Entregar a la Unidad de Proyectos la información correspondiente para el informe narrativo a los cooperantes, de acuerdo a los parámetros de diseño e imagen establecidos.
- Ayudar en el diseño e imagen de las propuestas o informes de gestión de los proyectos cuando estos ameriten un trabajo de diseño adicional para la presentación a los entes cooperantes.

Coordinaciones Zonales, de Programas y Servicios: La Unidad debe incorporar a determinados coordinadores en el equipo de acuerdo a los proyectos a desarrollar. Las responsabilidades que podrían asumir estas coordinaciones son las siguientes:

- Identificar y reportar problemáticas y necesidades a la Unidad que ameriten de la formulación de un proyecto.
- Ejecución de los proyectos de acuerdo a lo planificado.
- Rendición de cuentas mediante informes descriptivos y económicos de los eventos y actividades realizadas.
- Comunicación constante para informar los avances, dificultades, retrasos y posibles cambios en la ejecución de los proyectos.
- Desarrollar el protocolo de autofinanciamiento regional.
- Monitoreo en conjunto de los indicadores de logro de cada proyecto.

6.7 Lineamientos

La Asociación mediante un trabajo de discusión en equipo debe decidir que lineamientos establecer y socializar para la gerencia de proyectos en Huellas, es importante que definan modos propios de trabajo, basados en las metodologías y mejores prácticas usadas en las ODS para la gerencia de proyectos sociales. Se

podría tener en cuenta los siguientes aspectos para la formulación de protocolos o lineamientos:

- Portafolio de proyectos.
- Administrativos, para asegurar procesos transparentes y gestionar los recursos para cada proyecto.
- Comunicaciones y seguimiento del equipo.
- Relaciones con las organizaciones cooperantes.
- Monitoreo de fuentes de cooperación, venta y mercadeo de proyectos.
- Identificación y procesamiento de necesidades.
- Evaluación de los proyectos.
- Formatos para la formulación de proyectos y para la rendición de cuentas propios de Huellas.

6.8 Líneas estratégicas de la Unidad

La Unidad debe establecer sus líneas estratégicas para el logro de sus objetivos y la gestión exitosa de sus proyectos, en consonancia con el plan estratégico de la Organización. A continuación, se muestran las principales estrategias o líneas a desarrollar recomendadas para el impulso de la misión de Huellas. Para definir estas líneas se usó la herramienta Canvas Open Innovation aplicado a toda la organización, dando como resultado un cuadro resumen mostrado a continuación:

Lienzo Estratégico de la Asociación Civil Huellas					
Interna			Externo		
Estrategia			Mercado		
Formación y acompañamiento a jóvenes, adultos y niños en valores humanos-cristianos, en donde a través del seguimiento a Jesús desde la espiritualidad ignaciana, se comprometan con la transformación de su entorno para la construcción de un mundo justo y fraterno.	Proceso	Cultura	Red	Producto	Plataforma formativa y de acompañamiento que lleva adelante procesos sistemáticos e innovadores para el desarrollo de sujetos autónomos, eclesiales y sociales, capaces de construir su historia y de transformar la realidad.
	Procesos sistemáticos de gestión a través de la planificación estratégica, basados en principios de la gerencia ignaciana, que permiten asegurar una atención de calidad a los diferentes participantes de Huellas.				
		Gente			
		Tecnología	Tendencias		
		Potenciar el uso eficiente de las tecnologías y propiedad intelectual de Huellas para fortalecer y expandir su propuesta formativa.	Desarrollo de procesos de innovación y adaptación constante para responder a las demandas del mundo juvenil y de la realidad venezolana.		

Figura 33 Lienzo de Innovación Abierta A.C. Huellas

6.9 Etapas y procesos de la Unidad de Gerencia de Proyectos

A continuación, se presentará una lista de los procesos de gestión claves que debe desarrollar la Unidad para su buen funcionamiento:

Planificación y Organización

- Visión y planificación estratégica de los objetivos de la unidad (Plan Operativo).
- Cronograma anual de la unidad (actividades y recursos), de acuerdo a los proyectos que se van a impulsar.
- Planificar el ciclo de vida por cada proyecto (fases o etapas).
- Organización de toda la información por cada proyecto.

Seguimiento, control y evaluación

- Plan de seguimiento de los diversos proyectos a desarrollar.
- Establecer un formato para el seguimiento financiero de los proyectos.
- Establecer modos de seguimiento de los equipos en la ejecución y rendición de cuentas de los proyectos.
- Evaluación de los proyectos con los actores involucrados para verificar los logros y asegurar aprendizajes.

Gerenciar y acompañar el equipo de trabajo

- Organización del equipo y distribución de responsabilidades para los proyectos.
- Propiciar el trabajo en equipo y el aprendizaje.
- Formación y acompañamiento en las fases o actividades del proyecto que lo ameriten.
- Comunicación, motivación constante y reconocimiento al equipo.

Construcción y mantenimiento del portafolio del proyecto.

- Levantar la línea base de la organización, documento estándar que contenga todos los datos básicos de la organización: historia, misión, visión, valores de Huellas.
- Definir perfiles de la población objetivo, objetivos de cada programa y servicio, estadísticas, definir los problemas y necesidades a resolver.
- Definir los indicadores de éxito por cada programa y servicio.
- Estructurar la intervención por años o por períodos con inicio y fin definidos.
- Adaptar los proyectos a la metodología de marco lógico.
- Realizar actualizaciones constantes con la introducción de cambios en las propuestas o nuevos proyectos.

Monitoreo de necesidades y oportunidades

- Diagnóstico constante de la realidad para identificar necesidades y oportunidades de mejora.
- Establecer formatos para identificar y procesar necesidades y requerimientos.

Mantenimiento de relaciones y alianzas.

- Afiliación a las diversas redes y organizaciones.
- Establecer relaciones institucionales.
- Participación en los diversos eventos, reuniones, encuentros, hacer lobby constante.
- Investigación y monitoreo constante de las fuentes de cooperación.
- Trabajar en red, comunicación constante, rendición de cuentas, presentar resultados y agradecimientos.
- Mantener redes sociales activas (Asesorarse en marketing e imagen).

Gestionar y sistematizar lineamientos para el desarrollo de los proyectos.

- Construcción de protocolos propios para asegurar la ejecución efectiva de diversos procesos, fases y actividades en la gerencia de los proyectos dentro de la organización.

6.9.1 Flujograma de Procesos para la Gerencia de los Proyectos dentro de A.C. Huellas

Se propone el siguiente mapa de procesos como base para la gestión de la Unidad y el desarrollo exitoso de los proyectos dentro de la organización. Se recomienda que las diversas instancias de la organización puedan seguir este ciclo para la gerencia de los proyectos, donde la Unidad de Proyectos tendrá la función de apoyar y facilitar el desarrollo de los siguientes procesos y etapas:

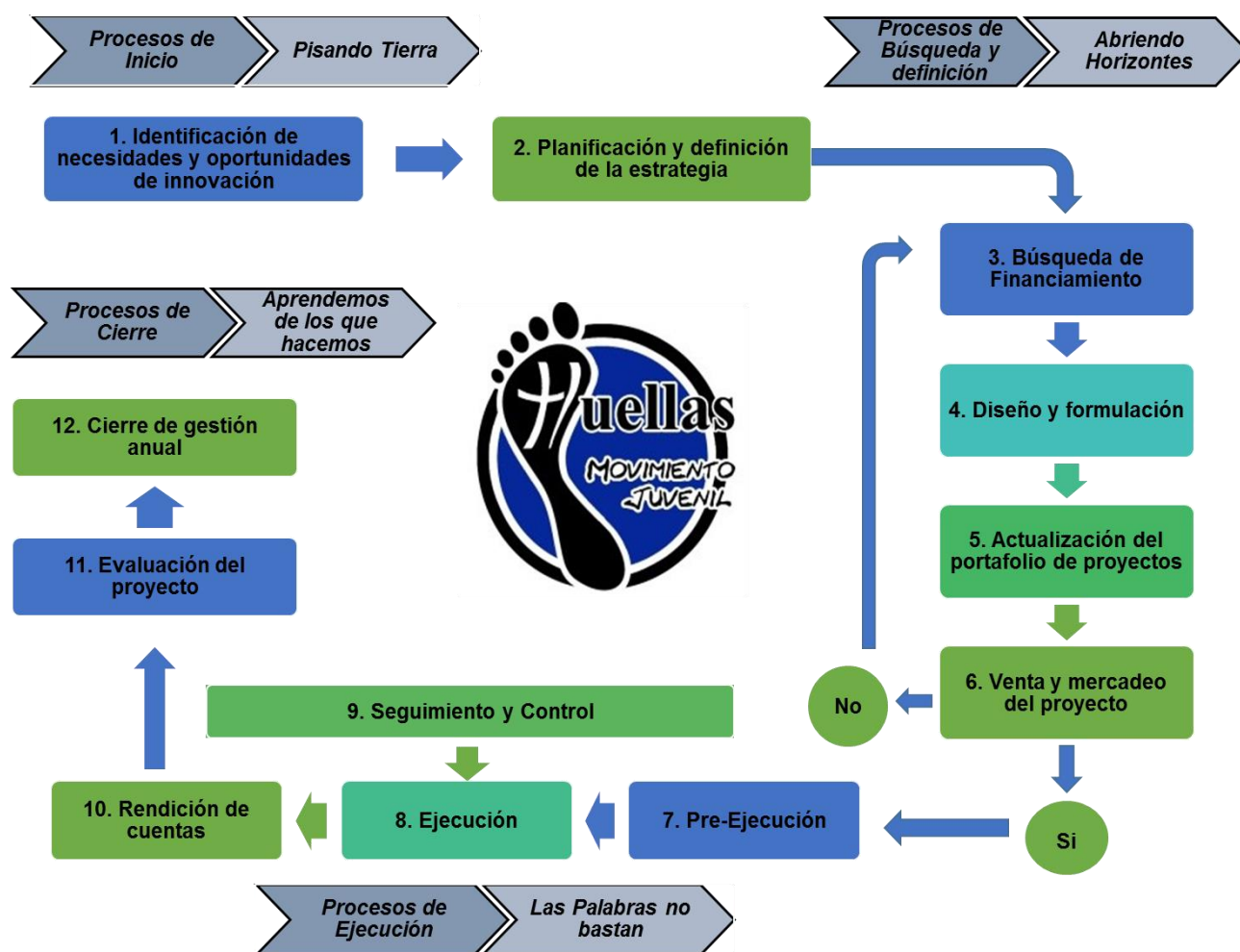


Figura 34 Flujograma de Procesos de la Gerencia de Proyectos en Huellas

6.9.2 Descripción de procesos

6.9.2.1 Procesos de Inicio: Pisando Tierra

1. Identificación de necesidades y oportunidades de Innovación:

Es un diagnóstico y un monitoreo a lo interno y externo de la organización, que permita identificar y procesar las necesidades u alguna oportunidad para innovar o mejorar. El diagnóstico se puede hacer en varios niveles: desde las coordinaciones de programas, servicios, áreas y zonas y desde la Dirección Nacional y la Unidad de Proyectos, la unidad deberá planificar y establecer junto con la dirección nacional las directrices y los modos para realizar este diagnóstico cada año.

Este diagnóstico inicial vendrá desde el contacto directo con la realidad de los participantes, y debe pasar por un análisis donde se dé prioridad a las necesidades más importantes según los criterios de la organización. En esta etapa es importante hacer un análisis de la problemática presentada y de los objetivos a alcanzar, así como de los posibles modos de intervención para contrarrestar u atender determinada necesidad. Este análisis debe hacerse en conjunto con los involucrados en el proyecto, por ende, es clave identificar los involucrados y promover su participación para el análisis.

Es recomendable que cada coordinador pueda entregar su diagnóstico de necesidades cada año en el equipo apostólico de septiembre. Igualmente, en el transcurso del año cada coordinador puede hacer llegar a la Dirección Nacional o a la Unidad de Proyectos cualquier solicitud, problemática, necesidades u oportunidades que requieran de la formulación de un proyecto.

Es importante tener claro que no todas las necesidades y oportunidades de innovación requieren de la formulación de un proyecto y a su vez no todos los proyectos formulados serán para la obtención de financiamiento. Por esta razón, el coordinador de proyectos debe tener una visión amplia de la organización, procesar las necesidades que realmente ameriten la formulación de un proyecto y velar que las acciones estén vinculadas con la misión de la organización.

2. Planificación y definición de la estrategia:

Esta etapa consiste en un proceso de planificación, discusión y decisión sobre los proyectos que la organización desea impulsar de acuerdo a las necesidades identificadas en la fase anterior. Para este paso se debe establecer reunión de equipo ejecutivo para hacer el análisis de la información y aspectos claves que le permitirán tomar las decisiones correspondientes.

Se debe tener claro cuáles son las posibles intervenciones que requieren de financiamiento, para esto hay que apoyarse en el presupuesto anual de la organización, que se construye con el insumo de los presupuestos de cada programa y servicio.

Verificar que las necesidades identificadas estén vinculadas con las líneas y objetivos plasmadas en el plan estratégico de Huellas, no se puede emprender un proyecto que no guarde relación con este plan. En esta fase es clave analizar si el proyecto que se quiere impulsar fortalecerá o no las estrategias planteadas por la organización. Igualmente, se debe visualizar si la idea es completamente nueva, si dentro de los programas y servicios ya ofrecidos se tiene una intervención en esta área que se pretende impulsar, o si puede encajar en las propuestas ya encaminadas para no multiplicar los esfuerzos.

Una vez verificadas la pertinencia del proyecto con los objetivos estratégico de la organización, se debe hacer una revisión del cronograma y el presupuesto anual de la organización con el fin de hacer un esbozo del tiempo y el costo del proyecto. Es importante que Huellas pueda verificar si tiene o no la capacidad organizacional para desarrollar el proyecto, es primordial tener la capacidad para alcanzar las metas propuestas porque se asume un compromiso con diferentes actores.

En esta fase se debe hacer una primera aproximación de si la idea que se está proponiendo puede ser atractiva para posibles entes de cooperación. Se debe visualizar algunos organismos de cooperación que pudiesen financiar esta propuesta.

A partir de las discusiones generadas, se tomará la decisión de los proyectos que se deberían impulsar, la Unidad debe establecer su planificación y cronograma interno para iniciar con las siguientes fases correspondientes a la gestión del ciclo de vida de los proyectos.

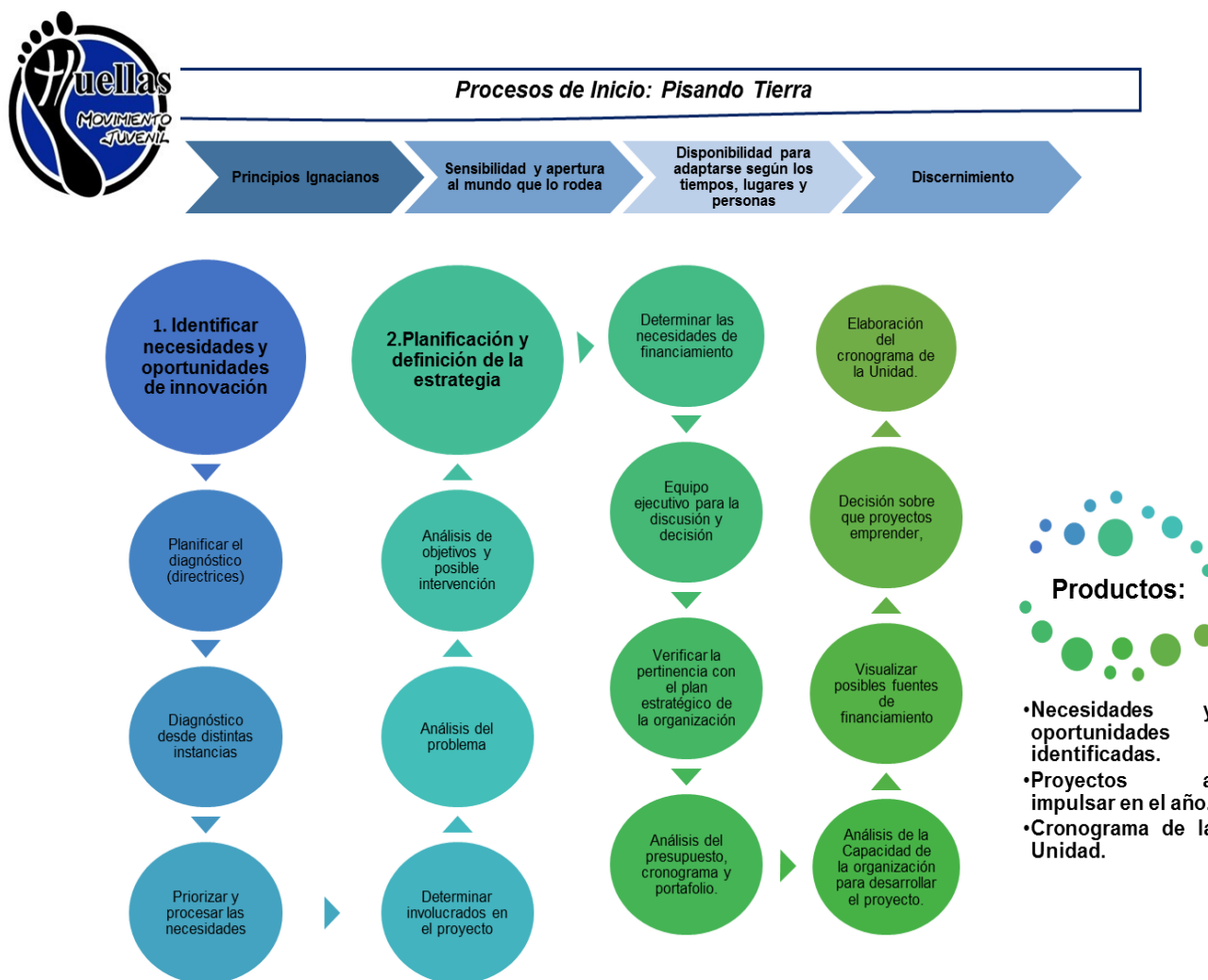


Figura 35 Flujograma Procesos de Inicio: Pisando Tierra

6.9.2.2 Procesos de búsqueda y alianzas: Abriendo Horizontes:

3. Búsqueda de Financiamiento:

Esta fase consiste en un proceso de investigación, monitoreo y negociación con los posibles entes de cooperación. La Unidad debe en primer lugar establecer un plan para realizar el monitoreo y la promoción de los proyectos, una práctica que puede favorecer este plan es la clasificación de las alianzas que tienen la organización y las áreas de cooperación donde podría solicitar apoyo.

Se debe realizar un monitoreo constante para identificar posibles fuentes de financiamiento, la investigación también comprende conocer todos los requerimientos y exigencias de los entes de cooperación. Una vez se tengan identificadas las organizaciones a las cuales se les quiere incluir la propuesta, se debe buscar los modos de hacer contactos con las mismas, en este caso es necesario la afiliación en redes u organizaciones, búsqueda en redes sociales, solicitudes de citas, ubicar conectores, participación en diversas eventos y reuniones, hacer lobby para establecer el contacto.

El contacto se puede establecer de muchas maneras, lo importante es que la organización siempre establezca una relación institucional con el ente cooperante, lleve a cabo una presentación formal de la organización e inicie un proceso de negociación con las ideas primordiales del proyecto que se quiere impulsar. Si el cooperante se ve interesado en la propuesta se inicia la siguiente etapa de formulación para su posterior presentación.

Es importante tener claro que esta fase se realiza durante todo el año principalmente por la dirección nacional y el coordinador de la unidad, se debe aprovechar cualquier oportunidad que se presente para promocionar la organización, para esto es fundamental mantener activas las redes sociales de Huellas a través de una estrategia comunicacional previamente establecida con el equipo de comunicaciones.

4. Diseño y formulación del Proyecto

En esta fase se diseña y formula el proyecto a desarrollar, este diseño puede basarse en el portafolio del proyecto de Huellas, o generarse un diseño completamente novedoso, pero siempre debe estar en consonancia con la metodología exigida por el Cooperante.

La formulación es una fase clave, deben plantearse todos los componentes a ejecutar en el proyecto de manera coherente y resumida, se debe cumplir con todos los aspectos exigidos por el cooperante en los formatos correspondientes, además es importante incorporar algún diseño, imagen o lenguaje propio de Huellas, que refleja la identidad de la organización y que marque la diferencia de las demás organizaciones.

En principio se debe hacer una investigación y análisis de la información necesaria para el diseño de la propuesta, estadísticas, estudios previos, perfiles, presupuestos, debe contar con el análisis realizado en la fase uno del diagnóstico, si hace falta ahondar en algún aspecto que no esté claro de los procesos de inicio se debe hacer en este momento, es fundamental tener identificado el problema, el contexto y los involucrados.

En esta fase es fundamental plasmar claramente los objetivos a alcanzar con el proyecto y los resultados de logro del mismo. Se deben determinar las actividades a desarrollar, los recursos necesarios para la ejecución de las mismas. Igualmente es necesario establecer los indicadores y los medios de verificación que van a permitir evaluar el proyecto y medir el impacto o los resultados efectivamente alcanzados.

Dos aspectos que no pueden faltar en la formulación son la planificación del tiempo y los costos en el proyecto, se debe elaborar el cronograma del proyecto (diagrama de Gantt) que se convertirá en un instrumento de seguimiento de la ejecución, es importante estimar bien el tiempo de acuerdo a la realidad donde se va a ejecutar efectivamente el proyecto, estableciendo la ruta crítica del proyecto con sus respectivas holguras. Por su parte, el presupuesto es un paso que debe estimarse

siendo conscientes de la situación inflacionaria del país y la escasez de productos en el mercado, se recomienda la estimación en moneda de libre convertibilidad como el euro o el dólar, tener en cuenta el porcentaje de inflación anual y basarse en los datos históricos de la organización en cuanto a la ejecución de sus presupuestos. Igualmente, se recomienda incluir en el documento una acotación o nota sobre la situación del país al cooperante para que comprenda cualquier ajuste o cambio en la ejecución.

Otro aspecto que puede ser incluido en la formulación es el análisis externo que puede influir en el proyecto, se recomienda realizar una matriz de riesgos donde se plasmen las posibles acciones para mitigar los riesgos que se presenten en el desarrollo del proyecto. Finalmente, el proyecto debe ser revisado por la dirección u algún miembro del equipo designado para tal fin, para hacer las correcciones y mejoras que se consideren pertinentes.

Cabe resaltar que esta fase será más sencilla si la organización ya cuenta con un portafolio de proyectos formulados y con una línea base establecida para el desarrollo de los mismos, que le servirán de piezas para reinventar y mejorar.

6. Actualización del Portafolio de Proyectos

Esta fase consiste en la revisión del portafolio para incluir cambios en alguna de las propuestas con la que cuenta la organización, es un proceso dinámico se irá incorporando proyectos y actualizando datos cuando sea necesario. La actualización puede hacerse desde la Unidad de Proyectos de acuerdo a la movilidad de los proyectos, entradas, salidas, ajustes, mejoras en los proyectos formulados. También puede establecerse un equipo interdisciplinario para el diseño, formulación y actualización de los proyectos, cuando la organización lo considere conveniente, de acuerdo a los cambios culturales y retos que va exigiendo la realidad de los grupos objetivo.

7. Venta y mercadeo del Proyecto.

Esta fase está estrictamente vinculada con la fase 4 de búsqueda de financiamiento, el proceso de negociación que se inició anteriormente debe concretarse en esta

fase. Se debe en primer lugar discutir en equipo cómo será la presentación de la propuesta al cooperante, respetando siempre las directrices dadas para esta presentación. Se deben incluir los proyectos en las organizaciones ya contactadas, hacer la presentación cuando lo requieran y hacer seguimiento de los mismos para su posible aprobación, rechazo o reformulación.

Es recomendable incorporar en la promoción de los proyectos lo valioso y distintivo de Huellas, identidad y carisma del movimiento (El plus que le puede permitir ganar el concurso o la convocatoria). Igualmente, se pueden apoyar en algunas ventajas comparativas de Huellas como son: trayectoria, solidez, cantidad de participantes, sistematicidad de su propuesta, vigencia de su misión, visión latinoamericana, impacto, es clave no hablar a la gente de Huellas para Huellas, sino de Huellas para el País.

La persona encargada de hacer esta promoción debe estar convencido de que Huellas es una obra extraordinaria, con una misión válida y pertinente hoy en día, debe estar enamorado de la propuesta para que pueda convencer a otros. Mayormente esta fase es responsabilidad de la Dirección Nacional de la organización, sin embargo, el coordinador de la Unidad o los coordinadores de programas y servicios podrían acompañar o asumir este rol cuando se considere oportuno.

El cierre de esta fase lo determina la aprobación o negación del proyecto, lo que va permitir la definición de la alianza a través de los acuerdos y compromisos adquiridos por ambas partes para el logro de los objetivos del proyecto. Es importante que estos acuerdos estén claramente entendidos, aprobados y documentados por ambas partes.



Procesos de búsqueda y definición: Abriendo Horizontes

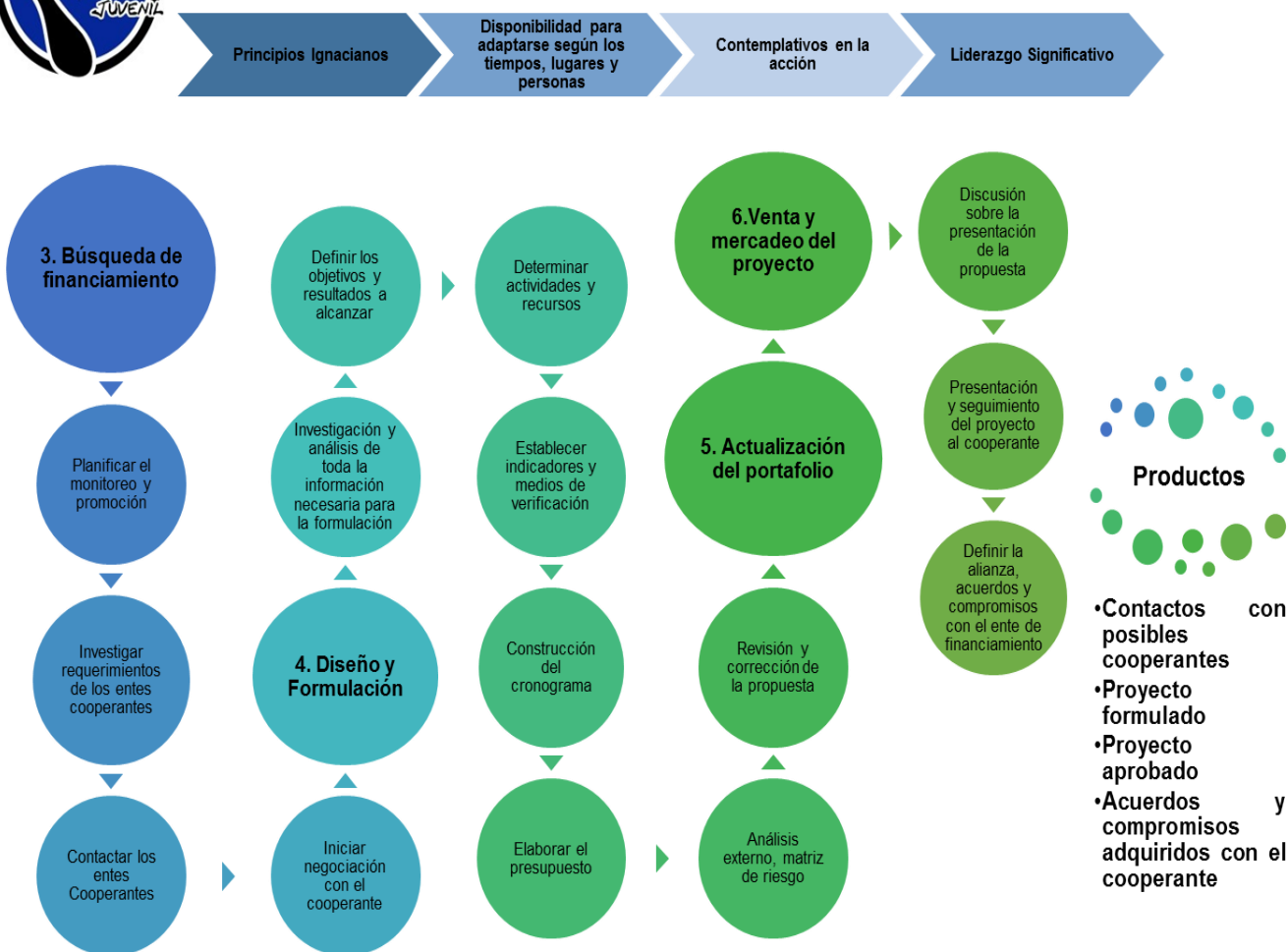


Figura 36 Flujograma procesos de búsqueda y definición: Abriendo Horizontes

6.9.2.3 Procesos de Ejecución: Las Palabras no bastan

7. Pre-ejecución:

Esta fase corresponde a todas las actividades previas que deben llevarse a cabo para asegurar una ejecución efectiva del proyecto. Es una fase preparatoria, de organización y definición de líneas claves referentes a la ejecución.

En esta fase se incluye un paso importante, que corresponde al levantamiento de la línea base del proyecto siempre y cuando se obtenga financiamiento para la misma, es un paso de alta dedicación en tiempo y recursos para recoger el estado actual de los grupos sujetos a los que está dirigido el proyecto, para luego hacer la medición del impacto en la fase de evaluación teniendo la referencia de este estudio previo, que va permitir determinar si la intervención realizada generó alguna mejora o no. Este paso también podrá llevarse a cabo si la organización tiene inmersa en su estructura y dinámica de trabajo la recolección de datos previos de los participantes antes de desarrollar sus determinados programas y servicios.

Los pasos que son fundamentales realizar en esta etapa son en primer lugar concretar toda la normativa legal del proyecto, contrataciones, actas de inicio, contrato con el cooperante, proveedores, y demás documentos indispensables para el arranque del proyecto. Igualmente es imprescindible el desarrollo de todos los procesos administrativos para contar con la disponibilidad de los fondos para el inicio del proyecto, en este paso una vez obtenido los recursos el área de administración en discusión con la Unidad de Proyectos y la Dirección Nacional establecerá los parámetros para la solicitud, desembolso y justificación del dinero por el equipo ejecutor.

Otro paso relevante en esta fase de pre-ejecución que debe liderar el coordinador de la Unidad es la organización e inducción del equipo para el desarrollo del proyecto, se debe informar al equipo involucrado de la aprobación del proyecto, comunicar los objetivos y resultados a alcanzar, presupuesto, indicadores y cronograma. Se debe explicar la programación del proyecto y determinar responsabilidades y compromisos para la ejecución y la rendición de cuentas. De ser necesario se puede realizar una formación específica en alguna fase u aspecto de la ejecución que no esté clara.

Dependiendo del proyecto esta etapa se puede llevar a cabo mediante encuentros, reuniones, visitas, correo electrónico, video conferencias, entre otros (Es imprescindible que la información llegue a todos los involucrados de forma clara y oportuna).

8. Ejecución del Proyecto:

Esta etapa comprende la ejecución del proyecto, por cada coordinador, grupo voluntario o contratista externo de acuerdo a lo planificado. Para la ejecución el equipo debe solicitar los recursos siguiendo los parámetros previamente definidos y realizar todo el proceso de adquisiciones para el proyecto. Es importante contar con un grupo reconocido de proveedores para realizar las compras, además de ir efectuando el gasto por los recursos más necesarios, siendo muy rigurosos en que cada gasto efectuado sea de acuerdo a lo planificado y con su respectivo soporte.

Después de contar con todos los recursos se desarrollan las diversas actividades siguiendo el cronograma. La comunicación fluida con la Unidad de Proyectos en esta fase es fundamental para informar, discutir y decidir algún cambio o situación inesperada que se haya presentado en el transcurso del proyecto.

9. Seguimiento y control:

El seguimiento es una fase paralela a la ejecución del proyecto, en donde el gerente debe realizar un acompañamiento y comunicación constante con el equipo ejecutor apoyado por los coordinadores de área y la Dirección Nacional. Huellas tiene una estructura de seguimiento establecida para el funcionamiento de los diversos programas y servicios, la Unidad debe apoyarse en esta estructura para realizar el seguimiento y control de los proyectos.

La Unidad debe planificar y establecer las herramientas y técnicas que considere más viables para llevar a cabo el seguimiento programático y administrativo del proyecto, es clave hacer revisión constante y mantener un equilibrio entre alcance, costos y tiempo en el proyecto. Igualmente se debe ir controlando los indicadores para que al finalizar el proyecto se cumplan con las metas propuestas.

Un seguimiento constante puede generar una mejor ejecución del proyecto, además que el seguimiento le permite al líder del proyecto estar enterado y entender que va ocurriendo en el desarrollo del mismo, para posibles ajustes o mejoras sobre la marcha. Asimismo, podrá mantener al financista informado de todo lo que va ocurriendo en el transcurrir el proyecto.

10. Rendición de cuentas:

La rendición de cuentas es un proceso fundamental en la relación establecida con el financista, comprende toda la recolección de información y medios de verificación que comprueben la ejecución del proyecto. La Unidad debe establecer protocolos para la rendición de cuenta administrativa y descriptiva por parte del equipo ejecutor.

Una vez obtenida la información necesaria se debe construir el informe económico y descriptivo para el cooperante de acuerdo al formato exigido, si el financista no exige un formato, la Unidad debe hacerlo de acuerdo a un formato previamente establecido para la rendición de cuentas propio de Huellas. Para la rendición es primordial: tener concordancia con lo prometido, transparencia, orden, cumplir con los lapsos acordados, mostrar evidencias de la ejecución.

La rendición de cuentas no es un proceso que ocurre solo al finalizar el proyecto, se debe mantener comunicación constante con el cooperante en el transcurso del mismo (informes y avances del proyecto), es indispensable siempre preguntar antes de hacer algún cambio y justificar coherentemente los ajustes y modificaciones realizadas.



Procesos de Ejecución: Las Palabras no bastan

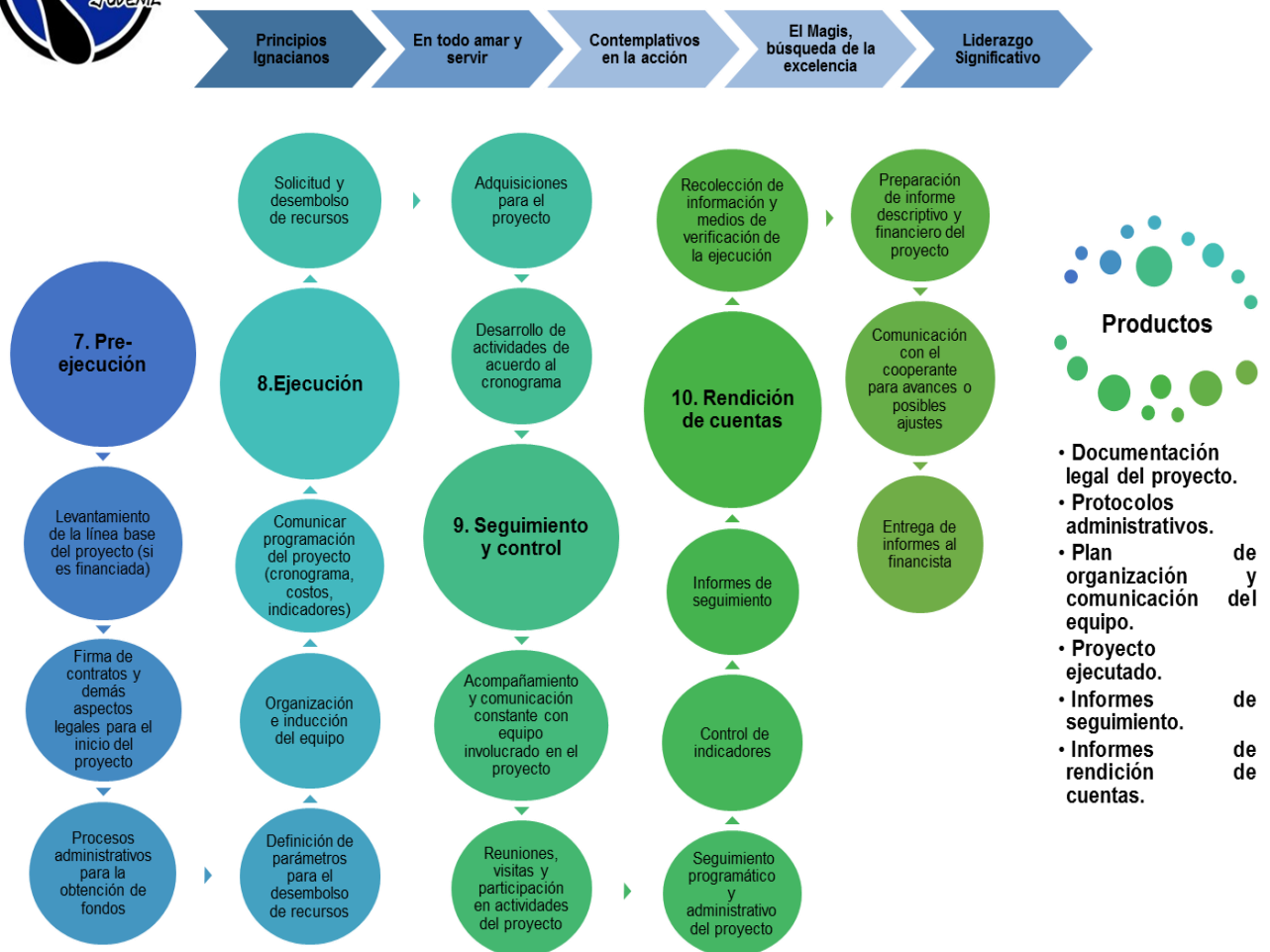


Figura 37 Flujograma procesos de ejecución: Las palabras no bastan

6.9.2.4 Procesos de Cierre: Aprendemos de lo que hacemos.

11. Evaluación del proyecto:

Es un proceso clave para el cierre de los proyectos, permite identificar los logros obtenidos y los puntos a mejorar para experiencias futuras. La Unidad debe planificar como se realizará la evaluación de los proyectos ejecutados y establecer formatos para la misma.

Se debe evaluar el proyecto con el equipo ejecutor y también con los participantes, estas evaluaciones darán insumos para confirmar el logro del alcance del proyecto y la eficacia de su ejecución. Se deben valorar los resultados o impacto y también el camino recorrido para lograrlo. Es importante tener claro que la medición de la eficacia en Huellas se mide desde un marco distinto porque se apuesta por procesos a largo plazo, y los indicadores establecidos por los proyectos deben estar alineados a este modo de evaluación.

Si el cooperante financia el estudio de impacto debe medirse en esta fase. Es necesario desplegar todos los recursos para que efectivamente pueda medirse el impacto que logro el proyecto de acuerdo a los indicadores establecidos.

Otro elemento a considerar en la evaluación que valdría la pena realizar es una auditoría externa, la cual, es un proceso técnico que podrá verificar si los procesos desarrollados por Huellas para la ejecución de sus proyectos son transparentes y eficientes. Que un evaluador externo revise y valore tu trabajo propiciara mayor aprendizaje, crecimiento y credibilidad a la organización.

Una vez se tenga la información correspondiente a las diversas evaluaciones, se debe registrar las lecciones aprendidas y socializar con el equipo las fortalezas del proyecto y sus puntos de mejora. El cierre definitivo del proyecto debe estar plasmado en un informe de cierre final, que destaca los elementos relevantes de esta fase evaluativa.

Es fundamental hacer un reconocimiento al equipo de trabajo una vez se cierre el proyecto, como modo de agradecimiento por todo el esfuerzo hecho en las diversas fases del proyecto. Igualmente, debe cerrarse el proyecto formalmente con el aliado que apoyo económica o técnicamente para que el proyecto se llevará a cabo, este modo de agradecimiento debe ser decidido por la Dirección Nacional y el gerente de proyectos.

12. Cierre de gestión anual:

Esta última fase comprende la evaluación del desempeño y el cierre de la gestión anual de la Unidad de Proyectos en general y no de cada proyecto por separado.

La unidad de Proyectos se plantea objetivos anualmente en su plan operativo que deben trabajarse en el año, en esta fase se valora el trabajo realizado para el cumplimiento de estos objetivos.

La organización ya tiene definidos los formatos y las directrices para esta evaluación, se debe elaborar un informe de gestión anual y una presentación para mostrar al equipo el balance anual, sus logros y retos, y poder recibir retroalimentación para crecer, innovar y mejorar cada día.

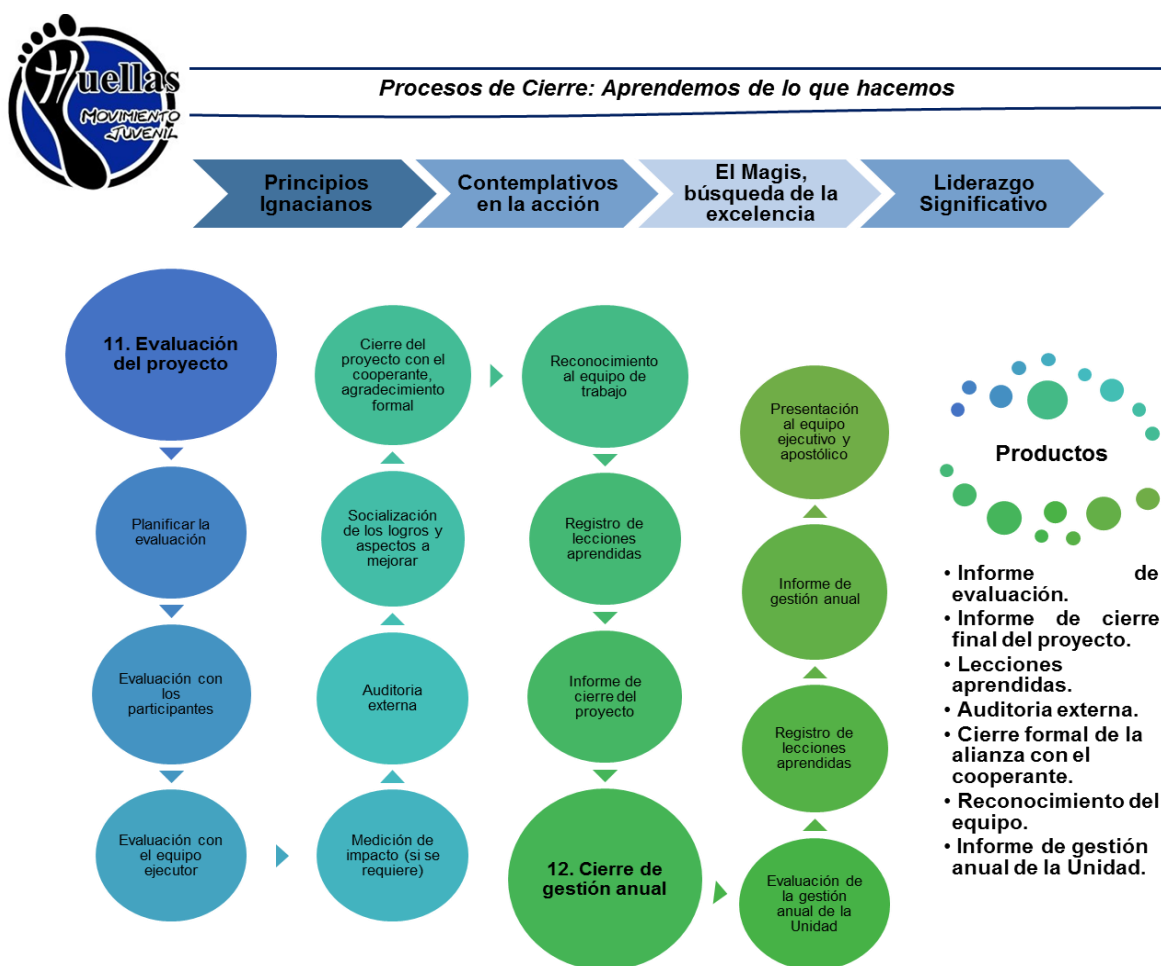


Figura 38 Flujograma Procesos de Cierre: Aprendemos de lo que hacemos

CAPITULO VII

7.1 Evaluación del Trabajo Especial de Grado

Se realizará una evaluación del trabajo especial de grado de acuerdo a los objetivos planteados para el Diseño de una Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas, en el siguiente cuadro:

Tabla 20. Evaluación del trabajo espacial de grado

Objetivos	Entregables	Descripción	% de logro	Referencia
1. Diagnosticar las etapas, procesos, y metodologías de gerencia de proyectos aplicadas actualmente en la Asociación Civil Huellas.	Diagnóstico de la estructura, etapas, procesos y metodologías aplicadas actualmente por Huellas en la gerencia de proyectos.	La problemática planteada en el capítulo I propició el desarrollo de un diagnóstico en la organización (definida en el capítulo IV), de acuerdo a la metodología plasmada en el capítulo III. Este objetivo se llevó a cabo con la aplicación de entrevistas al personal de Huellas (método del semáforo) y a los directivos de la organización (entrevista abierta). Posteriormente, se hizo un análisis de la información, determinando los aspectos claves por cada dimensión de análisis, que fueron tomadas en cuenta para la elaboración de la propuesta.	100%	Entrevistas al personal y directivos de la organización Análisis de datos. Análisis de contenido.
2. Realizar un compendio de buenas prácticas de la gerencia de proyectos en organizaciones similares a la Asociación Civil Huellas.	Buenas prácticas en la gerencia de proyectos sociales.	De acuerdo a la problemática planteada se estableció la realización de un compendio de buenas prácticas a través de un benchmarking fundamentado en el capítulo II y III con la teoría y la metodología aplicada. Se llevó a cabo mediante una entrevista al gerente o coordinador de proyectos de las 5 organizaciones seleccionadas. Luego se realizó la organización y análisis de la información determinando las buenas prácticas por cada dimensión establecida.	100%	Benchmarking a Organizaciones similares a Huellas. Análisis de datos. Análisis de expertos.

3. Definir las líneas estratégicas de la Unidad de Gerencia de Proyectos de la Asociación Civil Huellas.	Líneas estratégicas de la Unidad de Gerencia de proyectos de Huellas.	El objetivo se desarrolló con la aplicación de la herramienta Canvas Open Innovation (Lienzo de Innovación Abierta). En el capítulo II y III se explica paso a paso la aplicación de la herramienta a la organización (definida en el capítulo IV). La aplicación se llevó a cabo mediante un trabajo en equipo con los directivos de la organización, donde se pudo definir los nueve componentes. Posteriormente, el investigador realizó un análisis de los datos, estableciendo por cada componente una línea estratégica para la Unidad.	100%	Aplicación del Lienzo de Innovación Abierta a la A.C. Huellas. Análisis de datos. Análisis estratégico.
4. Diseñar la estructura organizativa y funcional de la Unidad de gerencia de proyectos de la Asociación Civil Huellas.	Propuesta con la estructura organizacional y funcional de la Unidad de Gerencia de proyectos de la A. C. Huellas.	Para definir la estructura de la Unidad se aplicó la herramienta Canvas Business Model (Lienzo Modelo de Negocios). Basados en el capítulo II y III donde se explica ampliamente el método aplicado a la organización (definida en el capítulo IV). El modelo de negocios se realizó con el apoyo de los directivos de la organización, a través de una mesa de trabajo que permitió desarrollar los nueve bloques del modelo. Luego el investigador realizó un análisis de la información para determinar la estructura organizativa y funcional de la Unidad de Gerencia de Proyectos para Huellas.	100%	Lienzo de Modelo de Negocios a Huellas. Análisis de datos. Diseño organizacional.

El cronograma propuesto para el desarrollo del trabajo especial de grado inició el día 19 de septiembre de 2016 con fecha de culminación para el 07 de abril de 2017, sin embargo, la entrega final del trabajo fue realizada el 25 de mayo de 2017 presentándose un retraso en la entrega de 48 días. Este ajuste en el cronograma fue motivado por varias razones: en primer lugar, la oficina de postgrado no informó a tiempo de la aprobación del proyecto al estudiante, presentando un retraso de 22 días después de la fecha de la aprobación, en segundo lugar, debido a que la investigación estableció varios grupos de muestras, un grupo de estos no

respondieron a tiempo los cuestionarios aplicados, por ende, se reconsidero extender el tiempo para la aplicación de instrumentos, y en tercer lugar, la situación ocurrida en el país en el último mes y medio afecto la concreción de diversas reuniones para entrevistas, así como reuniones con el tutor para recibir asesorías, el traslado a la universidad, perjudicando de este manera la culminación a tiempo del trabajo especial de grado. En el anexo V se describe el cronograma del proyecto con sus respectivos ajustes.

En cuanto a los recursos descritos para el desarrollo del trabajo especial de trabajo el monto estimado fue de cuatrocientos cincuenta y ocho mil doscientos bolívares (458.200,00), el cual aumento en un 55% a setecientos diez mil doscientos diez bolívares (710.210,00), debido principalmente a la situación inflacionaria del país, la extensión en el cronograma, además de los tres aumentos de sueldos establecidos por el gobierno nacional entre noviembre de 2016 y mayo de 2017.

A pesar del aumento tanto de tiempo y costos en el proyecto la ejecución el trabajo especial de grado se puede valorar en forma positiva, debido a que todos los objetivos fueron alcanzados, de acuerdo a los métodos establecidos para cada uno de estos. Por otra parte, el proyecto ejecutado siguió las normas establecidas en el Instructivo Integrado para Trabajos Especiales de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello (2011), lo cual, permitió desarrollar un estudio que cumple con las exigencias de un trabajo de investigación.

7.2 Conclusiones y Recomendaciones

Tabla 21. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
La gerencia de proyectos sociales es un área en continua construcción, en Venezuela las experiencias de las diversas ODS han ido consolidando un modo de trabajar particular que las diferencia de las empresas privadas u otras organizaciones lucrativas.	La Asociación Civil Huellas debe desarrollar un modo particular para gerenciar sus proyectos de acuerdo a la estructura propuesta y a la realidad actual, es importante estar en continua innovación y propiciar el trabajo colaborativo con las diferentes ODS que son referencia para crecer y mejorar en métodos y herramientas de gestión de proyectos.

Las oficinas, departamentos o unidades de gerencia de proyectos sociales en las ODS tienen estructuras organizativas sencillas, con poco personal, son en su mayoría unidades directivas y de seguimiento, integradas a diferentes áreas de la organización para la gestión eficiente de sus proyectos.	Para Huellas por ser una organización pequeña se recomienda una estructura organizativa dinámica y flexible, que le permita aumentar o disminuir de acuerdo al volumen o complejidad de los proyectos desarrollados. Funcionará como una Unidad directiva y de acompañamiento, adaptada a la estructura jerárquica de la organización. Impulsando una organización del equipo en modo horizontal, donde se aseguren los flujos de información, comunicación efectiva y el trabajo colaborativo entre los diversos actores involucrados en el proyecto.
La gestión de los proyectos sociales comprende diversas etapas y procesos fundamentales para su desarrollo, existen múltiples modelos, técnicas y ciclos establecidos para la gerencia de un proyecto social, en donde se pueden resaltar como etapas claves: diagnóstico, planificación, formulación, ejecución, seguimiento, control y evaluación. Sin embargo, cada organización debe definir el ciclo o modo más conveniente para el desarrollo eficiente de sus proyectos.	Se recomienda que la organización pueda asumir la gerencia de los proyectos desde el flujograma de procesos establecidos en la propuesta que contiene cuatro grupos de procesos fundamentales con sus respectivas fases, que le permitirán ordenar, organizar y ejecutar el trabajo de acuerdo a una secuencia lógica. Es fundamental que toda la organización asuma este modo de trabajo por proyectos para que efectivamente este ciclo pueda cumplirse y se logre la gestión exitosa de los proyectos.
En las últimas décadas la formulación de los proyectos sociales en su mayoría ha estado basado en la metodología del marco lógico, siendo considerada una herramienta útil para el diseño de los proyectos de desarrollo social. Incorporando pequeñas variaciones de acuerdo a los formatos establecidos por las agencias de cooperación, los cuales, son desarrollados a partir de este enfoque.	Es clave que la organización y el gerente de proyectos maneje ampliamente la metodología de marco lógico para una formulación exitosa, se debe conocer a fondo las debilidades y fortalezas del enfoque para ser aplicado cuando se considere oportuno. Igualmente, es importante que el gerente pueda manejar otros métodos de formulación, que le resulten amigables para innovar, combinar y armar las piezas del proyecto. La formulación no es un proceso repetitivo y estático, requiere de creatividad para repensar y reconstruir continuamente.
Las organizaciones sociales utilizan el portafolio de proyectos como una buena práctica para la gestión de los mismos, les permite contar con un grupo de proyectos para la búsqueda de cooperación, abarcar diversas áreas de financiamiento, formulación y negociación de nuevas propuestas.	La A.C. Huellas puede construir y mantener un portafolio de proyectos con la designación de un equipo interdisciplinario, que le permita establecer una línea base con toda la información necesaria para la formulación y desarrollo de futuros proyectos. El portafolio debe entenderse como una herramienta de gestión que puede generar mayor organización

	de los proyectos desarrollados por la organización, así como facilitar la formulación, venta y mercadeo de los mismos.
El éxito de la gerencia de los proyectos sociales se debe a muchos factores, en donde la gestión equilibrada entre tiempo, costos y alcance del proyecto juegan un papel primordial. El gerente no sólo debe formular proyectos ganadores sino que asegurar una ejecución exitosa del mismo con un seguimiento cercano y constante.	El coordinador de proyectos junto con la Dirección Nacional debe establecer un plan de seguimiento para los diversos proyectos que desarrolle la organización. Huellas tiene una estructura de seguimiento sistemático para los diversos programas y servicios, de la cual puede valerse la Unidad para realizar el seguimiento y control de sus proyectos. Es esencial la comunicación y acompañamiento constante con el equipo ejecutor.
La evaluación de los proyectos sociales es un área álgida para las ODS, es necesario establecer indicadores de éxito en la formulación de los proyectos que determinen el logro de los objetivos. No obstante, la mayoría de las organizaciones establecen indicadores de resultados y no de impacto, porque la medición del impacto requiere de un esfuerzo adicional en tiempo y dinero que muchas organizaciones no tienen la capacidad de asumir si no son financiadas.	Huellas podría generar valor para sus proyectos mediante el desarrollo de un estudio de impacto de los programas y servicios que ofrece. Poder medir el impacto que ha tenido la organización después de 27 años, representará un avance importante, que diferenciará a Huellas de otras organizaciones. Además, que le dará credibilidad, confiabilidad y la oportunidad de promocionar proyectos respaldados en indicadores de éxito que muestran un trabajo eficaz y un equipo comprometido con la misión de la organización.
La A.C: Huellas es una organización con un equipo reducido de trabajadores que tiene el reto de atender a un grupo elevado de participantes, esto lo logra con el compromiso de jóvenes y adultos voluntarios que se vinculan responsablemente con la misión de esta organización.	La A.C. Huellas debe asumir la gestión del talento humano contratado y voluntario como un punto imprescindible para la gerencia exitosa de sus proyectos. Debe ser consciente de lo valioso de este equipo de trabajo y propiciar un plan para la gestión, formación, acompañamiento, motivación y reconocimiento constantemente del mismo.
Las ONG que llevan a cabo una parte importante de sus proyectos con financiamiento de terceros deben enfocar gran parte de sus esfuerzos en el monitoreo de las fuentes de cooperación, en la negociación, venta y mercadeo de los proyectos, y en el mantenimiento de alianzas y redes que generan conexiones con posibles entes de financiamiento.	La búsqueda de financiamiento es un proceso primordial de la Unidad, Huellas debe concretar un plan para el monitoreo y promoción de las diversas fuentes de cooperación. Es fundamental clasificar las alianzas y establecer modos de conectarse con las mismas, además de contar con una agenda para atender y cuidar las diversas relaciones con los aliados. Igualmente, es necesario establecer una estrategia comunicacional que defina la imagen

	que Huellas quiere mostrar a estos aliados. La organización debe impulsar el trabajo en red como un elemento clave para el logro de sus objetivos.
La realidad actual exige ser organizaciones conectadas, en movimiento y en constante innovación, el avance de las tecnologías, el desarrollo de las comunidades 2.0 genera retos importantes para Huellas que debe asumir para mejorar y potenciar su propuesta de valor para los niños, jóvenes y adultos que atiende.	La A.C. Huellas debe generar una inversión en plataforma tecnológica y talentos necesarios para el desarrollo de una comunicación digital y conexión con diversas redes más efectiva. Debe ser una organización que genera procesos de innovación de acuerdo a las tendencias marcadas por el mercado y la realidad de los diversos grupos objetivos que atiende.
Las organizaciones de desarrollo social siguen principios y valores que la definen y le dan fundamento al trabajo que realizan, muchas veces este carisma en el modo de abordar su trabajo es una oportunidad para motivar y comprometer al equipo, conectarse con otras organizaciones y recibir cooperación para el logro de su misión.	La A.C. Huellas tiene una riqueza importante en identidad, carisma, valores y principios provenientes de la espiritualidad ignaciana que debe aprovechar. Es vital ser ignacianos y marcar la diferencia con otras organizaciones, fortalecer el trabajo que se hace desde los principios ignacianos da valor y compromiso al equipo con la misión que Huellas se plantea. Es fundamental no olvidar lo esencial de la propuesta de Huellas, ningún proceso administrativo debe disminuir el carisma y la voluntad del equipo, se trabaja para logro de una misión, con el esfuerzo de mucha gente, la cual, debe crecer, aprender y trascender junto con la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2005). *Como elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. (decima octava edición) Buenos Aires, Argentina: Lumen/HVmanitas.
- Asociación Civil Huellas (2016). Lineamientos del grupo Juvenil. Caracas, Venezuela.
- Asociación Civil Huellas (2013). Organigrama de la Organización. Caracas, Venezuela.
- Asociación Civil Huellas (2016). Estadísticas Nacionales 2016-2017. Caracas, Venezuela.
- Asociación Civil Huellas (2006-2016). *Movimiento Juvenil Huellas*. Caracas, Venezuela.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera edición). Colombia: Pearson Educación.
- Candamil M. y López, M. (2004). *Los proyectos sociales, una herramienta de la gerencia social*. (primera edición). Universidad de Caldas. Manizales, Colombia.
- Cárdenas, C. y Giraldo, B. (2009). *Gerencia Social*. Módulo 2. Diplomado de Gerencia Social Ignaciana, pp. 7-10.
- Centro Gumilla (2009). Amenaza para las organizaciones de la sociedad venezolana *Revista SIC* 713 Abril 2009. Caracas, Venezuela. Recuperado en: <https://sicsemanal.wordpress.com/2009/04/17/amenaza-para-las-organizaciones-de-la-sociedad-venezolana/>
- Compañía de Jesús (2008). *Congregación General XXV*. Roma, Italia.

Código de ética del Colegio de Profesores (1988). Capítulo I de los deberes en general del profesor Art. 9 y Capítulo IV de los deberes del profesor como docente Art. 47.

Código de Ética del Investigador ULA (2007). Parágrafo I, II, V, X.

Cohen, E., Martínez, R, (2004). *Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL.

Comité de Industrias Energéticas (2007). *Guía práctica de Benchmarking*. Madrid, España: Asociación Española para la Calidad.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Art. 103 de las contribuciones de los particulares y empresas a proyectos como desgravámenes a los impuestos*. Caracas, Venezuela.

Cortegoso, J., Carrasco, L., Sánchez, G., Pérez, J. y Barrios, M. (2009). *La Gestión del Ciclo de Proyectos en Fe y Alegría. Orientaciones metodológicas*. Santo Domingo, República Dominicana. Federación Internacional de Fe y Alegría.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima edición). Santa Fe, México: Cengage Learning.

Del Giorgio Solfa, F. (2012). *Benchmarking en el sector público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires* (Primera edición). Buenos Aires, Argentina: Villa Elisa.

Gaceta Oficial De La Republica De Venezuela, 8 de enero de 1958, Número 25.554.

Gavilán, B., Massa, F. Geuzaraga, N., Bergara, A., López R. (2010). *Guía para la gestión de proyectos sociales*. España: Equipo del observatorio del tercer sector de Byskaia.

Granados, L. (2015). *Rasgos de la gestión directiva al estilo ignaciano*. FLACSI: Vº Encuentro de Homólogos de Rectores, Bogotá, Colombia.

- Granda, M. (2008) *Diseño de la Unidad de Gerencia de Proyectos Informáticos para la vicepresidencia de informática de Seguros Constitución S.A.* (Trabajo especial de grado). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Harrington, J. (1996). *Mejoramiento de los procesos en la empresa.* Colombia: MC Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición). México: Mc Graw Hill.
- International Business Machines Corp IBM (2009). Caso de Éxito PMO en VW Argentina. Recuperado en: ftp://public.dhe.ibm.com/la/documents/imc/la/commons/auto_industry/caso_de_exito_pmo_en_ww_argentina_georgina_abdala.pdf
- Intxaurburu y Ochoa (2005). Una revisión teórica de la herramienta Benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Número 12, mayo 2005, pp. 73-103. Recuperado en: https://www.ehu.eus/documents/2069587/2113623/12_6.pdf
- Lazcano, J. sj (2016). *Sembrando Esperanza 100 años de los Jesuitas en Venezuela.* Compañía de Jesús en Venezuela. Caracas: Exlibris C.A.
- López, A. Pajares, J. y GALÁN J. (2010). *La empresa como Cartera de proyectos y programas.* Revista Dyna Vol.85, n°1, pp. 39 46.
- Méndez, C. y Pons. S. (2014). 40 años de CESAP Una trayectoria de actuación en Acción Popular. Grupo Social CESAP. Caracas, Corporación Prag. Recuperado en: <http://gruposocialcesap.org/cesap/wp-content/uploads/libro-cesap40.pdf>
- Morán, D. y Sebastián, A. (2014). *Benchmarking: un viaje a la excelencia* (trabajo de grado). Universidad de Valladolid, Segovia, España.
- Nicolás, A. (2008). *Misión y Universidad: ¿Qué futuro queremos?* Conferencia. Barcelona, España. Recuperado en: http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Doc

umentos%20educacion%20jesuita/Nicolas%20Adolfo.%20Mision
%20y%20Universidad..pdf

Organización de las Naciones Unidas ONU. (2015) *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, Agenda 2030. Recuperado: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ortega, G., Arango M. y Sepúlveda, L. (2011). *Las organizaciones no gubernamentales –ONG-: hacia la construcción de su significado. Ensayos de Economía*. No.38. Enero-Junio, 243-260. Recuperado en: www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf.

Palacios, L. (2004). Principios esenciales para realizar proyectos: un enfoque latino. (Cuarta edición). Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.

Porter, M. y Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review América Latina, Enero–Febrero 2011. Recuperado en: <http://peru2021.org.pe/repositorioaps/0/0/par/creacionvalorcompartido/shared%20value%20in%20spanish.pdf>

Porter, M. (Junio 2013). *¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?*. TEDGlobal. Recuperado en: https://www.ted.com/talks/michael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems?language=es

Project Management Institute (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK). Quinta edición. Estados Unidos.

Project Management Institute (2010). *Código de Ética y Conducta Profesional*. Estados Unidos.

Ramírez, G. (2009). *Direccionamiento estratégico y planeación de proyectos en clave ignaciana*. Módulo 4 del Diplomado de Gerencia Social Ignaciana, pp. 44-47.

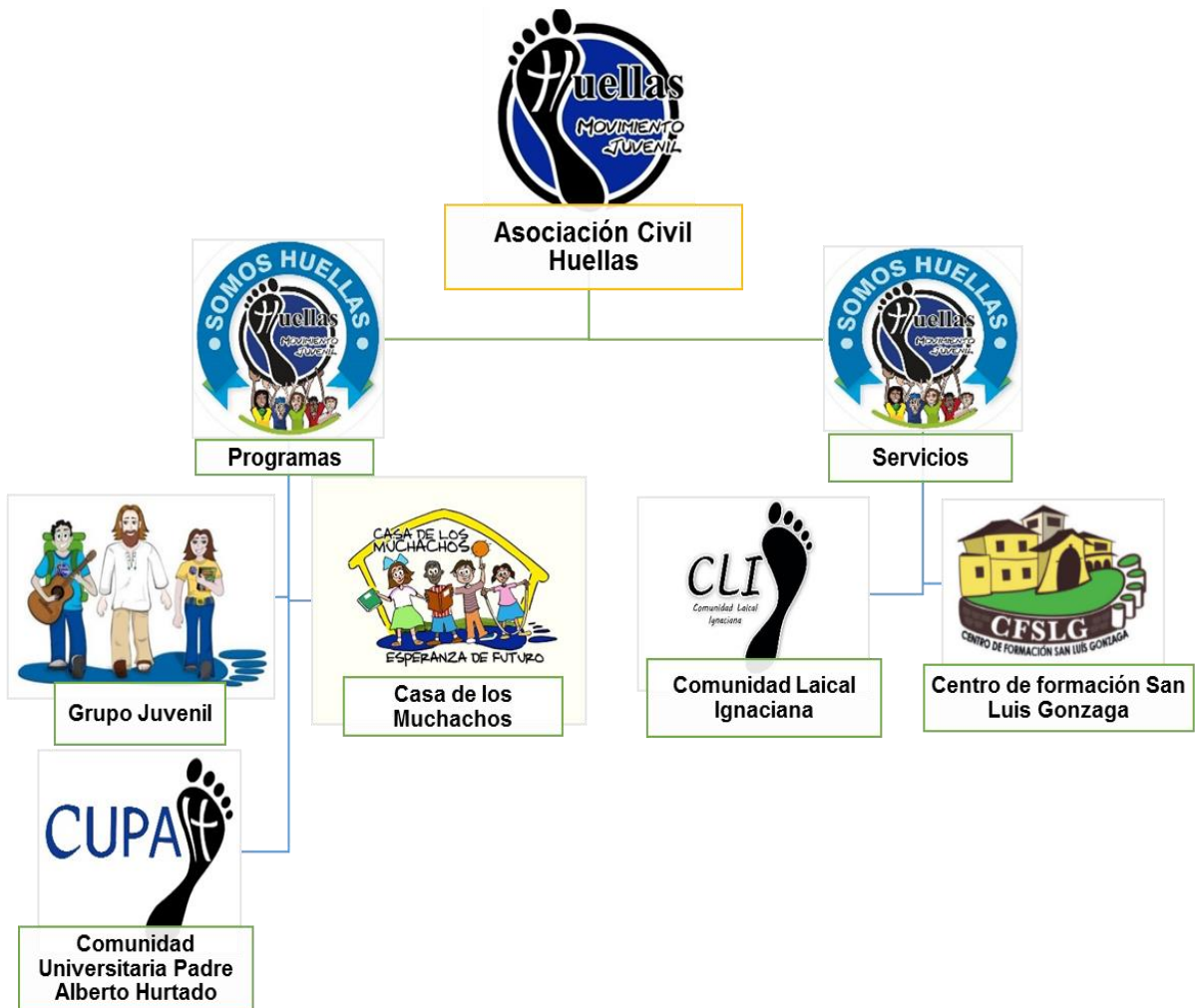
- Rivero, S. (2013). *Estudio y diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para empresas del sector bancario como alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad. (Trabajo especial de grado)*. Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.
- Rojas, C. (2014). *Diseño de la Oficina de Gerencia de Proyectos para el instituto Radiofónico de Fe y Alegría en Venezuela. (Trabajo Especial de grado)*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Sáenz, A. (2012). *El éxito de la Gestión de Proyectos, un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico (Trabajo doctoral)*. ESADE. España.
- Sabino, C. (2000). *El proceso de la Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Skibick, M. (2009). *Las ONG como vía al desarrollo y a la transformación social: un estilo de intervención y participación. (Tesis doctoral)*. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Ulla, L. Giomi, C. (2006). *Guía para la elaboración de proyectos sociales*. Buenos Aires, Argentina: Espacio.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FEDEUPEL: Caracas, Venezuela.
- Vásquez, C. (2009). *Identidad Ignaciana*. Módulo 1. Diplomado de Gerencia Social Ignaciana, pp. 121-127.
- Villalobos, M. (2010) *Propuesta de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos para los programas de Servicio Comunitario Internacional (International Service Learning) en una*

Universidad, (Tesis de maestría) Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica.

ANEXOS

I. Programas y servicios Asociación Civil Huellas

✓ Organigrama



✓ Descripción

Programas



Grupo Juvenil

Dedicado a formar adolescentes y jóvenes profundamente humanos y auténticos, quienes desde el seguimiento de Jesús y en medio de la realidad de su país, sean capaces de crear espacios de vida, en servicio y solidaridad con las personas en situación de pobreza.



Casa de los Muchachos

Formación y acompañamiento integral de niños, niñas, adolescentes, familia y comunidad a través de actividades psicoeducativas, culturales, recreativas y deportivas, apoyo a grupos organizados de la comunidad, promoción y fortalecimiento de organización y líderes comunitarios



Comunidad Universitaria Padre Alberto Hurtado

Programa de discernimiento vocacional y de formación en valores cristianos y liderazgo social para jóvenes bachilleres del interior del país, quienes luego de un proceso capacitación estarán preparados para desarrollar su proyecto de vida comprometidos con sus comunidades

Servicios



Comunidad Laical Ignaciana

Ofrece un proceso de acompañamiento y formación a profesionales jóvenes que sientan el llamado de Jesús para utilizar sus destrezas y cualidades al servicio de las personas que lo necesiten, viviendo en comunidad con otros y otras y alimentados por la espiritualidad ignaciana.



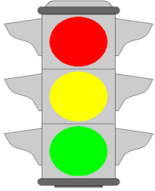
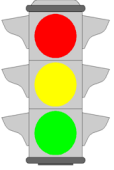
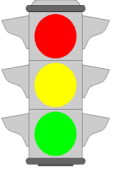
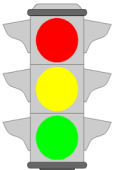
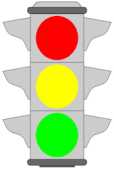
Centro de Formación San Luis Gonzaga

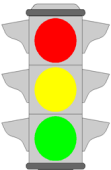
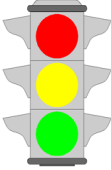
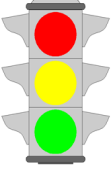
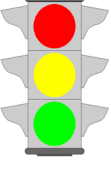
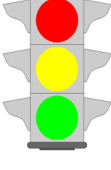
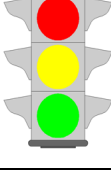
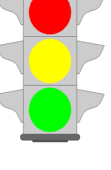
Es un espacio concebido y ofrecido como lugar para eventos de formación personal y organizacional, está ubicado en el km 21 del Junquito, Caracas.

II. Instrumentos de recolección de datos

✓ Cuestionario I encuesta dirigida a los trabajadores de la A.C. Huellas

SEMÁFORO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE LA ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS

Categorías  Aspectos a evaluar	VERDE	AMARILLO	ROJO
	Los procesos se desarrollan en forma efectiva. Sabemos hacer bien estos procesos. Son fortalezas de la organización.	Los procesos están funcionando, pero no se están llevando de la mejor manera. Presentan algunas fallas. No sabemos a ciencia cierta si es una fortaleza o una debilidad.	Los procesos están ocurriendo de forma deficiente o no ocurren. Existen fallas importantes. Representan una debilidad de la organización.
1. ¿Cómo son los procedimientos que usa Huellas para gerenciar sus proyectos?	¿Por qué? 		
2. ¿Los proyectos que lleva adelante la organización están alineados a los objetivos estratégicos de la misma?	¿Por qué? 		
3. ¿Los proyectos realizados en Huellas satisfacen las necesidades del programa, área o servicio que usted coordina?	¿Por qué? 		
4. ¿Cómo es la planificación y manejo del tiempo (cronograma) en los proyectos?	¿Por qué? 		

5. ¿Los recursos estimados para los proyectos alcanzan para su realización?	¿Por qué? 
6. ¿Se hace reconocimiento al personal (contratado y voluntario) por los logros obtenidos en los proyectos?	¿Por qué? 
7. ¿Cómo se dan los procesos de comunicación entre los diferentes responsables en la ejecución de un mismo proyecto?	¿Por qué? 
8. ¿Cómo funciona la entrega de informes, reportes y avances de los proyectos?	¿Por qué? 
9. ¿Cómo el área de proyectos acompaña el desarrollo de los proyectos, en el área, programa o servicio que usted dirige?	¿Por qué? 
10. ¿Los proyectos ejecutados en Huellas miden sus resultados e impacto a través de indicadores establecidos?	¿Por qué? 
11. ¿Cómo valora las alianzas establecidas por Huellas con los cooperantes económicos?	¿Por qué? 
❖ Para finalizar podría darnos su opinión en las dos preguntas a continuación:	

12. ¿Cuáles son las mejores prácticas que Huellas aplica en la gerencia de sus proyectos?	
13. ¿Cuáles son las prácticas a mejorar en la gerencia de los proyectos de Huellas?	

✓ **Cuestionario II entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Civil Huellas.**

DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Dimensiones	Preguntas
Estructura y funciones	1. ¿Cuáles son las principales funciones que cumple el área de Proyectos en Huellas? 2. ¿Cómo se organiza el equipo de trabajo para llevar adelante las funciones del área? 3. ¿Existen guías, normas o procedimientos establecidos en Huellas que orienten el desarrollo de los procesos en la gerencia de los proyectos? ¿Cuáles? 4. ¿Qué criterios tiene la organización para decidir qué proyectos debe emprender?
Etapas y procesos	5. ¿Cuáles son las etapas o procesos en las que se organiza un proyecto dentro de Huellas? 6. ¿El área de proyectos realiza algún tipo de diagnóstico para determinar las necesidades de la organización? 7. ¿Cómo realizan la planificación y control del tiempo? 8. ¿Cómo son planificados y controlados los costos en los proyectos? 9. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de seguimiento y control de los proyectos? 10. ¿Cómo se dan los procesos de comunicación entre los diferentes responsables en la ejecución de un mismo proyecto? 11. ¿Cómo es el proceso de rendición de cuentas de los proyectos? 12. ¿Cómo trabajan los indicadores en la realización de los proyectos?
Alianzas y Cooperación	13. ¿Cómo hace la organización para obtener recursos para sus proyectos? 14. ¿Qué técnicas utilizan para iniciar o establecer una nueva alianza con los cooperantes? 15. ¿Cómo realiza su organización el monitoreo de las fuentes de cooperación? 16. ¿Cómo podría Huellas contar con nuevas fuentes de recursos para sus proyectos?

Recomendaciones para el diseño de la Unidad	17. ¿Cuántas personas y con qué cargos serían los ideales para llevar adelante una Unidad de proyectos para Huellas? 18. ¿Cuáles son los objetivos y funciones primordiales que debe tener la Unidad de Gerencia de Proyectos de Huellas? 19. ¿Cuáles son las habilidades básicas que debe tener un gerente de proyectos para Huellas? 20. ¿Cuáles considera usted deberían ser las principales dimensiones/líneas estratégicas de la Unidad de Gerencia Proyectos de Huellas?
--	---

Datos del encuestado:

Nombres y apellidos	
Edad	
Cargo	
Tiempo en la Organización	
Zona, programa, área	

✓ **Cuestionario III Benchmarking: entrevista dirigida a los coordinadores de proyectos de organizaciones similares a Huellas**

¿CÓMO LO HACEN? Claves de éxito.

Dimensiones a evaluar	Indicadores	Preguntas
Estructura y funciones	-Estructura organizativa -Personal en la unidad. -Lineamientos. -Funciones de la unidad. -Organización del equipo de trabajo.	1. ¿Su organización cuenta con alguna estructura organizativa para la gerencia de los proyectos? ¿Qué les ha funcionado de la misma? 2. ¿Cuántas personas son parte del equipo de proyectos y que cargos o funciones cumplen? 3. ¿Cómo se organiza el equipo de trabajo para llevar adelante las funciones/tareas referentes a la gerencia de los proyectos? 4. ¿Tienen algunos lineamientos o protocolos establecidos que le han servido para la gerencia de los proyectos?
Etapas y Procesos	Inicio, Planificación y formulación, ejecución, seguimiento y control, evaluación y cierre.	5. ¿Qué aspectos son claves en su organización a la hora de emprender un nuevo proyecto? 6. ¿Qué técnicas/métodos le han funcionado en la planificación y formulación de los proyectos dentro de la organización? 7. ¿Qué aspectos le han funcionado en la estimación y control de los costos para los proyectos? 8. ¿Cómo manejan la rendición de cuentas de los proyectos? ¿Qué puntos han sido claves para realizar una rendición de cuentas de manera exitosa? 9. ¿Existe algún método para reconocer el trabajo de los equipos en los proyectos?/¿Cuál considera qué ha

		sido el método más efectivo para reconocer el trabajo de su personal encargado de proyectos? 10. ¿Cómo trabajan los indicadores en los proyectos? ¿Qué herramientas le han funcionado para medir los resultados e impacto de sus proyectos?
Alianzas y Cooperantes	-Monitoreo y control de fuentes de cooperación. - Relación con los cooperantes. -Mercadeo y venta de proyectos.	11. ¿Cómo hace la organización para conseguir recursos para sus proyectos?/¿Cuáles son las técnicas que mejor le han funcionado en la obtención de recursos para sus proyectos? 12. ¿Cómo realiza su organización el monitoreo de las fuentes de cooperación?/¿Qué técnicas han sido exitosas para el monitoreo de las fuentes de cooperación? 13. ¿Qué técnicas utilizan para iniciar o establecer una nueva alianza con los cooperantes?/ ¿Cuáles técnicas considera valiosas para iniciar o establecer una nueva alianza con los cooperantes?

✓ Cuestionario IV Entrevista a expertos

❖ ¿Qué recomendaciones puede dar para el diseño de una Unidad de Gerencia de Proyectos para la Asociación Civil Huellas? Teniendo en cuenta cada uno de los siguientes aspectos:	
Aspectos	
1. Estructura organizativa.	
2. Personal, funciones y habilidades.	
3. Organización del equipo de trabajo.	
4. Etapas/procesos: En la gerencia de los proyectos. ▪ Inicio y planificación ▪ Formulación y diseño ▪ Ejecución ▪ Seguimiento y control ▪ Evaluación (indicadores de resultados e impacto)	
5. Rendición de cuentas.	
6. Monitoreo y control de fuentes de cooperación.	
7. Relación con los cooperantes.	
8. Mercadeo y venta de proyectos.	
9. Gerencia Ignaciana.	

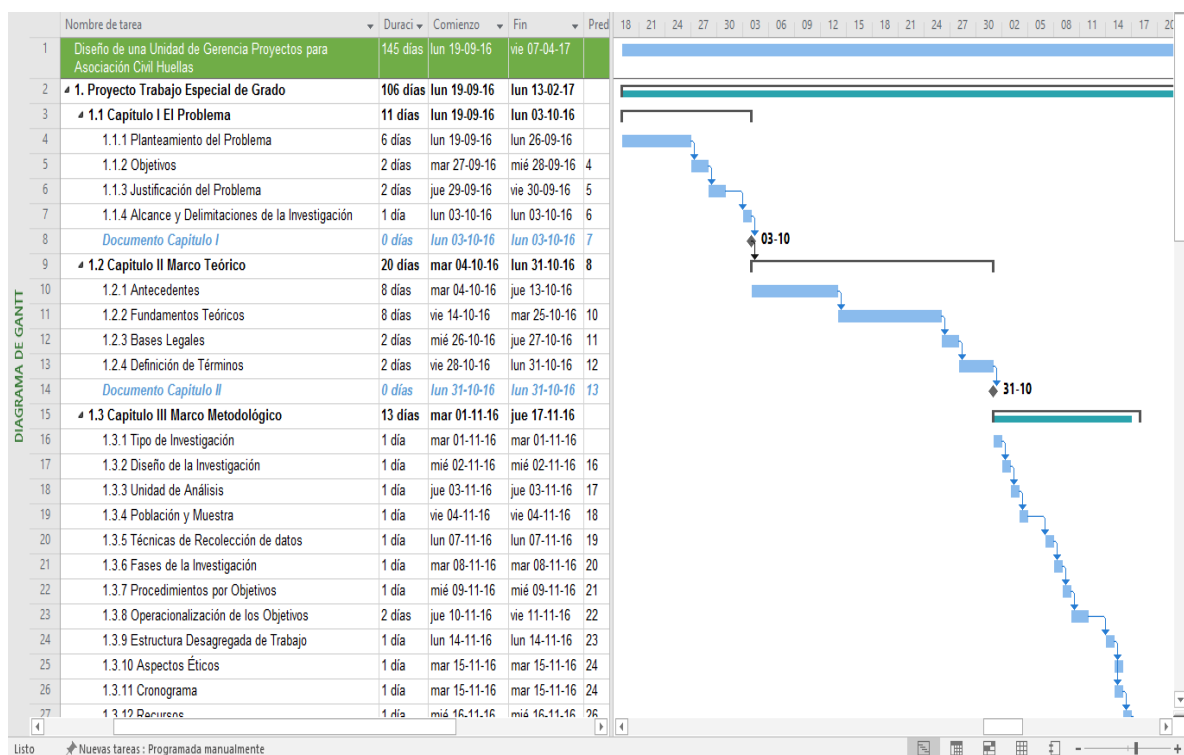
--	--

Datos del encuestado:

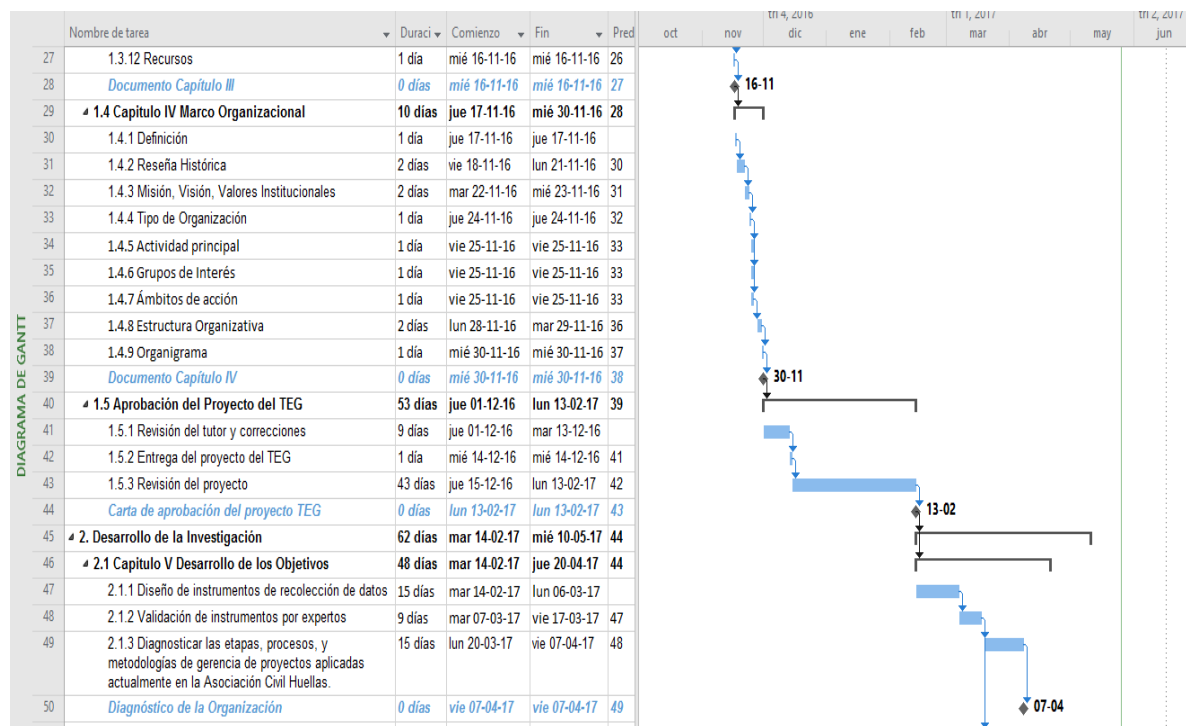
Nombres y apellidos	
Edad	
Área de especialización	
Contactos (Teléfono, email)	
Organizaciones donde ha trabajado	

III. Cronograma del Proyecto

Parte I



Parte II



Parte III

