

# MANUAL DE REPASO DEL PROGRAMA PARA LÍDERES COMUNITARIOS





Las opiniones expresadas en las publicaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la OIM. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, juicio alguno por parte de la OIM sobre la condición jurídica de ningún país, territorio, ciudad o zona citados, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayudar a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

---

Esta publicación fue posible gracias al apoyo de la Asociación Casa Ronald McDonald Perú, según los términos de referencia "Capacitación para el fortalecimiento de liderazgos comunitarios de población refugiada y migrante venezolana y comunidades de acogida en Lima metropolitana y Tacna para fomentar la cohesión social y la integración cultural". Ello no obstante, las opiniones expresadas en la misma no reflejan necesariamente las políticas oficiales de la OIM.

Publicado por: Organización Internacional para las Migraciones  
C. Miguel G. Seminario 320, San Isidro 15047  
Tel.: (01) 6330000  
Correo electrónico: [oiimlimamedia@iom.int](mailto:oiimlimamedia@iom.int)

Esta publicación no ha sido editada oficialmente por la OIM.

Esta publicación no ha sido aprobada por la Unidad de Publicaciones de la OIM (PUB) en cuanto a la observancia de las directrices de marca y las normas de estilo de la Organización.

Esta publicación fue emitida sin el aval de la Unidad de Investigación de la OIM (RES).

Esta publicación no ha sido traducida por el Servicio de Traducción de la OIM.

---

© OIM 2024

Reservados todos los derechos. La presente publicación está disponible en virtud de la licencia Creative Commons Attribution-Non-Commercial-NoDerivs 3.0 IGO (CC BY-NC-ND 3.0 IGO).\*

Si desea más información, consulte los derechos de autor y las condiciones de utilización.

La presente publicación no podrá ser utilizada, publicada o redistribuida con fines comerciales o para la obtención de beneficios económicos, ni de manera que los propicie, con la excepción de los fines educativos, por ejemplo, para su inclusión en libros de texto.

Autorizaciones: Las solicitudes para la utilización comercial u otros derechos y autorizaciones deberán enviarse a [publications@iom.int](mailto:publications@iom.int).

## **OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL**

El presente manual tiene como objetivo proporcionar una guía completa y estructurada que recopile el contenido teórico, herramientas y ejercicios prácticos presentados durante las sesiones de capacitación en liderazgo comunitario. Diseñado para facilitar el repaso de los temas tratados, este manual ofrece a los participantes un recurso accesible, en formato físico, que les permitirá recordar y aplicar los conceptos clave y las lecciones aprendidas. Así, se busca apoyar el desarrollo continuo de sus habilidades y la implementación efectiva de las herramientas enseñadas en sus proyectos y organizaciones.

## **OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA**

Este programa busca fortalecer las habilidades sociales, blandas y técnicas de líderes y lideresas comunitarios. Esta capacitación se enfoca en los liderazgos de la población venezolana refugiada y migrante, y en las comunidades de acogida, para promover la cohesión social y la integración socioeconómica y cultural. A través de la capacitación, se busca equipar a estos líderes con las herramientas necesarias para el éxito de sus iniciativas y el desarrollo sostenible de sus comunidades.



## INTRODUCCIÓN

En el marco del compromiso de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) en Perú y otras agencias del Sistema de Naciones Unidas, se ha emprendido un esfuerzo continuo desde el año 2020 para fortalecer las organizaciones sociales de base. En línea con el Objetivo 16 del Pacto Mundial para la Migración, se busca promover la participación ciudadana de personas refugiadas y migrantes, así como de las organizaciones sociales, vecinales y de base, para impulsar la integración socioeconómica y cultural de la población venezolana refugiada y migrante, así como de las comunidades de acogida en Perú<sup>1</sup>.

La OIM reconoce la importancia de empoderar y fortalecer los liderazgos dentro de estas comunidades, tanto entre las personas refugiadas y migrantes venezolanas como entre la comunidad de acogida. Por ello, se ha puesto en marcha una iniciativa conjunta con la Asociación Casa Ronald McDonald, respaldada por la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA) y la OIM, con el objetivo de ofrecer capacitación en liderazgo comunitario en Lima y Tacna.

Este programa está dirigido específicamente a líderes y lideresas comunitarios activos que forman parte de organizaciones sociales o comunitarias, y que están comprometidos con el desarrollo y el bienestar de sus comunidades. En este contexto, se busca reducir las desigualdades existentes y promover la integración socioeconómica y cultural, reconociendo el valioso aporte que estos líderes y lideresas realizan en beneficio de sus comunidades.

1. Organización Internacional para las Migraciones. (2024) Perú refuerza la capacidad operativa de la Superintendencia Nacional de Migraciones. (2024). OIM Perú. <https://peru.iom.int/es/news/oim-peru-refuerza-la-capacidad-operativa-de-la-superintendencia-nacional-de-migraciones>

## CONTENIDO

### MÓDULO 1: HABILIDADES SOCIALES Y BLANDAS

1. Autoconocimiento	7
2. Inteligencia Emocional	10
3. Comunicación Asertiva	13
4. Negociación	16
5. Gestión de Conflictos	19
6. Trabajo en equipo y Liderazgos rotativos	22

### MÓDULO 2: HABILIDADES TÉCNICAS

1. Evaluación de Necesidades	34
2. Gestión de Proyectos de Integración Socioeconómica y Cultural	40
3. Desarrollo Organizacional	45

### MÓDULO 3: AUTOSOSTENIBILIDAD

1. Rendición de Cuentas a Poblaciones Afectadas	50
2. Fuentes de Financiamiento	56
3. Identificación de Oportunidades de Emprendimiento Social y Sostenible	64
4. Impacto Socioambiental y Económico	70
5. Plan de Acción: Gestión de Recursos	74

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>79</b>
---------------------	-----------



# MÓDULO I

## *Habilidades Sociales y Blandas*

El objetivo general de este módulo es capacitar a líderes y lideresas comunitarios de la población migrante en habilidades fundamentales para el desarrollo personal y la gestión efectiva de relaciones interpersonales en entornos diversos y dinámicos. Se buscó fortalecer su capacidad para liderar iniciativas comunitarias, promover la cohesión social y contribuir al bienestar de sus comunidades mediante competencias en autoconocimiento, manejo de emociones, comunicación asertiva, negociación, resolución y transformación de conflictos, así como en trabajo en equipo y liderazgos rotativos.



01

Taller de capacitación en Gestión de Recursos brindado a población refugiada y migrante.  
Lima | © RMHC Perú, OIM (2024)

## AUTOCONOCIMIENTO

### ¿Qué es el liderazgo?

Serie de **COMPETENCIAS** profesionales que tienen como intención el desarrollo competencial de otros individuos para que, mediante el uso de una comunicación eficiente, dirigirlos óptimamente a la consecución de objetivos. Para saber si tenemos estas competencias debemos empezar por el autoconocimiento<sup>2</sup>.

### 1. ¿Qué es el autoconocimiento?

Es un proceso reflexivo que permite a alguien **RECONOCER** y **ENTENDER** su identidad de manera más profunda. Nos ayuda a identificar nuestros **PUNTOS CIEGOS**<sup>3</sup>.

2 Fuentes, E. (2019). 11 definiciones que describen la figura del líder. El líder exponencial. <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>

3. Durán, C. (2019). El valor que nos da conocer nuestros puntos ciegos. Red Forbes. [http://www.forbes.com.mx/el-valor-que-nos-da-conocer-nuestros-puntos-ciegos/](http://www.forbes.com.mx/el-valor-que-nos-da-conocer-nuestros-puntos-ciegos/www.forbes.com.mx/el-valor-que-nos-da-conocer-nuestros-puntos-ciegos/)



## 2. Ventana de JOHARI

La ventana de Johari es un modelo conceptual desarrollado por los psicólogos Joseph Luft y Harrington Ingham en 1955. Se utiliza para comprender y mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales. La ventana de Johari divide la conciencia de uno(a) mismo(a) y la percepción que poseen los demás en cuatro áreas o “paneles”<sup>4</sup>.



Gráfico 01. Módulo I - Sesión 1

**"Mientras *más consciente seas de tus puntos ciegos*, más fácil será tu proceso de aprendizaje".**

<sup>4</sup> López, I. (2022). Qué es la ventana de Johari y cómo puede ayudarnos. <https://iratxelopezpsicologia.com/que-es-la-ventana-de-johari-y-como-puede-ayudarnos/>

## Descubramos nuestras competencias de liderazgo

### 3. Nuestras Competencias de Liderazgo



### 4. Rueda del Liderazgo

La rueda de liderazgo es una representación visual de cómo valoras tu situación actual en las diferentes competencias que definen el liderazgo<sup>5</sup>.

En el siguiente gráfico, se puede apreciar que el círculo presenta picos muy pronunciados en algunas áreas específicas. Como ocurre en la mayoría de los casos, significa que hay habilidades a desarrollar a las que debes prestar más atención.

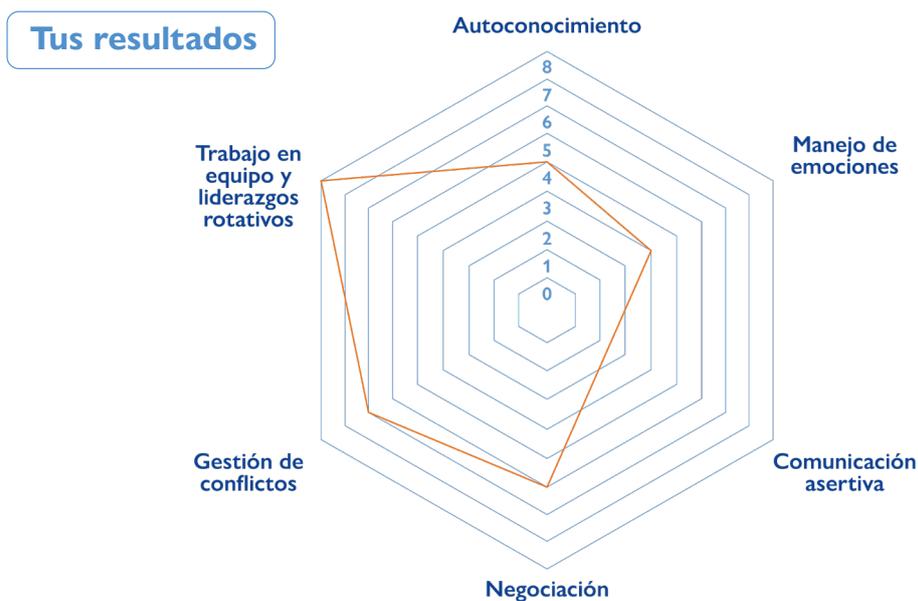


Gráfico 02. Módulo I - Sesión 1. Adaptación de la herramienta “Rueda de la vida”, Paul J. Meyer

5 Berrio, J. et al. (2021). Competencias genéricas en el ámbito de la psicología organizacional: una revisión teórica. Ciencia Y Academia, (2). <https://doi.org/10.21501/2744838X.4269>



Ceremonia de clausura del Programa de Capacitación en Liderazgo Comunitario brindado a población refugiada y migrante. Lima |© RMHC Perú, OIM (2024)

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

### 1. ¿Qué es una emoción?

Las emociones son respuestas psicofisiológicas que aparecen frente a estímulos del exterior. Expresado de otra manera, las emociones cumplen una función adaptativa que nos permite relacionarnos con el entorno<sup>6</sup>.



6 Fernández, P. (2023). Inteligencia emocional: aprender a gestionar las emociones. Shackleton Books.

## 2. ¿Cómo nace una emoción?

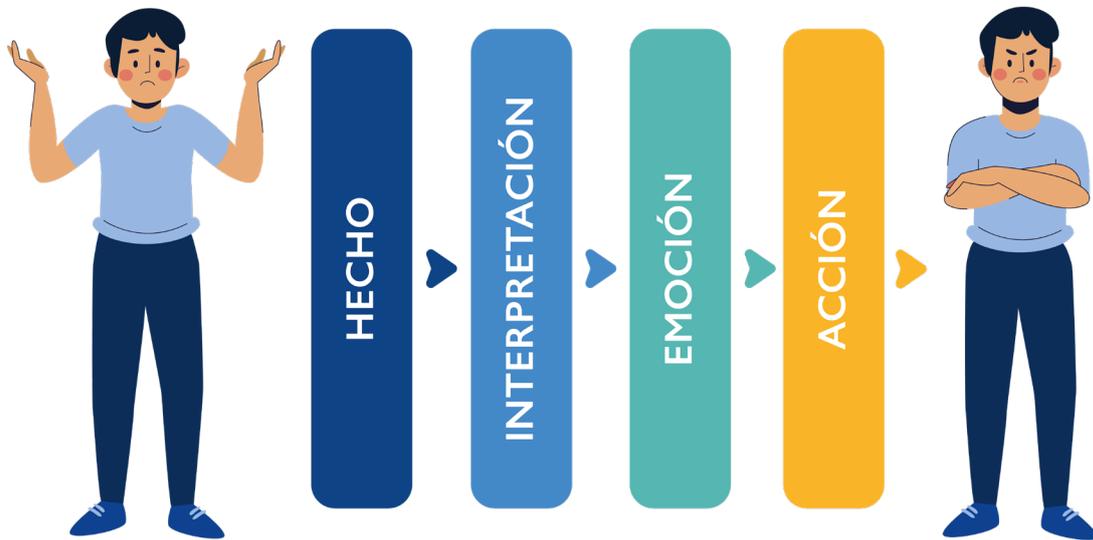


Gráfico 03. Módulo I - Sesión 2

Adaptado por Cheska Patow para el Programa para Líderes Comunitarios 2024

Cuando una persona desarrolla la capacidad de reconocer sus propias emociones y las de los demás, de motivarse y de manejar adecuadamente sus relaciones, se dice que tiene INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)<sup>6</sup>.

## 3. ¿Por qué crees que es importante la IE en tu rol?

Un líder o una lideresa con inteligencia emocional es capaz de obtener lo mejor de las personas que colaboran con él o ella, favoreciendo su crecimiento y creatividad. Esto posibilita múltiples vías de acción que inevitablemente conducen no solo a la prosperidad de cada miembro del equipo sino también de la organización<sup>7</sup>.

## 4. Beneficios de la IE

- Crea entornos de trabajo psicológicamente seguros.
- Mejora las habilidades de comunicación del grupo de trabajo.
- Impacta de forma positiva en la toma de decisiones.
- Desarrolla una mejor gestión del cambio y la RESILIENCIA del líder o lideresa que la posee.

<sup>6</sup> Fernández, P. (2023). Inteligencia emocional: aprender a gestionar las emociones. Shackleton Books.

<sup>7</sup> García, S. (2021). ¿Qué es la inteligencia emocional y por qué necesitamos enseñarla?. Instituto para el Futuro de la Educación. Tecnológico de Monterrey. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/inteligencia-emocional/>



### ¿Y cómo lo hago?

- Identifica la emoción que estás experimentando y su origen.
- Date el permiso de sentirla y estar con esa emoción.
- Utiliza una técnica de regulación emocional.
- Toma acción.

### Técnica de regulación emocional

# STEP OUT

By Susana Bloch



**RECUERDA QUE  
NO PODEMOS  
CONTROLAR  
LAS EMOCIONES,  
SOLO PODEMOS  
GESTIONARLAS.**

*La IE nos enseña  
a **transformar**  
la **adversidad en**  
**oportunidad** y a  
aprender de cada  
experiencia, incluso de  
las más difíciles.*



# 03

Taller de capacitación en Comunicación Asertiva brindado a población refugiada y migrante. Lima. |© RMHC Perú, OIM (2024)

## COMUNICACIÓN ASERTIVA

### Hablemos de comunicación

**El 60% de los problemas organizacionales son una consecuencia de una mala comunicación<sup>8</sup>.** La forma en la que nos comunicamos con los demás y con nosotros(as) mismos(as), determina la calidad de nuestras vidas.

### Recuerda tomar en cuenta que:

- Hablar no es lo mismo que comunicar.
- Todos nos comunicamos desde nuestras interpretaciones y patrones mentales.
- Nuestra comunicación está estrechamente relacionada con nuestro mundo emocional.

8 Drucker en Amitai (2021). 5 consecuencias de una mala comunicación en una empresa. <https://www.amitai.com/es/consecuencias-mala-comunicacion-empresa/>



**El problema más importante de la comunicación es la ilusión de que realmente se está llevando a cabo.”**

**GB Shaw**

## **METAMODELOS Y DISTORSIONES DEL LENGUAJE**

Es un “mapa” que ayuda al comunicador o comunicadora a reconocer y explicitar la manera en que las personas utilizan su lenguaje verbal para representar el mundo en el que viven.

### **1. Generalizaciones<sup>10</sup>**

#### **1.1 Cuantificadores universales**

Se basa en pocos ejemplos y desde ahí generaliza. Utilizamos palabras como: **siempre, todos, nunca, jamás, nada, etc.**

##### **Por ejemplo:**

- Todos los hombres son iguales.
- Nunca tengo tiempo porque siempre tengo mucho trabajo.

#### **1.2 Operadores Modales**

Expresa normas que limita o posibilita el comportamiento. Utiliza frases como: **Tengo que, necesito, puedo, no puedo, etc.**

##### **Por ejemplo:**

- Tengo que trabajar sin descanso.
- No puedo tomar decisiones más ágiles.

### **2. Distorsiones<sup>11</sup>**

#### **2.1 Lectura Mental**

Se realiza una afirmación basada en lo que se cree saber de otra persona.

##### **Por ejemplo:**

- No necesito preguntarle qué lo motiva, lo conozco.
- Mejor no le pregunto porque ya sé lo que me dirá.

9 PNL: Metamodelo del Lenguaje – Generalizaciones del Lenguaje. (S.F). Accresio. <https://accresio.com/pnl/metamodelo/generalizaciones/>

10 Cobos, A. (2018). Distorsiones cognitivas y el metamodelo del lenguaje de la Programación Neuro-lingüística. Mindtraining. <https://www.mindtraining.es/2018/06/distorsiones-cognitivas-y-el-metamodelo-del-lenguaje/>

## 2.2 Causa - Efecto

Se relaciona una causa externa con un efecto concreto en la persona.

### Por ejemplo:

- "A fin de año se cierra presupuesto en las empresas, no puedo conseguir donativos".
- "La recesión hará que todas las empresas se vean afectadas todo el 2024, me quedaré sin trabajo".

**"Lo más importante es *ESCUCHAR PARA APRENDER*".**

## NIVELES DE ESCUCHA

01

Escuchamos sonidos sin prestar atención a la persona que nos habla.

02

Escuchamos con juicios, opiniones o una pregunta en mente, interrumpo y establezco una opinión y/o contesto hablando de mí.

03

Es una **ELECCIÓN**. Escuchamos conscientemente las palabras, vemos las expresiones, posturas y sentimos las emociones (apertura, empatía y respeto). Tenemos actitud de aprendiz.



Taller de capacitación en Negociación brindado a población refugiada y migrante Tacna. © RMHC Perú, OIM (2024)

# 04

## NEGOCIACIÓN

Es un proceso de comunicación entre al menos dos partes, dirigida a alcanzar un acuerdo sobre intereses que se perciben como divergentes<sup>12</sup>.

### Juguemos a verdadero y falso:

- La negociación es solo para expertos(as).
- Ganar significa que la otra parte pierde.
- La preparación es clave para una negociación exitosa.
- Las negociaciones exitosas son fáciles y rápidas.
- La empatía facilita la resolución de conflictos en la negociación.

V	F
V	F
V	F
V	F
V	F

11 Fisher, R. et al. (2018). ¡Sí, de acuerdo!: cómo negociar sin ceder. Vergara.



***Negociar es descubrir lo que realmente desea la otra parte y mostrarle la manera de conseguirlo, mientras que usted consigue lo que desea.”***

**Anónimo**

## MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN<sup>13</sup>

### 1. Intereses y posiciones

**Intereses:** Son las necesidades, deseos y preocupaciones que motivan a cada parte.

**Posiciones:** Actitud respecto al tema a negociar.

### 2. Comunicaciones

Una comunicación efectiva es esencial en cualquier negociación. Escuchar activamente, expresarse de manera clara y comprender los puntos de vista de la otra parte son habilidades cruciales en el liderazgo.

### 3. Legitimidad

La legitimidad se refiere a la justificación y el razonamiento que sustenta una posición o demanda. Es esencial construir argumentos sólidos y respaldar tus propuestas con datos, evidencia y principios fundamentales.

### 4. Opciones

Descubrir la mayor cantidad de posibilidades en las que las partes pueden llegar a generar un acuerdo que satisfaga sus intereses. Los acuerdos son mejores cuando se realizan a partir de la mejor opción entre varias posibilidades.

### 5. Alternativas

Existe la posibilidad de que algunas negociaciones concluyan antes de lograr un acuerdo o con acuerdos poco certeros para ambas partes, por lo que es importante, ante la presión de la contraparte, determinar qué es mejor tomar: **LO QUE SE OFRECE O CONCLUIR SIN UN ACUERDO.**

<sup>13</sup> Manzanal, M. (2022). La negociación desde una perspectiva colaborativa: el método Harvard. Centro de Estudios de Administración, 6(1), 77-87. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/3743>



## 6. Compromiso

Los compromisos son planteamientos que se generan donde se especifica lo que pasará o no para ambas partes, por lo cual se desarrolla durante la etapa final de un proceso de negociación. También se pueden generar a lo largo de la negociación con el objetivo de alinear el fin del proceso. Es importante que estos compromisos se conviertan en acuerdos duraderos, fácilmente comprensibles para ambas partes y verificables.

## 7. Relaciones

Muchas veces las negociaciones más importantes se hacen con personas o empresas con las cuales ya se han generado negociaciones exitosas, de ahí la importancia de cuidar las relaciones ANTES, DURANTE Y DESPUÉS de cualquier proceso de negociación. Es necesario SEMBRAR PARA EL FUTURO.

### Recuerda tomar en cuenta que:

- Gestionar adecuadamente tus emociones te permitirá tener perspectiva durante la negociación.
- El objetivo no siempre es GANAR, en ocasiones se debe pensar fuera de la caja y presentar soluciones que permitan llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes.
- La empatía y conocer a tu interlocutor(a) y su situación actual serán aspectos clave para llegar a una negociación favorable.
- Recuerda que la práctica y la experiencia son clave para perfeccionar estas habilidades, así que no dudes en aplicarlos en tu vida personal y profesional.



Resultados Verdadero o Falso: 1. (F), 2. (F), 3. (V), 4. (F), 5. (V)

Adaptado por Gio Ozuna para el Programa para Líderes Comunitarios. 2024



# 05

Taller de capacitación en Gestión de Recursos brindado a población refugiada y migrante. Lima. |© RMHC Perú, OIM (2024)

## GESTIÓN DE CONFLICTOS

Un conflicto es una situación en la que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación u oposición.



**La *ausencia de debate y conflicto constructivo es una señal de que algo anda mal.***

**Patrick Lencioni**





## TIPOS DE CONFLICTO

### 1. Ataque personal

Reaccionamos ante las diferencias, los comentarios son tomados de forma personal y acabamos hiriendo a la otra persona bajo el estímulo de la sensación que percibimos.

### 2. Armonía artificial

Evitamos hablar sobre las diferencias, aparentamos que todo está bien, como si nada estuviera sucediendo.

### 3. Conflicto constructivo

Ambas partes exponen sus puntos de vista en un entorno de respeto y escucha. Las partes son flexibles y creativas para buscar soluciones que beneficien a ambos.

**"Es un intercambio abierto de ideas opuestas o diferentes en el que las partes se sienten escuchadas, respetadas y sin temor a expresar diferentes puntos de vista para alcanzar la mejor solución"<sup>13</sup>.**

## ¿Y cómo puedo hacer que un conflicto sea constructivo?

### Implementa las siguientes acciones:

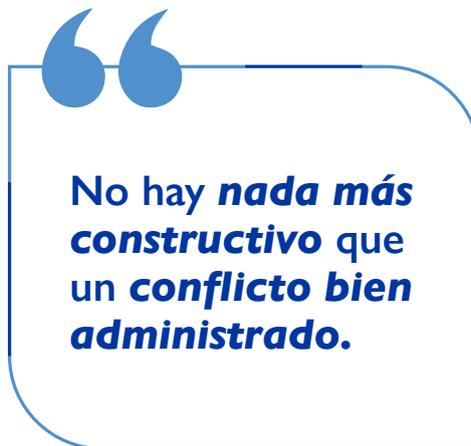
- Fomenta un ambiente de confianza y seguridad psicológica.
- VALIDA el punto de vista de la otra persona.
- Cuida tu actitud durante la conversación.
- Céntrate en el mensaje que tu interlocutor(a) intenta transmitir, aunque se equivoque al transmitirlo.
- Toma distancia de la situación y cuestionate ¿De qué forma tienes responsabilidad en la situación?
- Utiliza el nivel 3 de escucha, parafraseo y el “Sí, y ...” en lugar del “pero”.
- Cuida tu gestión emocional.

13 Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2), 4691-4715. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2226](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226)

## Un acrónimo que resume estos puntos clave

### TRANQUI<sup>13</sup>

- T:** Transmite confianza y seguridad psicológica.
- R:** Responde con empatía y valida el punto de vista.
- A:** Ajusta tu actitud positivamente.
- N:** Navega hacia el mensaje central, incluso si hay errores en la transmisión.
- Q:** Cuestiona tu responsabilidad en la situación.
- U:** Utiliza una escucha activa (nivel 3), parafraseo y el “Si y ...” en lugar del “Pero.”
- I:** Incorpórate con inteligencia emocional.



13 Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(2), 4691-4715. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2226](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226)



# 06

Taller de capacitación en Plan de Acción brindado a población refugiada y migrante. Lima. |© RMHC Perú, OIM (2024)

## TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGOS ROTATIVOS

En francés, el concepto de trabajo en equipo se traduce “esprit de corps”, cuyo significado se acerca acertadamente a su esencia: "sentido de la unidad" o "entusiasmo por alcanzar un interés compartido".

### La evaluación DISC

El test DISC (dominancia, influencia, estabilidad y cumplimiento) es una herramienta que permite identificar el perfil dominante del individuo, siendo frecuentemente utilizada en el sector de recursos humanos para conocer las características de los colaboradores de una empresa u organización. Existen 4 perfiles que se describen a continuación.



# DISC



Gráfico 04. Módulo I - Sesión 6<sup>14</sup>

14 Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>



Gráfico 05. Módulo I - Sesión 6<sup>14</sup>

**DOMINANTE**

**LUCES**

- Son orientados(as) a resultados proactivos e independientes.
- Tienen habilidad para hacer que las cosas sucedan.
- Son positivos(as), realistas y firmes.
- Extrovertidos(as), de mucha energía.

**SOMBRA**

- Actitud de supervisión y control.
- Puede ser difícil de dirigir y de relacionarse con ellos(as) porque les gusta trabajar solos(as).
- Deben mejorar su escucha activa.
- En ocasiones pueden ser poco sensibles a los sentimientos de los demás.

**¿CÓMO SE MOTIVAN?**

- Dale desafíos.
- Permite que tengan autoridad.
- Ponles metas de corto plazo.
- Especifica cuáles son sus acciones y tareas.
- Cuando hables con ellos(as), sé directo(a).
- Habla con ellos(as) por puntos.

<sup>14</sup> Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>

## ¿Cómo reconozco a una persona del **estilo dominante**?<sup>14</sup>

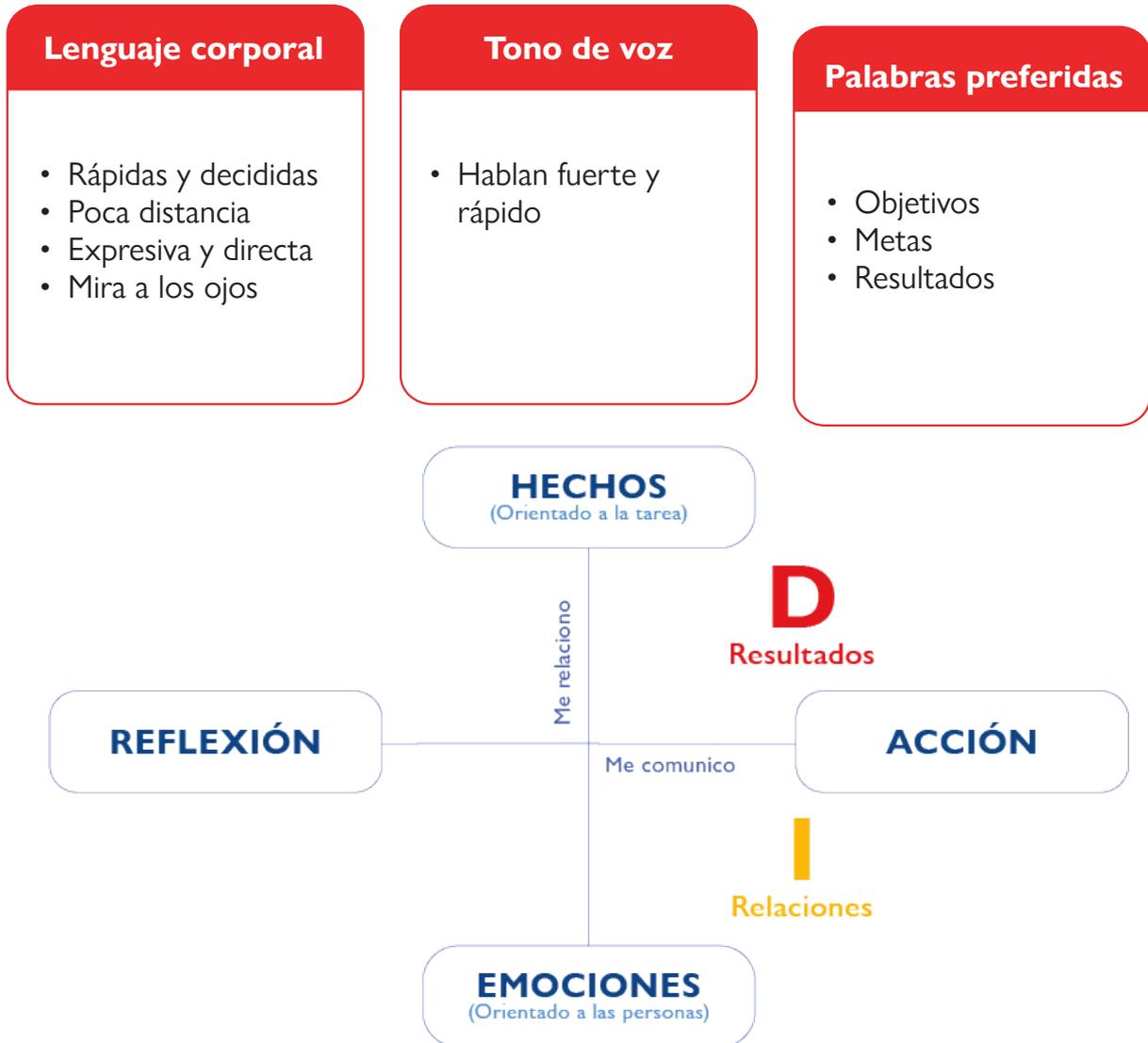


Gráfico 06. Módulo I - Sesión 6

### ▼ INFLUYENTE

#### LUCES

- Se enfocan en el cambio.
- Son hábiles en construir una visión excitante e inspiradora del futuro.
- Son muy expresivos(as).
- Positivos(as).
- Son amigables.

<sup>14</sup> Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>



## SOMBRAS

- Entienden fácilmente las ideas en general, pero se les pueden escapar los detalles.
- Poco disciplinados(as).
- Les cuesta trabajo priorizar.
- Puede que se orienten más a las relaciones que a los resultados.
- Pueden hablar demasiado y no escuchar.

## ¿CÓMO SE MOTIVAN?

- Permíteles participar en actividades grupales.
- Deja que sean flexibles.
- Fomenta que se sientan parte del equipo.
- Libertad para explorar y expresar su punto de vista.
- Cuéntales la historia.

## ¿Cómo reconozco a una persona del **estilo influyente**?<sup>14</sup>

### Lenguaje corporal

- Rápidas y erráticas
- Poca distancia y contacto físico
- Expresiva y entusiasta
- Mira a muchas partes

### Tono de voz

- Hablan fuerte y mucho

### Palabras preferidas

- Imaginar
- Relaciones
- Diversión

<sup>14</sup> Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>



Gráfico 07. Módulo I - Sesión 6

## ▼ SOPORTE

### LUCES

- Colaboradores y conciliadores.
- Buenos(as) para trabajar en equipo.
- Unen personas alrededor de un propósito común.
- Persuasivos(as) y convincentes sobre ideales o valores.
- Alto sentido de pertenencia.

### SOMBRAS

- Pueden desmotivarse si no establecen una relación personal.
- Preferencia por la seguridad y algún grado de aversión a tomar riesgos.
- Tienden a complacer a los demás y no saben decir que no.

### ¿CÓMO SE MOTIVAN?<sup>14</sup>

- Dales trabajos importantes, significativos y regulares.
- Contacto personal.
- Apóyalos(as) a establecer límites claros.
- Hazles sentir parte importante del equipo.
- Preocúpate en saber cómo se sienten.

14 Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>



## ¿Cómo reconozco a una persona del **estilo soporte**?<sup>14</sup>

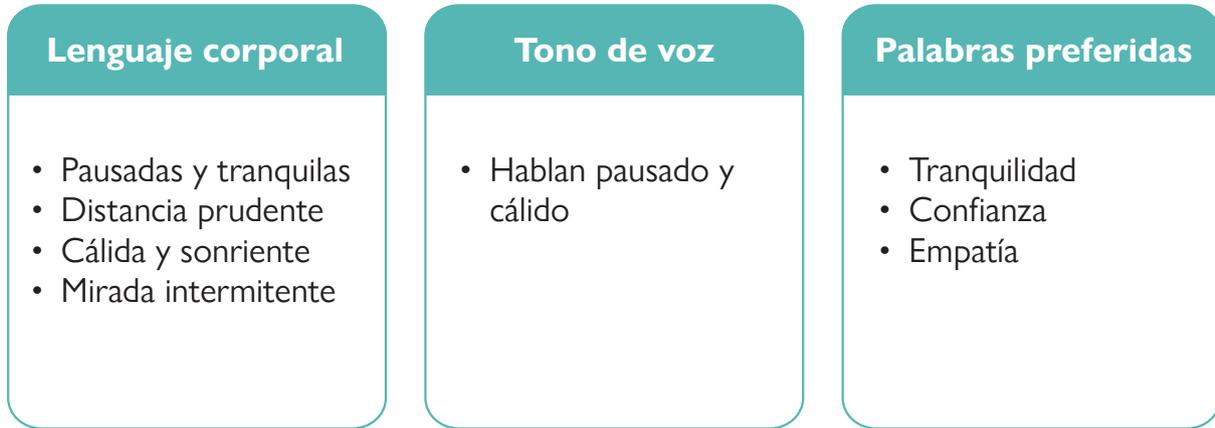


Gráfico 08. Módulo I - Sesión 6

14 Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>

## CONCIENZUDO

### LUCES

- Son analíticos(as) y aplican pensamiento crítico.
- Hacen preguntas profundas sobre detalles específicos.
- Desean conocer y entender el mundo que los rodea.
- Dan valor a la independencia y al intelecto.

### SOMBRAS

- Son reservados(as) y prefieren trabajar solos(as).
- Se demoran para tomar una decisión, porque se enfocan en muchos detalles y quieren tener toda la información posible.
- Pueden parecer algo impersonales y fuertemente críticos en su relación con los demás.

### ¿CÓMO SE MOTIVAN?

- Bríndales información.
- Dale tiempo para preparar sus actividades, no les pidas que improvisen.
- Busca muchas alternativas de su mano.
- Busca que te dé autoridad, muéstrale que tienes conocimiento.
- Responde todas sus preguntas.

## ¿Cómo reconozco a una persona del estilo concienzudo?<sup>14</sup>

### Lenguaje corporal

- Pausadas y precisas
- Mucha distancia
- Poco expresiva y seria
- Mirada directo a los ojos

### Tono de voz

- Hablan poco y claro

### Palabras preferidas

- Calidad
- Normas
- Análisis

14 Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>



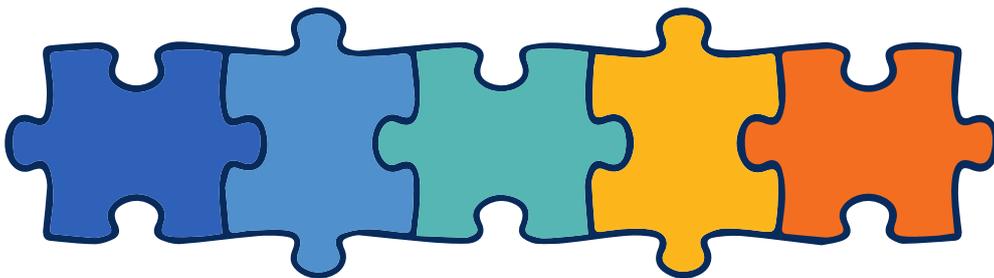
	Dominante	Influente	Soporte	Conciencizado
	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
	Dominante Formal	Dominante Informal	Flexible Informal	Flexible Formal
Busca	Control, poder y fuerza	Reconocimiento de las personas	Aceptación y seguridad	Precisión, reglas y procedimientos
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo</li> <li>Organización</li> <li>Logro de resultados</li> <li>Cierre de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persuasión</li> <li>Entretenimiento</li> <li>Trabajar con y para las personas</li> <li>Apertura de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escucha</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Servicial</li> <li>Prestan atención a las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar</li> <li>Controlar</li> <li>Estructura</li> <li>Organizar</li> </ul>
Debilidades (áreas de crecimiento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impaciencia</li> <li>Insensibilidad</li> <li>Baja escucha</li> <li>Temor a fallar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de atención a detalles</li> <li>Tienden a no terminar los proyectos que empiezan</li> <li>Temor al rechazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son muy sensibles</li> <li>Lentitud en emprender una acción</li> <li>No ven el panorama completo</li> <li>Temor al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfeccionismo</li> <li>Crítica</li> <li>Indiferencia</li> <li>Temor a los conflictos</li> </ul>
Necesita aprender a	Escuchar a las personas y mostrar empatía hacia sus sentimientos. Humildad	Descansar, reportarse, enfocarse, disciplina	Alcanzar objetivos y determinación	Tomar decisiones sin esperar más información
Preguntará	¿Qué? La pregunta orientada a resultados	¿Quién? La pregunta orientada a personas	¿Por qué? La pregunta orientada a propósito	¿Cómo? La pregunta analítica y técnica
Se irrita por	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ineficiencia</li> <li>Indecisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rutinas</li> <li>Complejidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trato áspero</li> <li>Impaciencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desorganización</li> <li>Improvisación</li> </ul>
Bajo estrés reacciona de manera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dictatorial</li> <li>Vehemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsivo</li> <li>Vehemente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lenta</li> <li>Paraliza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crítico</li> <li>Insensible</li> </ul>

## Ahora juguemos “Adivina el perfil”:

### Entrando a un ascensor lleno...

- El perfil X entrará en el ascensor. Si está lleno, el X contará el número de personas que hay y si excede el límite, hará que alguien se salga.
- El perfil X esperará en la fila, moviéndose de un lado a otro, incapaz de tomar una decisión.
- El perfil X se adelantará, entrará al ascensor y oprimirá el botón que cierra la puerta.
- El perfil X dejará entrar a otras personas, diciendo “Siempre hay espacio para una más”.

## UN ROMPECABEZAS NO SE PUEDE ARMAR CON PIEZAS IGUALES



**"Ante el liderazgo rotativo es importante que aprendas a adaptarte a los diferentes entornos y equipos".**

## ¿CÓMO APROVECHAR LA DIVERSIDAD?

### 1. Sé empático(a)

Comprende cómo se siente o qué debe estar pensando la otra persona. Trata de ver las cosas con la perspectiva de los demás.

**“Entiendo y respeto tu punto de vista, aunque no lo comparta”.**

*Daniel Goleman - Empatía Cognitiva*

### 2. Mantén una mentalidad de crecimiento

Mantén una mentalidad abierta al aprendizaje, a salir de tu zona de confort y cuestionarte si tu forma de hacer las cosas es la única o si existen más alternativas posibles. Colocarte en ambientes incómodos y estar dispuesto a aprender de ellos fortalecerá tu mentalidad de crecimiento.



### 3. Apaláncate de las fortalezas

Identifica fortalezas en los integrantes de tu equipo que te gustaría desarrollar y busca oportunidades para aprender de ellos(as). Mantente abierto(a) a enseñar a los demás sobre tus fortalezas.



**No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos.”**

Lynda Johnson



**Si tus acciones inspiran a los demás a soñar, aprender y hacer más; eres un líder.”**

John Quincy Adams



# MÓDULO II

## *Habilidades Técnicas*

Este módulo se centró en tres aspectos fundamentales para fortalecer las habilidades técnicas en el trabajo comunitario: la evaluación de necesidades, la gestión de proyectos de integración socioeconómica y cultural, y el desarrollo organizacional. Estos temas son clave para equipar a los líderes y trabajadores comunitarios con las herramientas necesarias para identificar, planificar y ejecutar iniciativas que respondan de manera efectiva a las demandas y contextos locales, promoviendo así el desarrollo integral y sostenible de las comunidades.



01

Waller de capacitación en Medición y Evaluación del Impacto Socioambiental y Económico de Recursos brindado a población refugiada y migrante. Tacna. |© RMHC Perú, OIM (2024)

## EVALUACIÓN DE NECESIDADES

La evaluación de necesidades permite identificar y analizar los problemas y oportunidades en las comunidades. Sin embargo, antes de llevar a cabo esta etapa, es necesario atravesar otras fases, las cuales se detallarán a continuación.

### Etapas de un proyecto:

En los siguientes gráficos se detallan las distintas etapas, siendo todas cruciales para la eficacia y éxito de las iniciativas comunitarias.

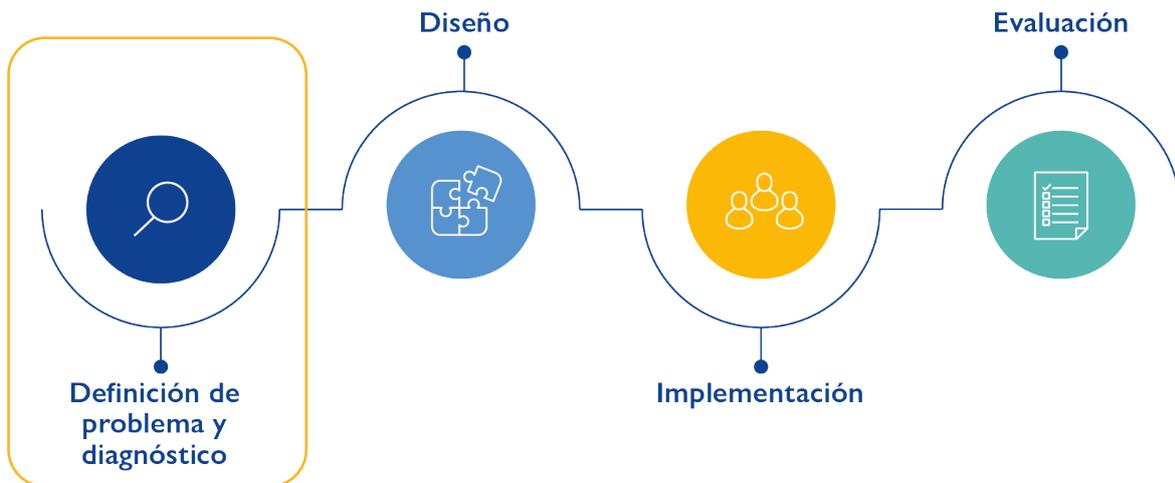


Gráfico 11. Módulo II - Sesión 1

## PASOS PREVIOS A LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS

Antes de comenzar con la elaboración de proyectos, es crucial seguir una serie de pasos preparatorios que guiarán el proceso. A continuación, se muestra un gráfico que describe estos pasos, proporcionando una estructura clara para desarrollar iniciativas efectivas y alineadas con las necesidades comunitarias.

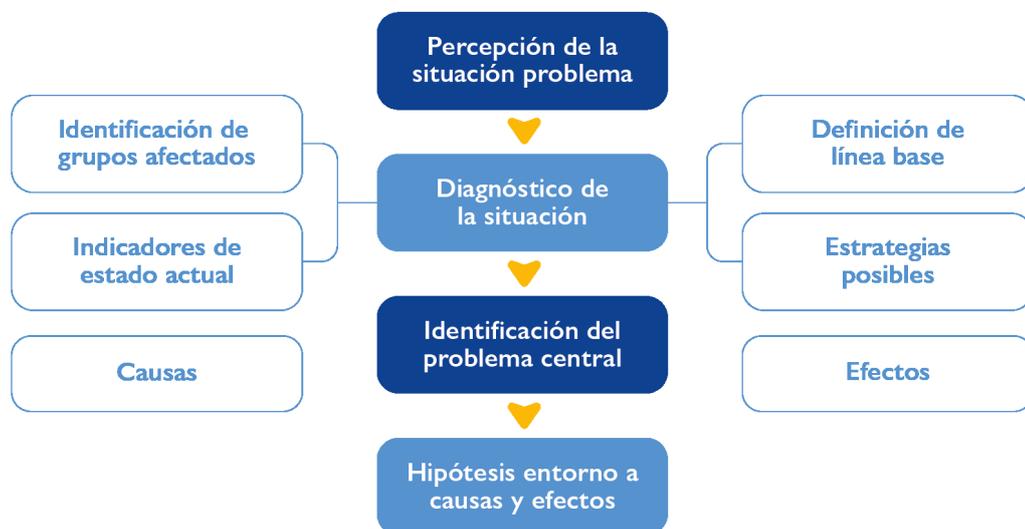


Gráfico 12. Módulo II - Sesión 1

### 1. DEFINIR EL PROBLEMA

#### ¿Qué es un problema?

Un problema es una situación negativa o insatisfactoria que causa preocupación, angustia o inquietud. Ocurre en un momento específico y afecta negativamente a determinadas personas<sup>14</sup>.

14 Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>



Por otro lado, los problemas sociales se definen como carencias o déficits existentes en un grupo poblacional determinado. Constituyen una brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad.

Si un problema está mal expresado, se corre el riesgo de que no se resuelva cuando se ejecute el proyecto. Por esta razón debemos cuidar que los problemas no queden expresados como soluciones disfrazadas de problemas<sup>14</sup>.



### Preguntas claves para el diagnóstico y la definición del problema:

1. ¿Existe un problema?
2. ¿Cuál es?
3. ¿Cuáles son sus principales causas y consecuencias?
4. ¿Cuáles son las principales dificultades para enfrentarlo?
5. ¿Qué magnitud tiene? (línea de base)
6. ¿Se cuenta con la información adecuada?
7. ¿Quiénes son los(as) afectados(as)? (población afectada y objetivo)
8. ¿Cuál es el entorno demográfico, económico y social del problema?
9. ¿Cuáles son los actores relevantes del problema?
10. ¿Qué oferta existe para solucionarlo?

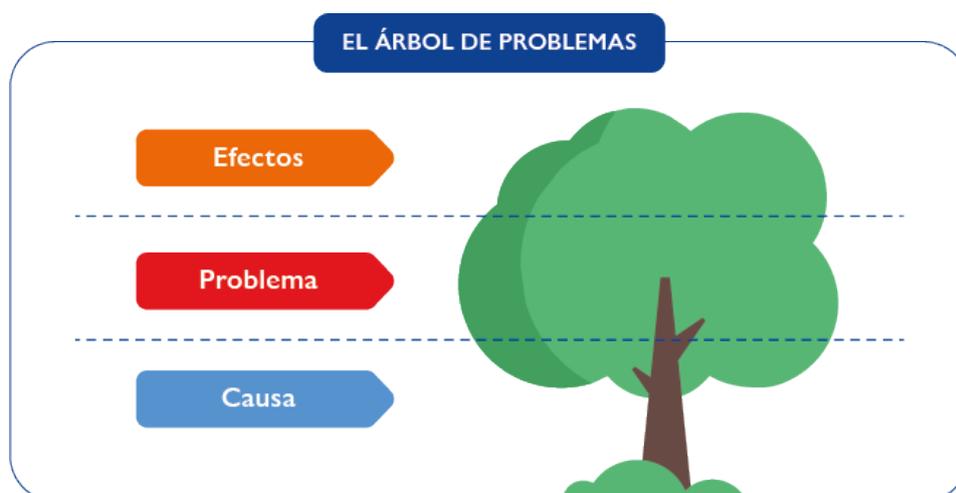


Gráfico 13. Módulo II - Sesión 1

<sup>14</sup> Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>

A continuación se presenta un gráfico que ilustra el árbol de problemas utilizando como ejemplo la alta tasa de enfermedades en la localidad.

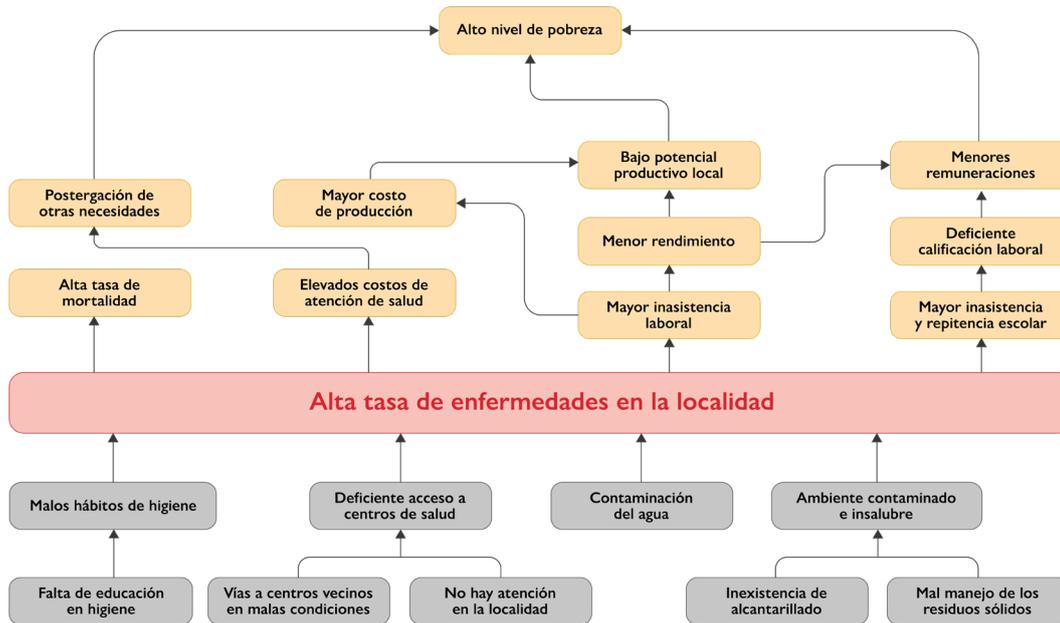


Gráfico 14. Módulo II - Sesión 1

Adaptado por Alexandra Infante para el Programa para Líderes Comunitarios. 2024

## 2. EVALUACIÓN DE NECESIDADES

Para alinear las acciones del programa con las demandas de las comunidades, es crucial comprender sus necesidades.

### ¿Qué es una evaluación de necesidades?

Es un proceso sistemático para identificar, analizar y comprender las necesidades y desafíos específicos de una comunidad o población objetivo<sup>15</sup>.

### Aspectos clave relacionados con la evaluación de necesidades en proyectos sociales<sup>16</sup>:



Gráfico 15. Módulo II - Sesión 1

15 Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2018). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results-Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results-Based_Management_Espanol.pdf)

16 Consejos para crear una evaluación de necesidades y aumentar la eficiencia del equipo. (2024). Asana. <https://asana.com/es/resources/needs-assessment>



## 1. Identificación de necesidades<sup>15</sup>

- **Encuesta y entrevistas:** Entre las herramientas más utilizadas para evaluar adecuadamente necesidades están las encuestas y entrevistas, que recopilan información directa de los miembros de la comunidad y otras partes interesadas.
- **Revisión bibliográfica:** Se examinan datos existentes, informes gubernamentales, estudios previos y otras fuentes para comprender el contexto.

## 2. Participación comunitaria<sup>15</sup>

- **Involucramiento activo:** Se fomenta la participación de la comunidad en el proceso de evaluación para garantizar que sus perspectivas y conocimientos sean considerados.
- **Grupos focales:** Se organizan grupos focales para discutir temas específicos en profundidad y obtener información cualitativa.

## 3. Análisis de recursos y capacidades<sup>15</sup>

- **Identificación de recursos:** Se identifican los recursos disponibles dentro de la comunidad, incluyendo habilidades locales, organizaciones comunitarias y otras fortalezas.
- **Capacidades locales:** Se evalúan las habilidades y capacidades locales que pueden ser aprovechadas en el diseño de programas.

## 4. Mapeo de problemas y desafíos<sup>15</sup>

- **Análisis de problemas:** Se analizan los problemas y desafíos prioritarios que enfrenta la comunidad.
- **Jerarquización de necesidades:** Se establece una jerarquía de necesidades para enfocar la atención en las áreas más críticas.

## 5. Contexto cultural y sensibilidad<sup>15</sup>

- **Entendimiento cultural:** Se tiene en cuenta el contexto cultural para garantizar que las intervenciones sean culturalmente sensibles y respetuosas.
- **Consideraciones éticas:** Se abordan consideraciones éticas para garantizar la protección de los derechos y la dignidad de la comunidad.

<sup>15</sup> Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2018). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)

## 6. Colaboración con Stakeholders <sup>15</sup>

- **Colaboración institucional:** Se colabora con organizaciones locales, instituciones gubernamentales y otras partes interesadas para una evaluación más integral.
- **Revisión con expertos:** Se busca la opinión de expertos en el área, como profesionales de la salud, educación, etc.

## 7. Información y comunicación <sup>15</sup>

- **Informe detallado:** Se elabora un informe detallado que resume los hallazgos, las necesidades identificadas y las recomendaciones para la acción.
- **Comunicación transparente:** Se comunica de manera transparente con la comunidad y otros interesados sobre los resultados y los próximos pasos.

### Tipos de necesidades<sup>17</sup>

- Protección
- Educación
- Agua, saneamiento e higiene (WASH)
- Salud
- Seguridad alimentaria (SAN)
- Legal
- Otros

No.	Preguntas	Componentes
1	¿Qué se quiere hacer?	Naturaleza del programa
2	¿Por qué se quiere hacer?	Origen y fundamentación
3	¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos
4	¿Cuánto se quiere hacer?	Metas
5	¿Dónde se quiere hacer?	Localización física (ubicación en el espacio) Cobertura espacial
6	¿Cómo se va a hacer?	Actividades y tareas Métodos y técnicas
7	¿Cuándo se va a hacer?	Cronograma (ubicación en el tiempo)
8	¿A quién va dirigido?	Destinatarios o beneficiarios
9	¿Quiénes lo van a hacer?	Ejecutores, financiadores, aliados, etc
10	¿Con qué recursos se va a hacer?	Recursos materiales Recursos financieros

15 Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2018). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)

17 Heaven, C. (S.F.) Capítulo 3. Evaluar las necesidades y los recursos de la comunidad. Caja de Herramientas Comunitarias. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/desarrollar-un-plan/principal>



02

Ceremonia de clausura del Programa de Capacitación en Liderazgo Comunitario brindado a población refugiada y migrante. Lima. | © RMHC Perú, OIM (2024)

## GESTIÓN DE PROYECTOS DE INTEGRACIÓN SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL (ISC)

Es un enfoque de gestión de proyectos que se centra en diseñar e implementar iniciativas que no solo aborden aspectos económicos, sino que también promuevan la integración y cohesión social dentro de comunidades diversas.

### Etapas de un proyecto:

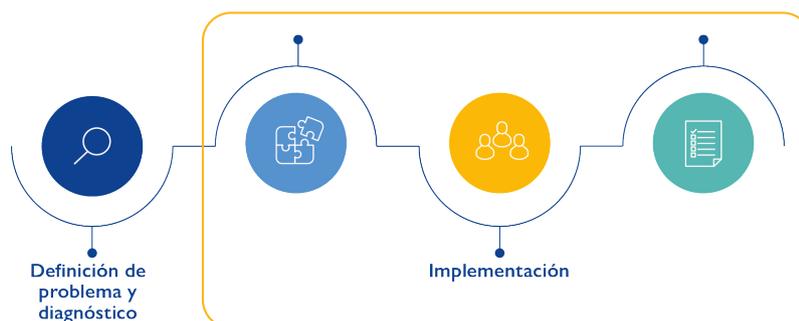


Gráfico 16. Módulo II - Sesión 2

## SESGOS INCONSCIENTES

La conexión entre la Gestión de Proyectos de Integración Socioeconómica y Cultural (ISC) y los sesgos inconscientes radica en cómo estos últimos pueden influir en la planificación, implementación y evaluación de dichos proyectos.



Gráfico 17. Módulo II - Sesión 2

## INTEGRACIÓN SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL



En este estudio, la **integración se define como el grado de conocimiento y la capacidad que tienen los migrantes para construir una vida exitosa y plena en la sociedad de acogida**, esta definición reconoce la importancia del conocimiento y la capacidad preexistente de los migrantes<sup>18</sup>.

Lee completo el informe: [https://peru.iom.int/sites/g/files/tmzbd1951/files/documents/Peru%20Study%20Report\\_ES\\_Dic2022.pdf](https://peru.iom.int/sites/g/files/tmzbd1951/files/documents/Peru%20Study%20Report_ES_Dic2022.pdf)

18 Integración de Migrantes Venezolanos en Situación de Vulnerabilidad en Perú. (2022). Organización Internacional para las Migraciones [OIM]. [https://peru.iom.int/sites/g/files/tmzbd1951/files/documents/Peru%20Study%20Report\\_ES\\_Dic2022.pdf](https://peru.iom.int/sites/g/files/tmzbd1951/files/documents/Peru%20Study%20Report_ES_Dic2022.pdf)



La definición anterior es parte del informe de estudio de la OIM respecto a la integración de migrantes venezolanos en el Perú. En ese sentido, el conocimiento implica aspectos como la fluidez en el idioma nacional y la habilidad de moverse dentro del mercado laboral y las instituciones sociales del país de acogida. Asimismo, la capacidad se refiere a los recursos mentales, sociales y económicos que los migrantes tienen para invertir en el futuro.

## DIMENSIONES DE LA INTEGRACIÓN SOCIOECONÓMICA Y CULTURAL<sup>15</sup>



Gráfico 18. Módulo II - Sesión 2

## FASES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS<sup>17</sup>

La gestión de proyectos implica una serie de etapas sistemáticas que guían el desarrollo desde su concepción hasta su finalización. Estas fases estructuradas permiten planificar, ejecutar y evaluar el proyecto de manera ordenada y eficiente, asegurando que los objetivos se cumplan dentro de los plazos y presupuestos establecidos, y que los resultados generen un impacto positivo y sostenible.

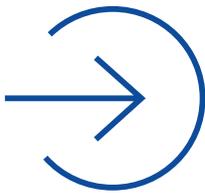
<sup>15</sup> Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2018). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)

<sup>17</sup> Heaven, C. (S.F.) Capítulo 3. Evaluar las necesidades y los recursos de la comunidad. Caja de Herramientas Comunitarias. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/desarrollar-un-plan/principal>



Gráfico 19. Módulo II - Sesión 2

## 1. Inicio del proyecto<sup>17</sup>



- **Definición del proyecto:** Se establecen los objetivos, alcance, propósito y requisitos del proyecto.
- **Identificación de interesados:** Se identifican y se involucran las partes interesadas clave en el proyecto.
- **Evaluación de viabilidad:** Se realiza un análisis para determinar si el proyecto es factible en términos técnicos, económicos y operativos.

## 2. Planificación del proyecto<sup>17</sup>

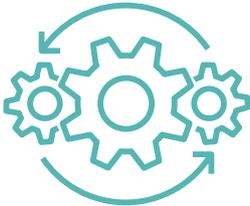


- **Desarrollo del plan del proyecto:** Se crean un plan detallado que incluye tareas, recursos, plazos, presupuesto y riesgos.
- **Identificación y asignación de recursos:** Se determinan los recursos necesarios y se asignan a las tareas específicas.
- **Programación:** Se establece un cronograma detallado que define el orden y la duración de las actividades.

17 Heaven, C. (S.F.) Capítulo 3. Evaluar las necesidades y los recursos de la comunidad. Caja de Herramientas Comunitarias. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/desarrollar-un-plan/principal>



### 3. Ejecución del proyecto<sup>17</sup>



- **Implementación del plan:** Se llevan a cabo las tareas según lo establecido en el plan del proyecto.
- **Gestión de equipos:** Se coordina y lidera a los miembros del equipo para lograr los objetivos del proyecto.
- **Comunicación:** Se establece una comunicación efectiva para informar sobre el progreso y abordar problemas.

### 4. Seguimiento y control<sup>17</sup>



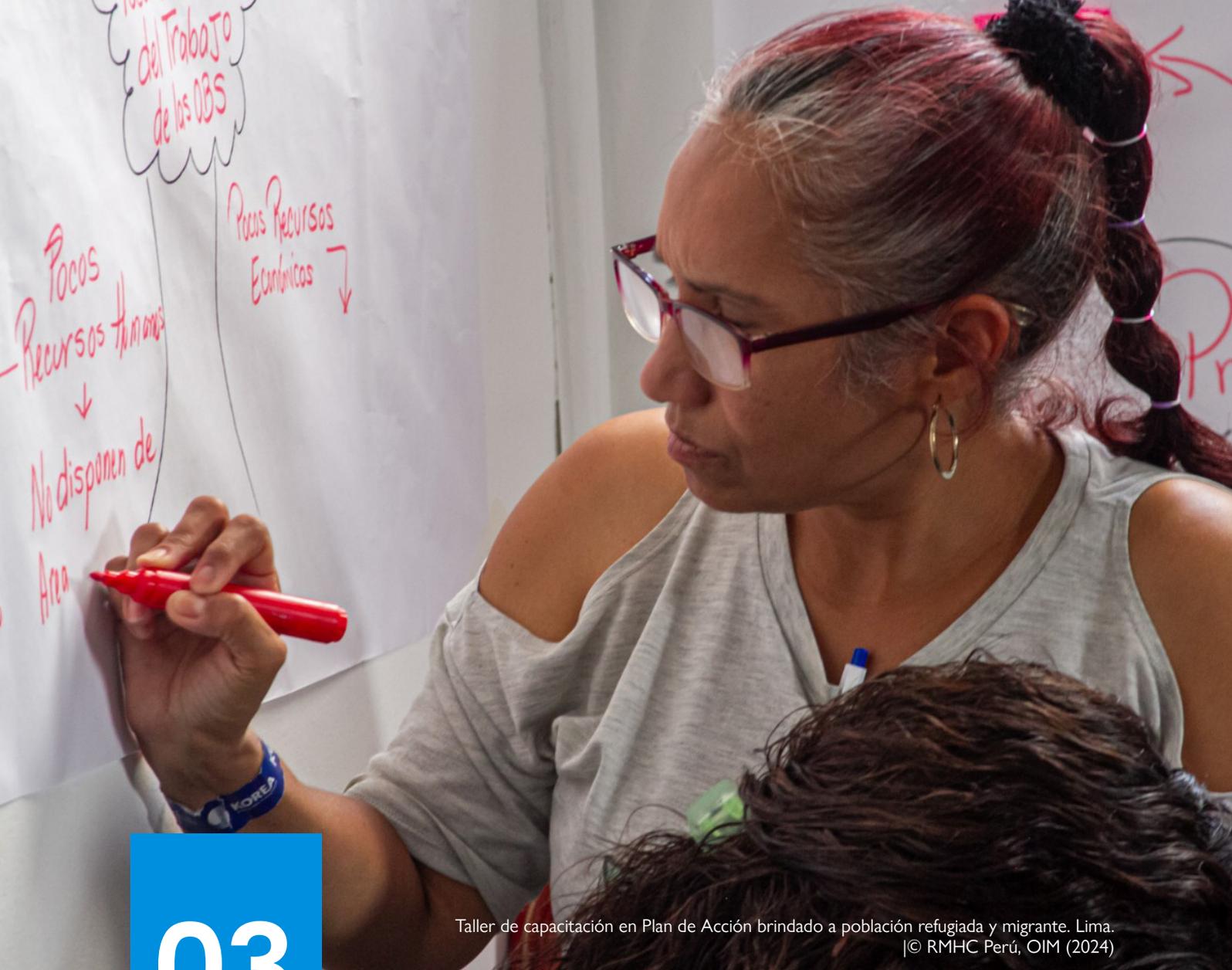
- **Monitoreo del progreso:** Se realiza un seguimiento constante para asegurar que el proyecto avance según lo planeado.
- **Control de cambios:** Se gestionan los cambios en el alcance, el cronograma o el presupuesto de manera controlada.
- **Resolución de problemas:** Se abordan y resuelven problemas y desafíos que surgen durante la ejecución del proyecto.

### 5. Cierre del proyecto<sup>17</sup>



- **Entrega del proyecto:** Se entregan los resultados finales al cliente o usuario.
- **Evaluación del proyecto:** Se realiza una revisión para evaluar el desempeño del proyecto y aprender lecciones para futuros proyectos.
- **Cierre administrativo:** Se contemplan todas las tareas administrativas, como la documentación final y la liberación de recursos.

<sup>17</sup> Heaven, C. (S.F) Capítulo 3. Evaluar las necesidades y los recursos de la comunidad. Caja de Herramientas Comunitarias. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/desarrollar-un-plan/principal>



# 03

Taller de capacitación en Plan de Acción brindado a población refugiada y migrante. Lima. |© RMHC Perú, OIM (2024)

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### ¿Qué es el desarrollo organizacional?

El Desarrollo Organizacional (DO) es un proceso planificado y continuo que busca mejorar la eficacia y eficiencia de una organización mediante cambios en sus estructuras, procesos, culturas y comportamientos. Su objetivo principal es facilitar la adaptación de la organización a un entorno en constante cambio y mejorar su capacidad para enfrentar desafíos y alcanzar metas<sup>19</sup>.

### ¿El Desarrollo Organizacional (DO) es importante?

Algunas razones clave por las cuales el Desarrollo Organizacional es considerado crucial, son:

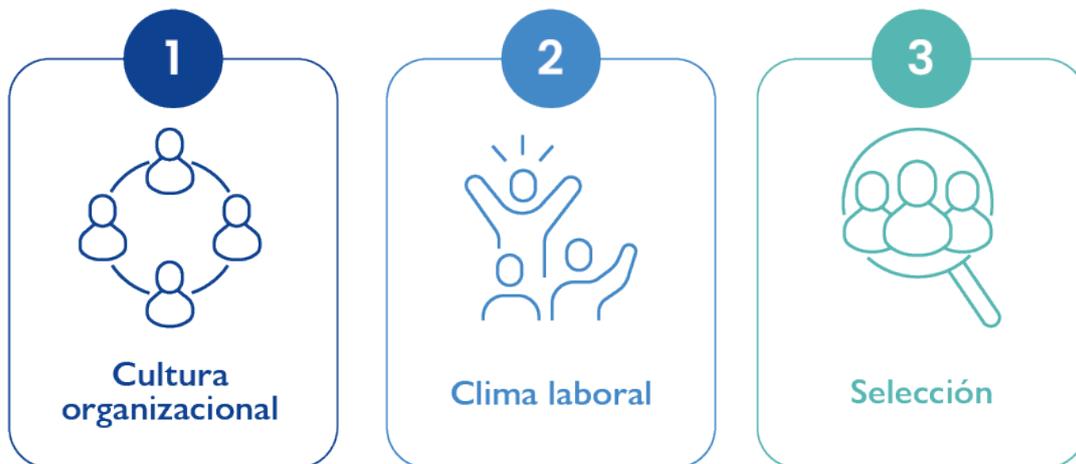
19 Hernández, A. et al. (2011). Desarrollo organizacional. Pearson Education.



- Mejora de la Eficiencia y Efectividad
- Adaptación al Cambio
- Fomento de la Innovación
- Desarrollo de Liderazgo
- Gestión del Talento y Desarrollo del Personal
- Mejora del Clima Organizacional
- Resolución de Conflictos
- Alineación con Objetivos Estratégicos
- Mayor Resiliencia Organizacional

El Desarrollo Organizacional es importante porque contribuye a construir organizaciones más ágiles, innovadoras y resilientes, mejorando la capacidad de adaptación y promoviendo un entorno de trabajo positivo y productivo<sup>19</sup>.

### ¿Cómo lo puedo incorporar a mi organización?



## 1. Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes<sup>19</sup>.

Existen diferentes elementos que constituyen la cultura organizacional y operan de manera conjunta. Entre los principales elementos se encuentran:

<sup>19</sup> Hernández, A. et al. (2011). Desarrollo organizacional. Pearson Education.

1. Identidad de la organización
2. Sistemas de control
3. Estructuras de poder
4. Símbolos.
5. Rituales y rutinas

## 2. Clima laboral

El clima laboral hace referencia al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se dan las relaciones de trabajo y que crea un ambiente laboral específico que puede motivar a los trabajadores o afectar su desempeño<sup>20</sup>.

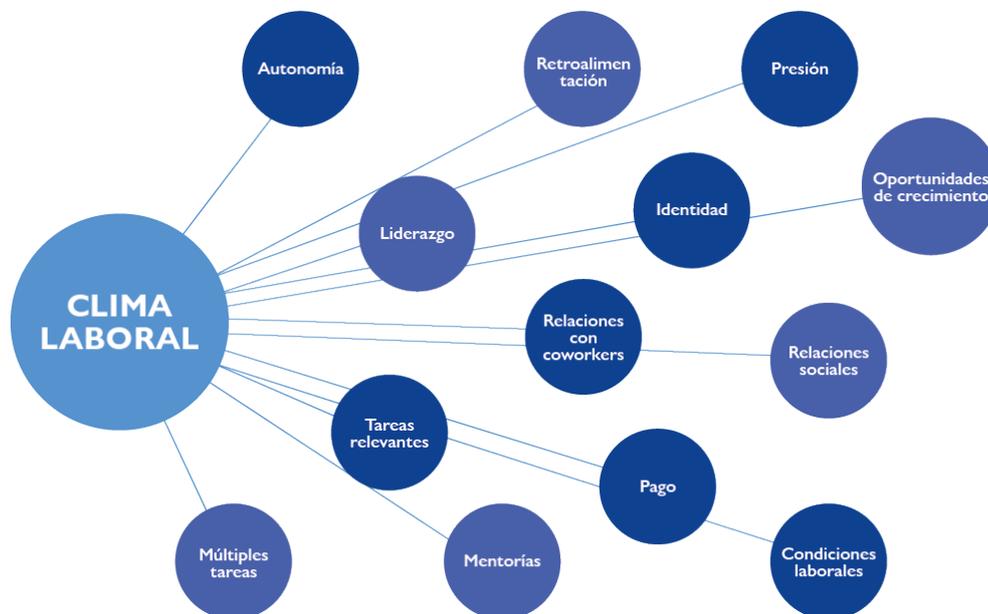


Gráfico 20. Módulo II - Sesión 3

Una organización puede reconocer la presencia de un clima laboral adverso y debe implementar medidas para transformarlo en un ambiente laboral positivo y saludable cuando existe:

- Baja motivación y rendimiento.
- Se producen conflictos.
- Disminución de la productividad.
- Una alta tasa de rotación.
- Nivel alto de estrés o malestar emocional.
- Insatisfacción personal y laboral.
- Relaciones negativas entre empleados.

20 Gómez, D. (2023). Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>



### Acciones para mejorar el clima laboral:

- Un estilo de liderazgo colaborativo
- Fomentar las relaciones interpersonales saludables
- Valorar a los profesionales y favorecer el crecimiento personal
- Fomentar la igualdad, la diversidad y la inclusión
- Cuidar el entorno físico
- Dar prioridad al bienestar laboral

### 3. Selección

La selección es una etapa crucial para evaluar las habilidades y experiencias de los y las candidatas.

#### Fases de un proceso de selección<sup>21</sup>:

A través del siguiente gráfico, se delimitan las fases del proceso de selección, ya que sin ellas las probabilidades de alcanzar los objetivos del proyecto podrían reducirse.

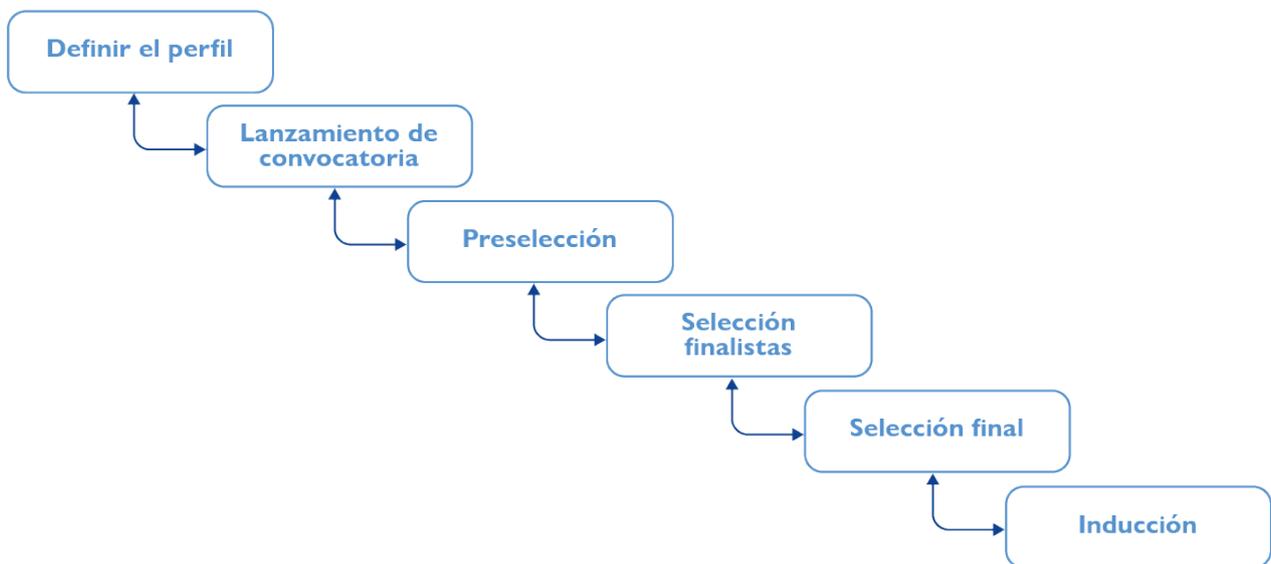


Gráfico 21. Módulo II - Sesión 3

<sup>21</sup> ¿Qué es un proceso de selección y qué fases tiene? (2023). Select Business School. <https://escuelaselect.com/pasos-del-proceso-seleccion-recursos-humanos/>



# MÓDULO III

## *Autosostenibilidad*

El **Módulo III** abordó temas esenciales para la gestión efectiva de proyectos sociales y comunitarios. Cada sesión fue dirigida por expertos(as) en sus respectivos campos, proporcionando a los y las participantes herramientas prácticas y conocimientos profundos para mejorar la eficacia y sostenibilidad de sus iniciativas. La sesión inaugural destacó la importancia de la rendición de cuentas, mientras que se exploraron estrategias clave de financiamiento, técnicas para evaluar el impacto socioambiental y económico, y la gestión eficiente de recursos, entre otros temas relevantes.



# 01

Taller de capacitación en Gestión de Recursos brindado a población refugiada y migrante. Lima. |© RMHC Perú, OIM (2024)

## RENDICIÓN DE CUENTAS A POBLACIONES AFECTADAS (AAP)

### ¿Qué es la rendición de cuentas a AAP?

La **Rendición de Cuentas a Poblaciones Afectadas (AAP)** es un concepto fundamental en la gestión de proyectos y programas humanitarios. Se refiere a la obligación de las organizaciones y actores involucrados de **rendir cuentas y responder ante las poblaciones afectadas por las intervenciones**. Este enfoque pone énfasis en la **participación y el empoderamiento de las comunidades**, reconociendo sus **derechos, necesidades y roles** como socios en el proceso de diseño, implementación y monitoreo<sup>22</sup>.

La AAP busca asegurar que las acciones humanitarias sean **sensibles, éticas y efectivas**, contribuyendo así a la **dignidad y el bienestar de las poblaciones afectadas**.

22 Rendición de Cuentas a la Población Afectada. (2021). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. <https://www.unicef.org/colombia/media/6371/file/Cartilla%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%20a%20la%20Poblaci%C3%B3n%20Afectada.pdf>



Gráfico 22. Módulo III - Sesión 1

### Importancia de la AAP en la gestión de proyectos

La AAP implica la responsabilidad de las organizaciones de informar y explicar sus acciones y decisiones a las comunidades a las que sirven. Esto no solo mejora la transparencia y la confianza entre las partes involucradas, sino que también asegura que los proyectos sean relevantes, eficaces y alineados con las necesidades reales de la comunidad. Al incluir a las poblaciones afectadas en el proceso de toma de decisiones y en la evaluación continua de los proyectos, se fomenta un sentido de propiedad y colaboración, lo que a su vez mejora los resultados y el impacto a largo plazo.

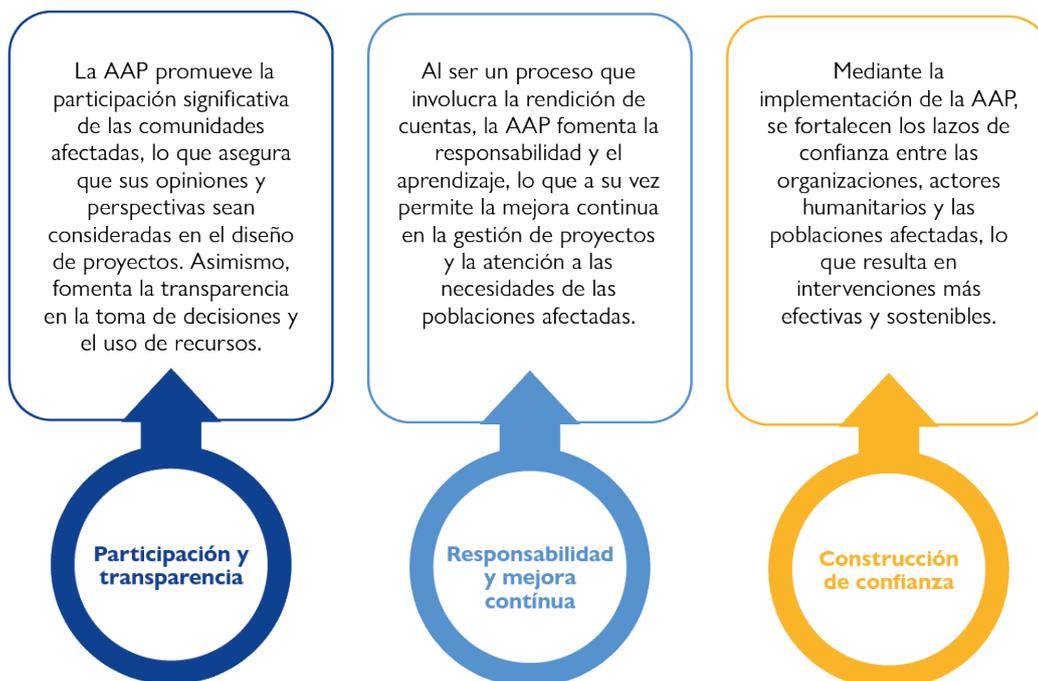


Gráfico 23. Módulo III - Sesión 1

Adaptado por Ivonne Harvey para el Programa para Líderes Comunitarios. 2024



## PRINCIPIOS DE LA AAP<sup>22</sup>

### 1. Participación

Las comunidades afectadas deben ser participantes activos en todas las etapas del proyecto, desde su diseño hasta la evaluación. Esto implica involucrarlas en la identificación de necesidades, la planificación, la implementación y la revisión de los resultados.

### 2. Transparencia

Los procesos y la toma de decisiones deben ser transparentes, permitiendo que la información relevante esté disponible y sea fácilmente accesible para las poblaciones afectadas. Esto incluye compartir información sobre los objetivos del proyecto, los recursos disponibles, los criterios de selección y los resultados esperados.

### 3. Rendición de cuentas

Las organizaciones deben ser responsables ante las poblaciones afectadas y otros actores involucrados, garantizando la rendición de cuentas por sus acciones y decisiones. Esto incluye establecer mecanismos claros para recibir y responder a comentarios, quejas y sugerencias de la comunidad.



Gráfico 24. Módulo III - Sesión 1

22 Rendición de Cuentas a la Población Afectada. (2021). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. <https://www.unicef.org/colombia/media/6371/file/Cartilla%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%20a%20la%20Poblaci%C3%B3n%20Afectada.pdf>

## HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS PARA LA AAP<sup>22</sup>

La rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (AAP) se fortalece mediante el uso de diversas herramientas y metodologías que facilitan la participación, la transparencia y la supervisión. Entre las principales herramientas se encuentran:



Gráfico 25. Módulo III - Sesión 1

## MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA AAP<sup>22</sup>

Son procesos esenciales para garantizar que los proyectos se implementen de manera efectiva y cumplan con las necesidades y expectativas de la comunidad. El monitoreo continuo permite el seguimiento regular del progreso y la identificación temprana de posibles problemas, mientras que la evaluación proporciona una revisión sistemática y objetiva de los resultados y el impacto del proyecto.



Gráfico 26. Módulo III - Sesión 1

22 Rendición de Cuentas a la Población Afectada. (2021). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. <https://www.unicef.org/colombia/media/6371/file/Cartilla%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%20a%20la%20Poblaci%C3%B3n%20Afectada.pdf>



## DESAFÍOS COMUNES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA AAP<sup>22</sup>

La implementación efectiva de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (AAP) es fundamental para el éxito de los proyectos comunitarios. Sin embargo, este proceso puede ser complejo y requiere atención a varios factores clave. A continuación se presenta un gráfico que ilustra y explica mejor los desafíos comunes en la implementación de la AAP.



Gráfico 27. Módulo III - Sesión 1

## RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA AAP<sup>22</sup>

La implementación de la rendición de cuentas a las poblaciones afectadas (AAP) requiere una planificación cuidadosa y un enfoque estratégico para asegurar su efectividad. A continuación, se presentan recomendaciones clave que pueden guiar a las organizaciones en este proceso, promoviendo la transparencia, la participación y la responsabilidad en todas las etapas del proyecto.



Gráfico 28. Módulo III - Sesión 1

<sup>22</sup> Rendición de Cuentas a la Población Afectada. (2021). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. <https://www.unicef.org/colombia/media/6371/file/Cartilla%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%20a%20la%20Poblaci%C3%B3n%20Afectada.pdf>

## FLUJOGRAMA RENDICIÓN DE CUENTAS A LA POBLACIÓN AFECTADA -AAP

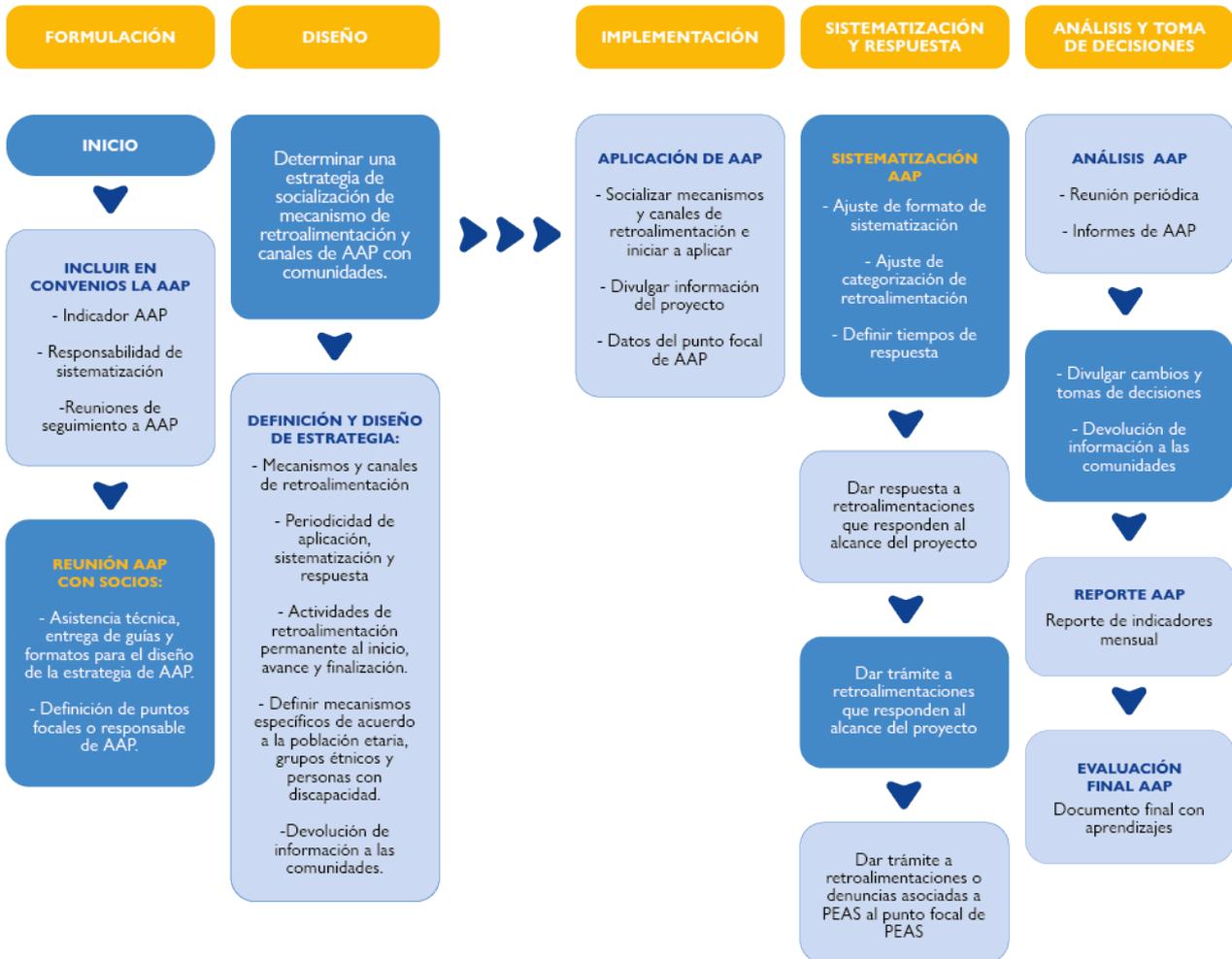


Gráfico 29. Módulo III - Sesión 1



Taller de capacitación en Plan de Acción brindado a población refugiada y migrante. Tacna. © RMHC Perú, OIM (2024)

# 02

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

### ¿Qué es el Fundraising?

El fundraising es una actividad crucial realizada por entidades sin ánimo de lucro, como ONGs, fundaciones, asociaciones y agrupaciones, para asegurar los recursos necesarios para llevar adelante sus proyectos. Estos recursos pueden ser variados, dependiendo de la situación y la naturaleza de la organización, e incluyen alimentos, medicinas, juguetes, ropa, y principalmente, dinero. Incluso el reclutamiento de voluntarios puede considerarse parte del fundraising<sup>23</sup>.

Los pilares fundamentales para el éxito del fundraising suelen ser:

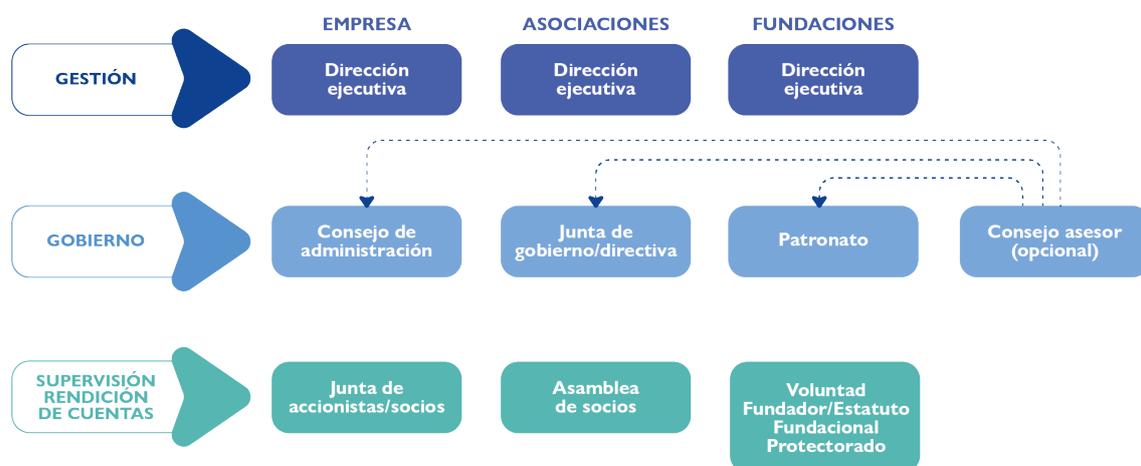
- 1) Gobernanza
- 2) Comunicación
- 3) Colaboración e innovación

23 'Fundraising': ¿qué es y por qué es necesario?. (2018). Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR]. <https://eacnur.org/es/blog/fundraising-que-es-y-por-que-es-necesario>

## ¿Qué es la gobernanza?

La palabra “governabilidad” (en inglés governance) se deriva del latín y significa “pilotear, guiar, dirigir”. El término se refiere a cómo se asume, transmite y ejerce el poder en una sociedad u organización. Según los estudiosos de teoría política occidental, “buena gobernabilidad” significa compartir la facultad de tomar decisiones a fin de que el poder y los recursos no queden en manos de un solo individuo o grupo.

En organizaciones sin fines de lucro, la buena gobernabilidad opera de manera muy similar. Una organización practica adecuadamente la gobernabilidad cuando cuenta con un sistema interno de frenos y contrapesos para garantizar que se busca el interés público<sup>24</sup>.



Fuente: Alianza ProBono. <https://www.alianzaprobono.pe/>

Gráfico 30. Módulo III - Sesión 2

La buena gobernanza se sustenta en una estructura organizativa formal que varía según el tipo de institución:

- **Asociación:** Organizaciones formadas por individuos o entidades con intereses comunes, que trabajan en conjunto para alcanzar objetivos específicos. Generalmente tienen una estructura democrática con una junta directiva y miembros activos.
- **Comité:** Grupos designados para abordar áreas específicas de interés dentro de una organización más grande o para gestionar proyectos particulares. Su estructura puede variar según el propósito y la duración del comité.
- **Fundación:** Entidades sin ánimo de lucro que existen para donar fondos, bienes o servicios a causas específicas o para beneficiar a la comunidad en general. Suelen tener una estructura jerárquica que incluye un consejo directivo y personal ejecutivo.
- **Sociedades:** Organizaciones que pueden ser formadas con fines comerciales o no comerciales, dependiendo de los objetivos específicos de los miembros involucrados. Pueden tener una estructura formal con miembros, directores y un equipo administrativo.

24 Wyatt, M. (2004). Manual de gobernabilidad Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas para ONGs. Centro Europeo de Derecho sobre Entidades Sin Fines de Lucro. [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Mexico\\_manual-de-gobernabilidad-final.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Mexico_manual-de-gobernabilidad-final.pdf)



## Principios Clave para la Obtención de Financiamiento<sup>24</sup>

**Claridad en la Misión:** La misión de la organización es la piedra angular que define su propósito y guía todas las actividades relacionadas con la búsqueda de financiamiento. Es crucial comunicar de manera clara y efectiva cómo los recursos solicitados contribuirán a cumplir con la misión establecida.

**Importancia del Financiamiento:** Sin recursos financieros adecuados, es imposible llevar a cabo la misión de la organización de manera efectiva. El financiamiento adecuado garantiza que los programas y proyectos puedan ser implementados y mantenidos, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Relación entre el Director Ejecutivo y el Consejo Directivo:** El director ejecutivo desempeña un papel clave en la gestión de las fuentes de financiamiento, asegurando que se alineen con la misión organizativa y respondan a las necesidades identificadas.

**Equipo y Apoyo:** Todo el equipo de la organización, bajo la dirección del director ejecutivo, contribuye al esfuerzo de fundraising. Cada miembro del equipo desempeña un papel vital, ya sea en la identificación de oportunidades de financiamiento, en la preparación de propuestas o en la gestión de relaciones con los donantes y socios potenciales.

## PASO A PASO PARA UN PLAN DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

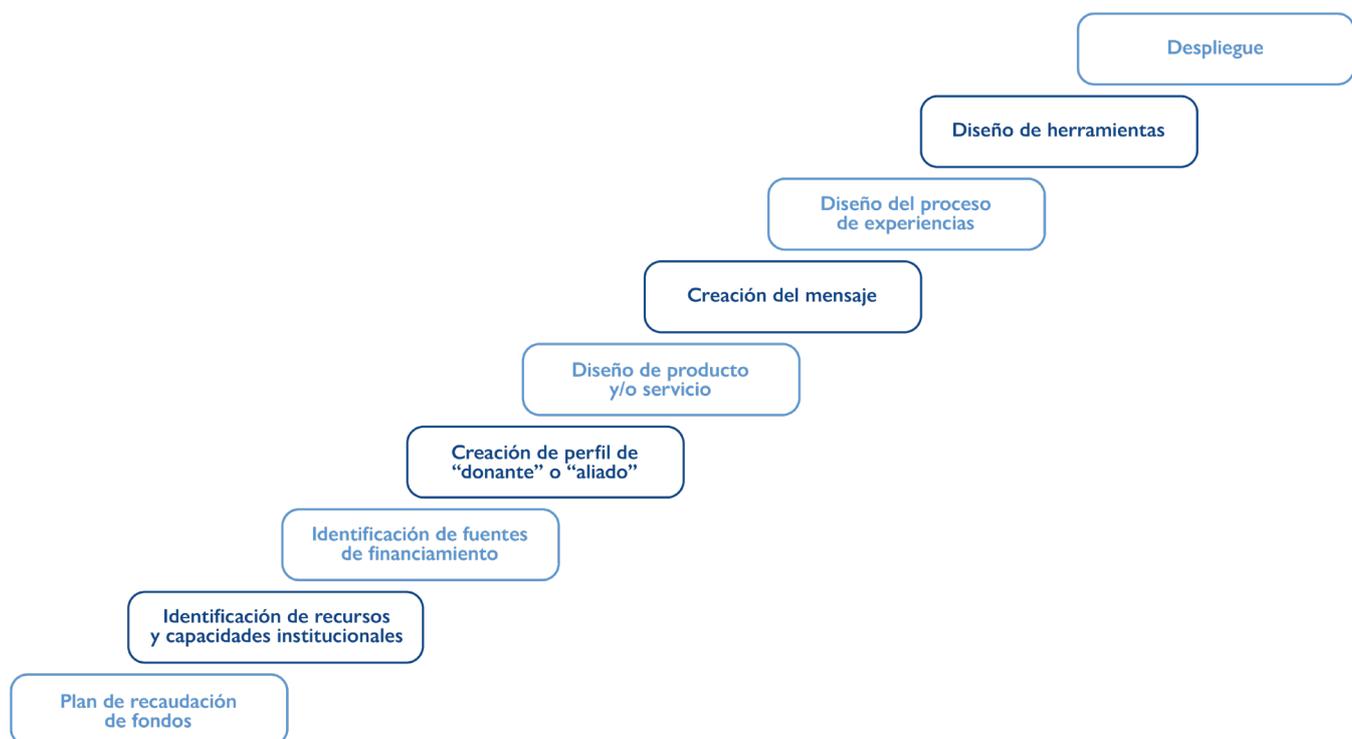


Gráfico 31 Módulo III - Sesión 2

<sup>24</sup> Wyatt, M. (2004). Manual de gobernabilidad Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas para ONGs. Centro Europeo de Derecho sobre Entidades Sin Fines de Lucro. [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Mexico\\_manual-de-gobernabilidad-final.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Mexico_manual-de-gobernabilidad-final.pdf)

## 1ER PASO: Identificación de Recursos y Capacidades

Este primer paso en el plan de recaudación de fondos se centra en evaluar meticulosamente los recursos disponibles dentro de la organización y las capacidades de su equipo.



Gráfico 32. Módulo III - Sesión 2

## 2DO PASO: Identificación de las Fuentes de Financiamiento

En este segundo paso del plan de recaudación de fondos, se procede a identificar y evaluar las diversas fuentes potenciales de financiamiento disponibles para la organización. Esto incluye tanto fuentes tradicionales como donaciones individuales, patrocinios corporativos y subvenciones gubernamentales, como fuentes innovadoras como crowdfunding y eventos de recaudación de fondos.



Gráfico 33. Módulo III - Sesión 2



### 3ER PASO: Creación de Perfil de “Donante” o “Aliado”

Este paso se enfoca en desarrollar perfiles detallados de potenciales donantes o aliados estratégicos. Esto implica investigar y comprender a fondo las características, intereses, valores y capacidades de cada posible donante o aliado.



Algunas preguntas clave para desarrollar el perfil del donante, son:

- ¿Cómo es la persona que aprueba los fondos para tu organización?
- ¿Qué gustos tiene?
- ¿Qué intereses tiene?
- ¿Cuáles son sus valores?
- ¿Cuáles son sus no negociables?
- ¿Cuáles son sus NECESIDADES?

### LA PIRÁMIDE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL



Gráfico 34. Módulo III - Sesión 2

## 4TO PASO: Creación del servicio o producto

En el cuarto paso del plan de recaudación de fondos, se enfoca el desarrollo o la mejora de servicios o productos que la organización ofrece a sus donantes o beneficiarios potenciales. Esto puede incluir la creación de programas específicos, eventos especiales, productos relacionados con la misión de la organización, o servicios que proporcionen un valor añadido a los donantes. En el siguiente gráfico se presenta un ejemplo práctico de este paso.





## EJEMPLOS DE ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD



**En la sociedad:**  
Familias con niños, niñas y adolescentes en tratamiento médico que requieren soporte en albergue, alimentación y soporte emocional.

**RECURSOS**  
- Casas e infraestructura  
- Voluntariado  
- Ubicaciones accesibles  
- Conocimiento de gestión de equipos

**METODOLOGÍA**  
Generamos una experiencia de voluntariado corporativo sensibilizadora y de fácil acceso para colaboradores de una organización o empresa y que puede incluir a sus familiares.

**En las empresas:**  
Necesidad de desarrollo de empatía y solidaridad en sus equipos, de desarrollo de una estrategia de responsabilidad social, de generar espacios de distinción inclusive familiar. Importancia de salud mental y el bienestar.

**NECESIDAD**



**VOLUNTARIADO CORPORATIVO**



**OPORTUNIDAD**

**PASO 1:**  
¿Qué recursos tengo?

**PASO 2:**  
¿Cuáles son mis fuentes potenciales de financiamiento?

**PASO 3:**  
¿Quiénes son los tomadores de decisión de esas fuentes de financiamiento?

**PASO 4:**  
¿Cuáles son los determinantes de sus decisiones?

**PASO 5:**  
¿Cuáles son sus necesidades?

Gráfico 35. Módulo III - Sesión 2



“Cuidando a familias con niños, niñas y adolescentes que tienen un enfermedad compleja”

PROPÓSITOS

**MISIÓN**

Proveer programas esenciales para superar las barreras y garantizar el bienestar de las familias cuando los niños, niñas o adolescentes necesitan atención médica.

**VISIÓN**

Un mundo en donde cada familia es que se encuentra atravesando un momento crítico en la salud de sus niños pueda encontrar soporte y cuidado.



ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO



Gráfico 36. Módulo III - Sesión 2



## ASOCIACIÓN CASA RONALD MCDONALD

En el Perú, **1 de cada 5 niños abandona su tratamiento médico** por falta de alojamiento.



Ofrecemos un **lugar acogedor, alimentación, servicios de primera necesidad** para que los niños y sus familiares se sientan como en casa.



# 03

Taller de capacitación en Medición y Evaluación del Impacto Socioambiental y Económico de Recursos brindado a población refugiada y migrante. Lima. |© RMHC Perú, OIM (2024)

## IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL Y SOSTENIBLE

### ¿Qué es el emprendimiento social?

Es la organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios que busca tener un impacto social o ambiental positivo, medible y sostenible, es decir, que genere sus propios recursos. A diferencia de los negocios tradicionales, una empresa social opera por el beneficio de atender necesidades sociales que permiten a las comunidades funcionar más eficientemente<sup>25</sup>.

25 Del Cerro, J. (2016). El emprendimiento social. Primera edición. Ciudad de México.



## Identificación de Necesidades y Oportunidades

La identificación de necesidades y oportunidades es un proceso fundamental para el desarrollo de proyectos sociales efectivos y sostenibles. Este proceso implica analizar el entorno y las tendencias actuales para detectar las carencias y áreas de mejora en la comunidad, así como identificar oportunidades que puedan ser aprovechadas para generar un impacto positivo<sup>26</sup>. Al considerar las megatendencias, las organizaciones pueden alinearse mejor con las dinámicas emergentes y anticipar cambios futuros. Entre las megatendencias contemporáneas se encuentran:

### Digitalización rápida

La digitalización describe la adopción radical de tecnologías digitales y de datos a nivel global, lo que incluye un aumento de la inversión en inteligencia artificial (IA) e innovación digital. También describe la hiperconectividad de los gobiernos, las economías y las sociedades, que se generó a partir de la interacción entre las tecnologías digitales y la conectividad global<sup>27</sup>.

### Mayor foco en problemas ambientales y sociales

La conciencia y la preocupación cada vez mayores en relación con el mantenimiento y la mejora del capital natural y humano, y la responsabilidad de que las organizaciones tengan una influencia positiva en todo esto<sup>27</sup>.

### Volatilidad geopolítica

La geopolítica se refiere al modo en que los factores geográficos influyen en la política o las relaciones internacionales de los distintos países<sup>27</sup>.

### Desplazamiento de seres humanos

El desplazamiento se refiere a la mudanza involuntaria de una persona o pueblo lejos de su hogar o región de residencia<sup>27</sup>.

26 Bodí, Ó. (2023). Identificar oportunidades para Negocios con Impacto Social. Folks. <https://folksbrands.com/identificar-oportunidades-negocios-impacto-social/>

27 Developing the 2025-2027 RMHC Impact Strategy. (2023). Ronald McDonald House Charities [RMHC].

## LA AGENDA 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas que la suscribieron y es la guía de referencia para el trabajo de la comunidad internacional hasta el año 2030. En este contexto, la agenda, con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), proporciona un marco valioso para orientar y evaluar las iniciativas de emprendimiento social y sostenible.

# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE





## ¿Qué es el desarrollo sostenible?

“Satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”.<sup>28</sup>

Informe Burtland, Naciones Unidas (1987)

## MODELO DE TRIPLE IMPACTO (3PS)<sup>29</sup>

Son empresas que generan rentabilidad a partir de integrar en su modelo de negocio tres beneficios: social, ambiental y económico. Este concepto no es nuevo, fue acuñado por John Elkington en 1998 dentro del libro *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*\*. Como un verdadero profeta, él argumentaba desde aquel entonces que el éxito de las empresas del siglo XXI dependía de atender estas tres necesidades.



Gráfico 37. Módulo III - Sesión 3

\* Caníbales con tenedores: el triple resultado de las empresas del siglo XXI.

<sup>28</sup> Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). Asamblea General de las Naciones Unidas.

<sup>29</sup> Henriques, A., & Richardson, J. (2004). *The Triple Bottom Line: Does It All Add Up*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849773348>

## ECOSISTEMA SOCIAL - REDES/COMUNIDADES



## EJEMPLO DE GRÁFICO EN UN MODELO CANVAS



Gráfico 38. Módulo III - Sesión 3



Adaptación de las herramientas Canvas diseñada por Alexander Osterwalder



Gráfico 39. Módulo III - Sesión 3

### MODELO CANVAS - NEGOCIO

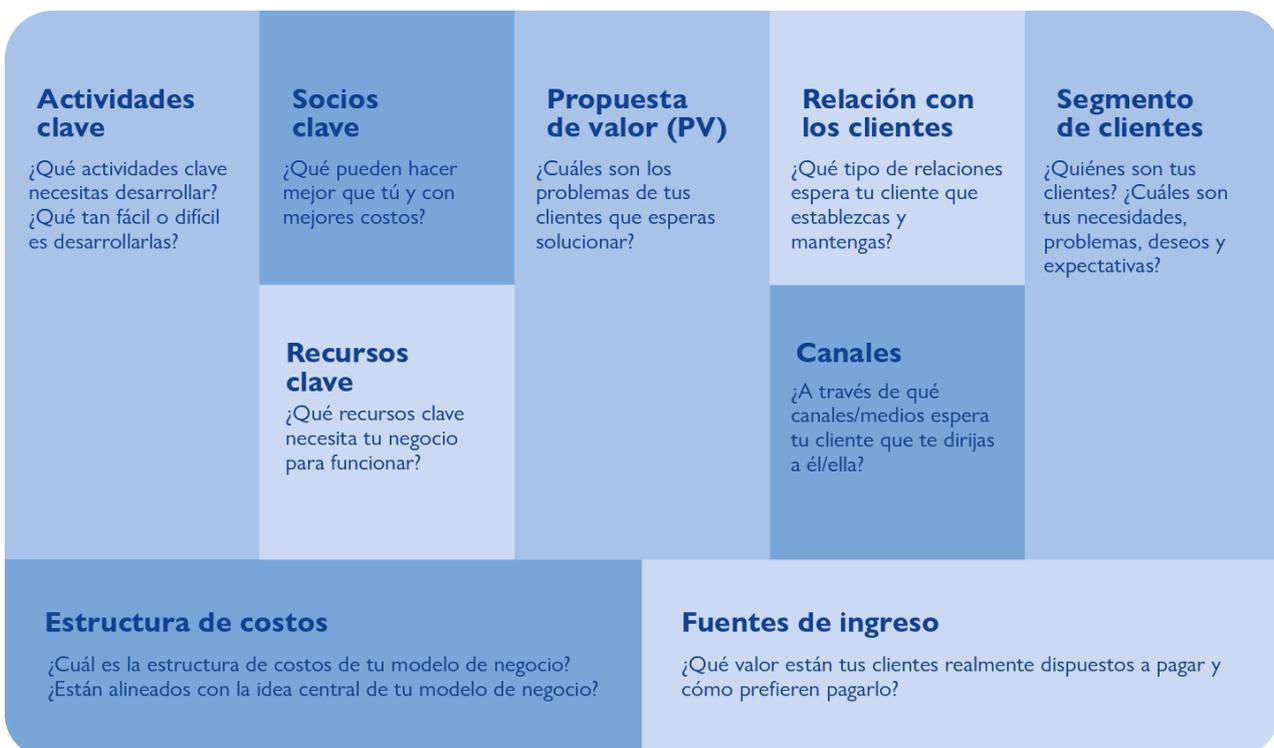


Gráfico 40. Módulo III - Sesión 3

**MODELO CANVAS - NEGOCIO CON IMPACTO**



Gráfico 41. Módulo III - Sesión 3



04

Taller de capacitación en Gestión de Recursos brindado a población refugiada y migrante. Tacna  
 © RMHC Perú, OIM (2024)

## IMPACTO SOCIOAMBIENTAL Y ECONÓMICO

Son los efectos que las organizaciones generan en la sociedad y el medio ambiente, así como en la economía local y global. Este impacto puede ser positivo, contribuyendo al desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida, o negativo, si no se gestionan adecuadamente los recursos y actividades. Evaluar y gestionar este impacto es crucial para asegurar que las organizaciones sociales cumplan con sus objetivos de manera responsable y sostenible.

### CONCEPTOS CLAVE



**Medir:** Consiste en asignar números a objetos hechos de acuerdo con unas reglas<sup>30</sup>.



**Evaluar:** Es atribuir juicios de valor a las mediciones realizadas<sup>30</sup>.

30 Stevens, S. (1951). Matemáticas, medición y psicofísica. Manual de psicología experimental.

### Con la medición podemos:

- Hacer seguimiento a las actividades planificadas
- Mejorar la rendición de cuentas hacia los donantes o externos
- Asignar presupuesto a las gestiones o modificar recursos
- Reorientar nuestros proyectos y programas según las necesidades

Medición → Resultados

### Mientras que con la evaluación podemos:

- Medir cambios en las personas
- Generar evidencia convincente para transformar
- Fundamentar decisiones
- Influir en la opinión pública
- Mejorar el funcionamiento de programas similares

Evaluación → Efectividad

## INDICADORES PARA MEDIR EL IMPACTO SOCIOAMBIENTAL Y ECONÓMICO

El impacto social, ambiental y económico se pueden entender como el efecto que tiene una acción en la comunidad o en el bien común. Una correcta medición de estos indicadores debe contar con datos precisos sobre la aportación o inhibición que sea resultado de alguna iniciativa, intervención, ayuda o actividad, comportándose como una herramienta para tomar decisiones. Estos indicadores ayudan a las organizaciones a comprender el alcance y la eficacia de sus iniciativas, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua de sus programas<sup>31</sup>.

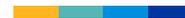
Para toda medición de impacto, existen por lo menos 3 pasos de los que puedes partir para empezar a medir tu impacto social, económico y/o ambiental<sup>31</sup>:

### PASOS INICIALES:



Gráfico 42. Módulo III - Sesión 4

31 Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto.



## PASO 1.

### Establecer una Teoría de Cambio

La «teoría del cambio» explica cómo se entiende que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyen a lograr los impactos finales previstos<sup>31</sup>.

#### Teoría de Cambio a través de una cadena de resultados



Gráfico 43. Módulo III - Sesión 4

## PASO 2.

### Definir una pregunta de evaluación

Para medir y evaluar el impacto de un proyecto o programa social, es fundamental formular preguntas de evaluación claras y específicas. Estas preguntas guían la recopilación de datos y el análisis necesarios para entender el éxito y las áreas de mejora del proyecto. A continuación, se presentan algunas preguntas clave que pueden ayudar en la evaluación del impacto:

- ¿Cómo voy?
- ¿Mi proyecto o programa fue exitoso?
- ¿Cuál es el impacto de mi proyecto o programa?
- ¿Cuál de mis caminos fue el mejor a nivel de impacto?

31 Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto.

## PASO 3.

### Seleccionar indicadores para evaluar

Indicador ↔ Meta

**Un indicador** es el dato que brinda información cuantitativa sobre las acciones que se están tomando o que se van a tomar. Permite identificar lo que está ocurriendo<sup>31</sup>. Para formular un indicador, se debe tener en cuenta que este debe reflejar lo que realmente se busca medir<sup>31</sup>.

#### Ejemplos de indicadores clave para medir el impacto social de un proyecto:

- Calidad de Vida
- Participación Comunitaria
- Igualdad y Equidad
- Educación y Capacitación

#### Ejemplos de indicadores clave para medir el impacto ambiental de un proyecto:

- Reducción de Emisiones
- Conservación de Recursos Naturales
- Gestión de Residuos
- Eficiencia Energética

#### Ejemplos de indicadores clave para medir el impacto económico de un proyecto:

- Crecimiento Económico Local
- Sostenibilidad Financiera
- Coste-Eficiencia
- Retorno de Inversión Social (SROI)

31 Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto.

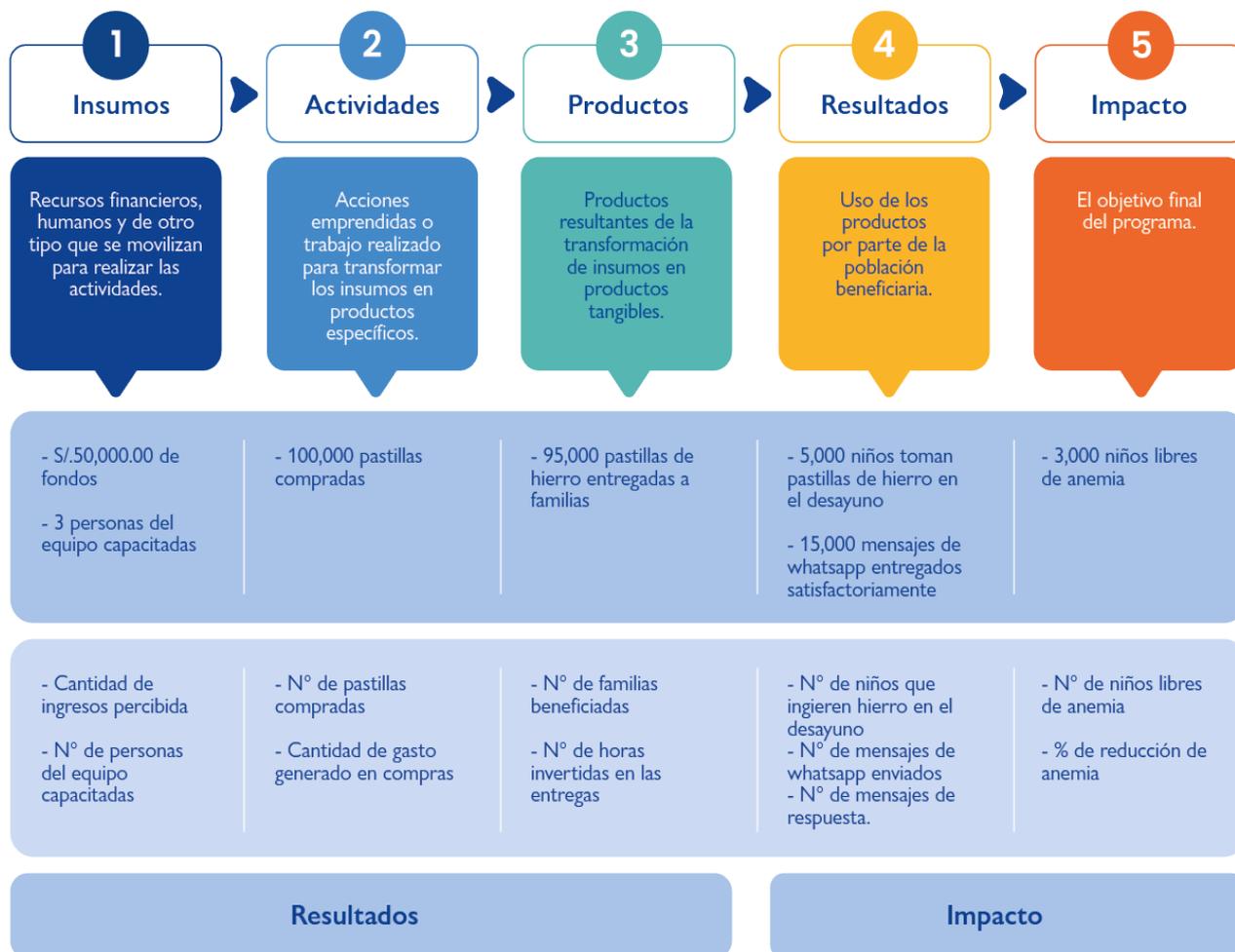
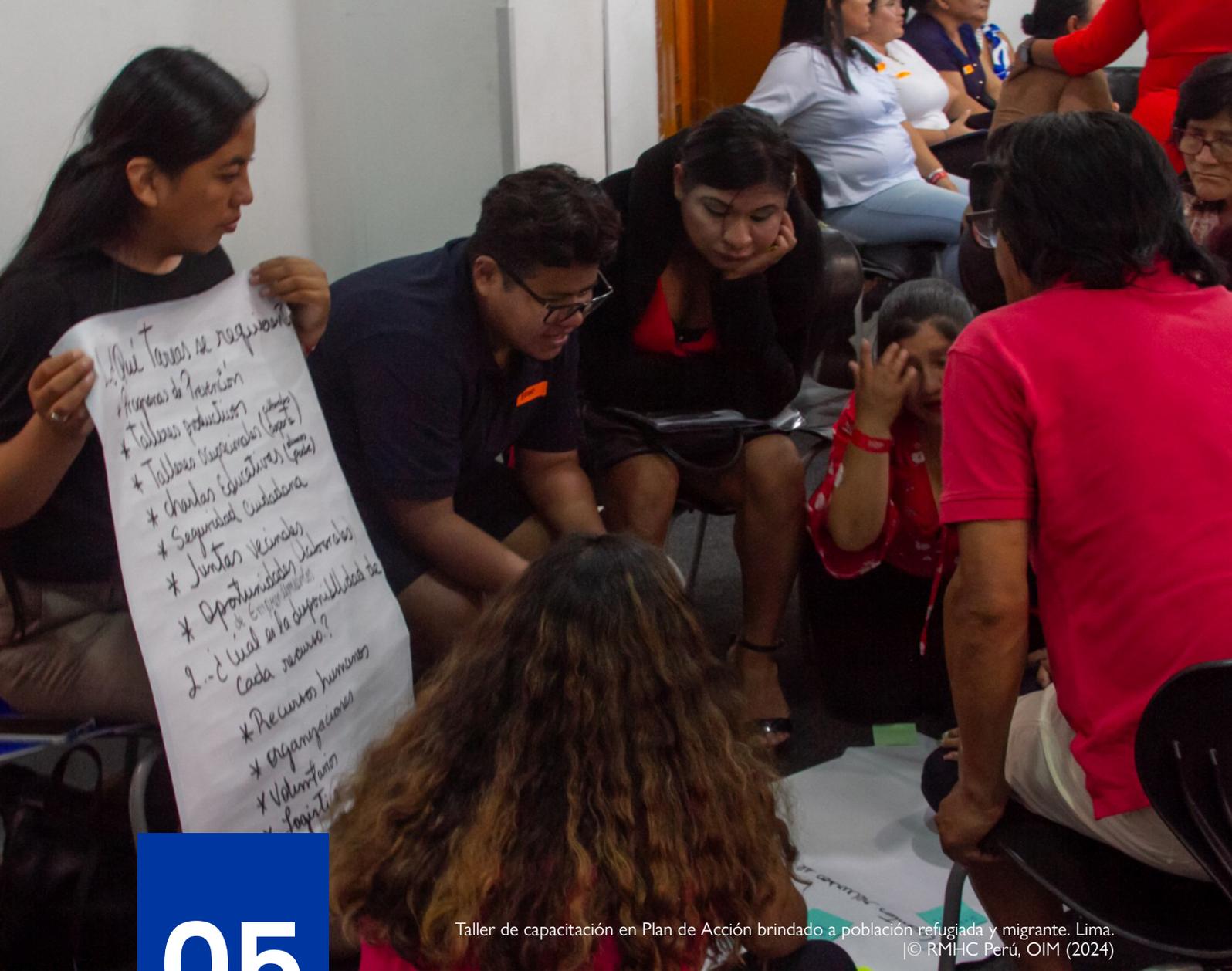


Gráfico 44. Módulo III - Sesión 4

### Diferencias

- **Indicador de resultados:** Números y estadísticas que evalúan cómo se están ejecutando las actividades.
- **Indicador de impacto:** Se utilizan como descriptores de éxito: *Reflejan cambios observados en la población objetivo.*



# 05

Taller de capacitación en Plan de Acción brindado a población refugiada y migrante. Lima. | © RMHC Perú, OIM (2024)

## PLAN DE ACCIÓN: DIAGNÓSTICO

### ¿Qué es la Gestión de Recursos?

Es la implementación eficiente y eficaz de los recursos de una organización cuando se necesitan. Estos recursos pueden incluir recursos financieros y económicos, inventario, habilidades humanas, los recursos de producción, o tecnología de la información, etc.<sup>32</sup>.

En proyectos sociales y comunitarios, este proceso es un aspecto fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de iniciativas que buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades. La gestión de recursos es crucial para el éxito de este tipo de proyectos. Este enfoque requiere un equilibrio entre la eficacia operativa y el impacto social, así como una comprensión profunda de las necesidades y desafíos específicos de las comunidades involucradas.

32 Martins, J. (2024). Tu guía para comenzar con la gestión de recursos. Asana. <https://asana.com/es/resources/resource-management-plan>

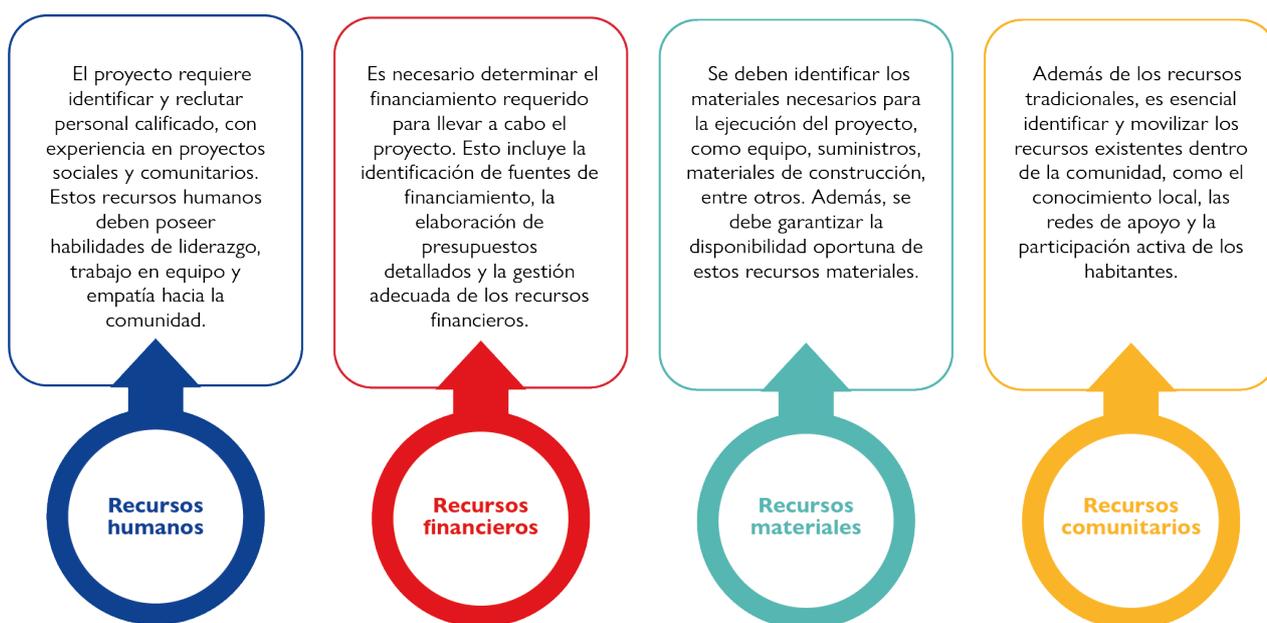


Dentro de los recursos a gestionar dentro de un proyecto social y comunitario, podemos encontrar de diferentes tipos. Entre los más importantes tenemos<sup>33</sup>:

1. **Recursos humanos:** Son el trabajo y conocimiento que aporta el conjunto de personas de una organización. Gracias a sus funciones y habilidades las organizaciones pueden lograr sus objetivos estratégicos e institucionales.
2. **Recursos financieros:** Son los medios y activos que una entidad u organización utiliza para gestionar su dinero y sus transacciones económicas. Estos recursos incluyen efectivo, cuentas bancarias, inversiones, préstamos, líneas de crédito y cualquier otro activo o instrumento financiero.
3. **Recursos materiales:** Son aquellos recursos o medios físicos y tangibles que le permiten a una persona u organización lograr un determinado objetivo. Incluyen insumos, materias primas, herramientas, máquinas, equipos y todo elemento físico que se requiera para llevar a cabo las tareas de la organización.
4. **Recursos comunitarios:** Son los activos, capacidades y redes que están disponibles en una comunidad y que pueden ser aprovechados para apoyar y fortalecer las actividades y objetivos de la organización.

## IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL PROYECTO

Es un proceso fundamental para asegurar que todos los elementos esenciales estén disponibles y correctamente gestionados para alcanzar los objetivos del proyecto.



33 Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 21-154. doi: 10.1177/014920639101700109

Asimismo, los objetivos del proyecto se deben encontrar organizados en una estructura jerárquica en la que es necesario diferenciar, por lo menos, tres niveles:

1. Objetivos de actividades e insumos requeridos (¿Qué necesita el proyecto?).
2. Objetivos de productos (¿Qué debe entregar el proyecto?).
3. Objetivos de impacto (¿Para qué se hace el proyecto?).

La jerarquía de objetivos supone una estructura causal en la que las relaciones que vinculan a los insumos con los productos son normalmente conocidas. Su adecuado manejo permite que los proyectos sean eficientes. Esto es, que generen los productos a costos mínimos

### Pensemos en las siguientes preguntas complementarias:

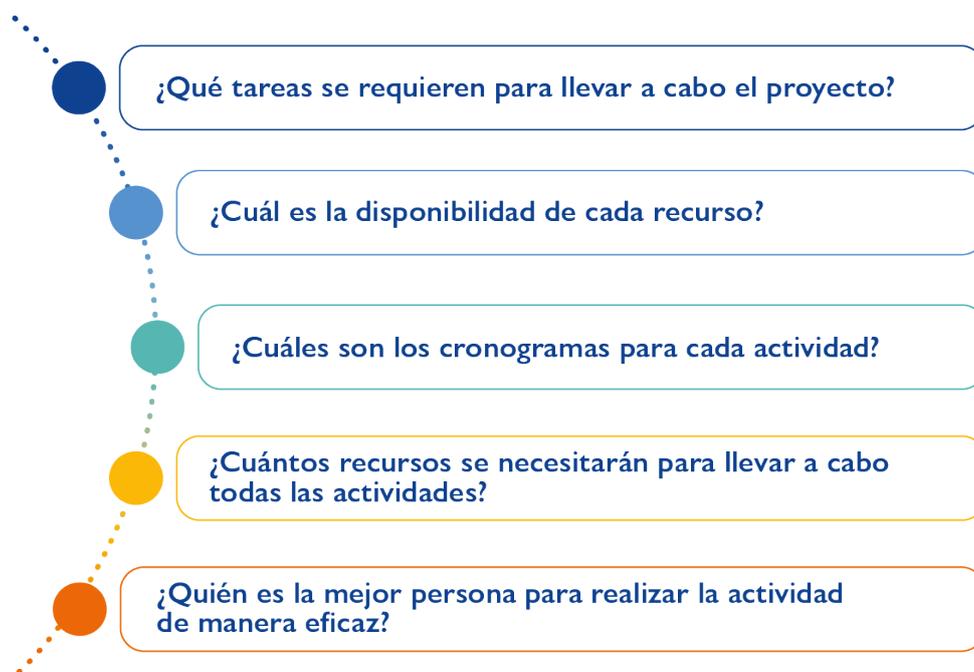


Gráfico 45. Módulo III - Sesión 5



## MÉTODOS PARA LA GESTIÓN EFICIENTE DE RECURSOS

### Las metodologías ágiles<sup>34</sup>

Las metodologías ágiles son enfoques flexibles y colaborativos para la gestión de proyectos que se centran en la entrega iterativa y continua de valor al cliente. Aunque las metodologías ágiles no están diseñadas específicamente para la gestión de recursos, incorporan prácticas que pueden ayudar a gestionar los recursos de manera eficiente. Aquí hay algunas metodologías ágiles y cómo pueden contribuir a la gestión de recursos en proyectos:

- 1. Scrum:** Es un marco de gestión de proyectos de metodología ágil que ayuda a los equipos a estructurar y gestionar el trabajo mediante un conjunto de valores, principios y prácticas.
- 2. Kanban:** Es un método de gestión del flujo de trabajo para definir, gestionar y mejorar los servicios que proporciona el trabajo de conocimiento. Te ayuda a visualizar el trabajo, maximizar la eficiencia y mejorar continuamente.
- 3. Agile Inception:** Conjunto de actividades que permiten a los equipos ágiles “comenzar” el desarrollo de un producto de forma coherente y efectiva. Consta de una serie de pasos que ayudan al equipo a establecer un propósito y expectativas comunes, con respecto al equipo, a todos los interesados e involucrados en el producto y al producto en general.



## PLANIFICACIÓN DE LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Es un proceso que garantiza que todos los recursos necesarios se distribuyan y utilicen de manera eficiente y efectiva para lograr los objetivos del proyecto. Esta planificación incluye la identificación detallada de los recursos disponibles, la determinación de las necesidades del proyecto, y la creación de un plan de acción para asignar los recursos adecuados en el momento y lugar correctos.

34 Metodologías Ágiles en 2024: Adaptabilidad en un mundo dinámico. (2024). Canvia. <https://canvia.com/metodologias-desarrollo-agil-evolucionado/>

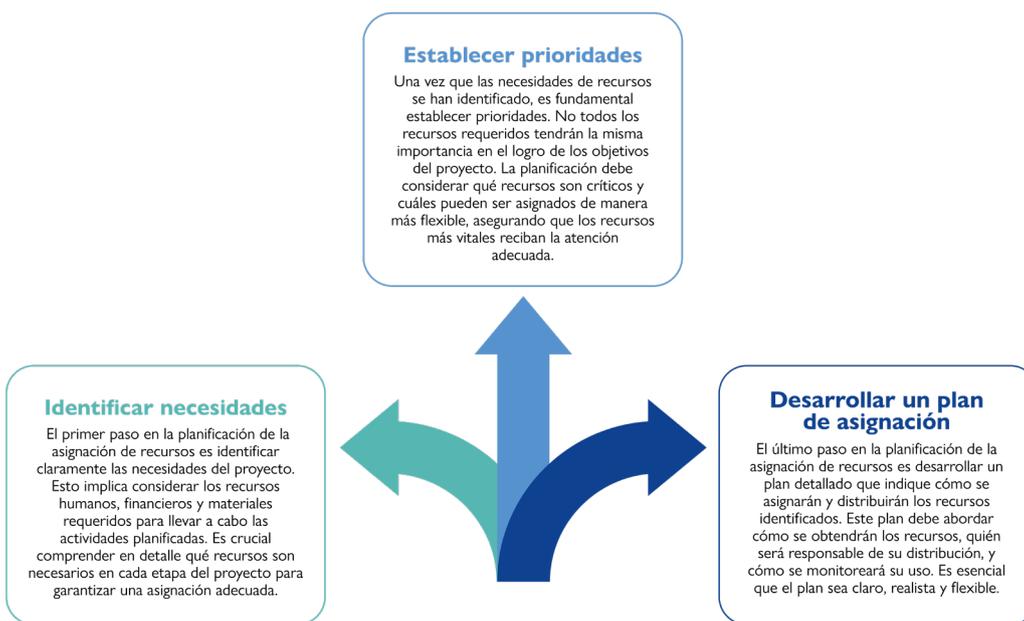


Gráfico 46. Módulo III - Sesión 5

## ELEMENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS

La implementación de la gestión de recursos en un proyecto implica una serie de elementos organizados y sistemáticos que aseguran la utilización eficiente y efectiva de los recursos disponibles. Este proceso es esencial para cumplir con los objetivos del proyecto dentro del tiempo y el presupuesto establecidos<sup>35</sup>. A continuación, se describen los factores clave para llevar a cabo una gestión de recursos exitosa.

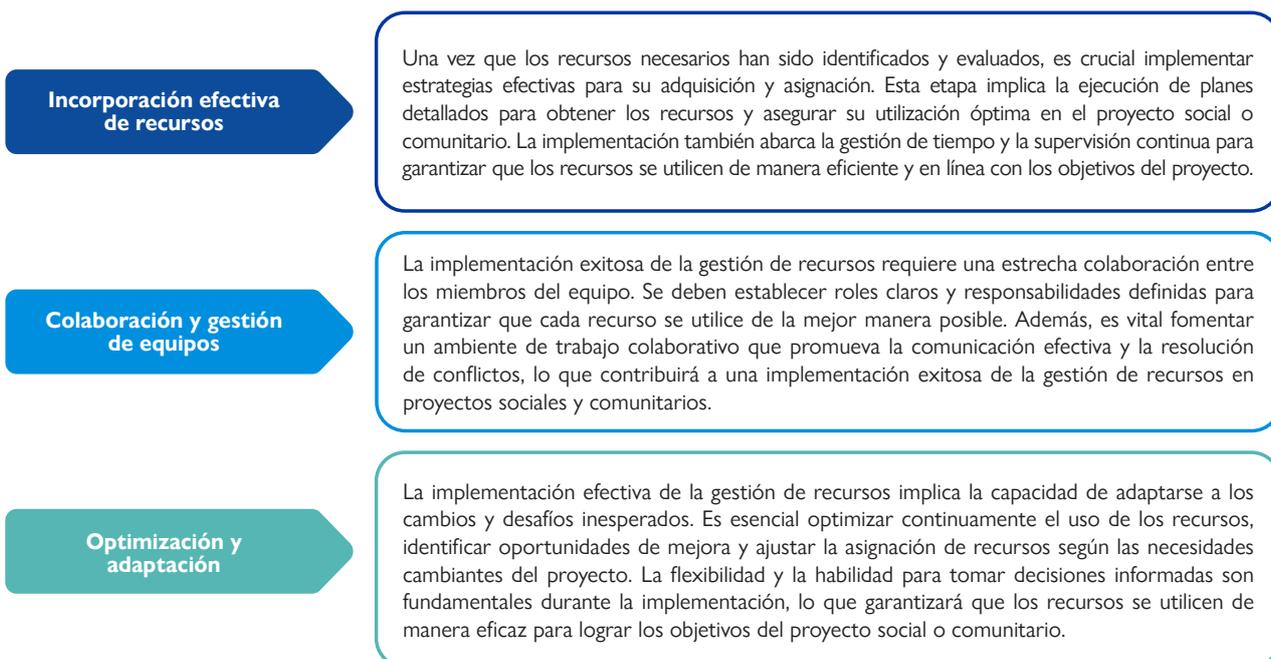


Gráfico 47. Módulo III - Sesión 5

35 Inforges. (2024). 5 claves para la optimización de procesos y recursos. INFORGES. <https://inforges.es/blog/5-claves-optimizacion-procesos-recursos-empresa/>



## MONITOREO Y CONTROL DE LOS RECURSOS UTILIZADOS

Proceso continuo que garantiza que los recursos se empleen de manera eficiente y efectiva, conforme a los planes establecidos. Mediante el monitoreo y control de los recursos se puede minimizar la brecha que existe entre la estructuración, gestión de los proyectos y la ejecución de los contratos, mejorando de manera significativa la ejecución oportuna de recursos, contemplando completamente y de manera integral el ciclo de vida de los proyectos, su sostenibilidad, los riesgos e impacto<sup>36</sup>.



Gráfico 48. Módulo III - Sesión 5

## MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS

Proceso continuo que garantiza que los recursos se empleen de manera eficiente y efectiva, conforme a los planes establecidos. Mediante el monitoreo y control de los recursos se puede minimizar la brecha que existe entre la estructuración, gestión de los proyectos y la ejecución de los contratos, mejorando de manera significativa la ejecución oportuna de recursos, contemplando completamente y de manera integral el ciclo de vida de los proyectos, su sostenibilidad, los riesgos e impacto<sup>36</sup>.

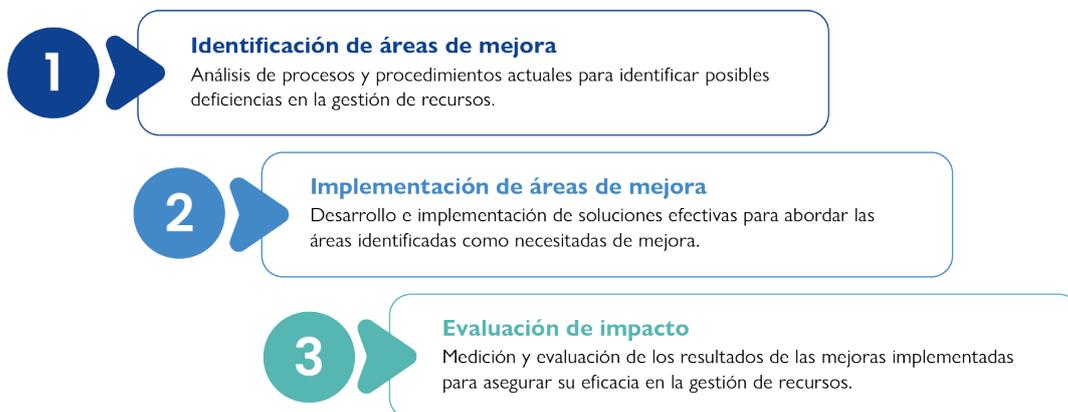


Gráfico 49. Módulo III - Sesión 5

36 Baquero, Y. (2016). Monitoreo y control de proyectos en entidades públicas bajo la metodología pmi y los principios rectores de la función pública. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15540>.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Organización Internacional para las Migraciones. (2024) Perú refuerza la capacidad operativa de la Superintendencia Nacional de Migraciones. (2024). OIM Perú. <https://peru.iom.int/es/news/oim-pe-peru-refuerza-la-capacidad-operativa-de-la-superintendencia-nacional-de-migraciones>
- 2 Fuentes, E. (2019). 11 definiciones que describen la figura del líder. El líder exponencial. <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/>
- 3 Durán, C. (2019). El valor que nos da conocer nuestros puntos ciegos. Red Forbes. <http://www.forbes.com.mx/el-valor-que-nos-da-conocernuestros-puntos-ciegos/www.forbes.com.mx/el-valor-que-nos-da-conocer-nuestros-puntos-ciegos/>
- 4 López, I. (2022). Qué es la ventana de Johari y cómo puede ayudarnos. <https://iratxelopezpsicologia.com/que-es-la-ventana-de-johari-ycomo-puede-ayudarnos/>
- 5 Berrio, J. et al. (2021). Competencias genéricas en el ámbito de la psicología organizacional: una revisión teórica. *Ciencia Y Academia*, (2). <https://doi.org/10.21501/2744838X.4269>
- 6 Fernández, P. (2023). Inteligencia emocional: aprender a gestionar las emociones. Shackleton Books.
- 7 García, S. (2021). ¿Qué es la inteligencia emocional y por qué necesitamos enseñarla?. Instituto para el Futuro de la Educación. Tecnológico de Monterrey. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/inteligencia-emocional/>
- 8 Drucker en Amitai (2021). 5 consecuencias de una mala comunicación en una empresa. <https://www.amitai.com/es/consecuencias-mala-comunicacion-empresa/>
- 9 PNL: Metamodelo del Lenguaje – Generalizaciones del Lenguaje. (S.F.). Accresio. <https://accresio.com/pnl/metamodelo/generalizaciones/>
- 10 Cobos, A. (2018). Distorsiones cognitivas y el metamodelo del lenguaje de la Programación Neuro-lingüística. Mindtraining. <https://www.mindtraining.es/2018/06/distorsiones-cognitivas-y-el-metamodelo-del-lenguaje/>
- 11 Fisher, R. et al. (2018). ¡Sí, de acuerdo!: cómo negociar sin ceder. Vergara.
- 12 Manzanal, M. (2022). La negociación desde una perspectiva colaborativa: el método Harvard. *Centro de Estudios de Administración*, 6(1), 77-87. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/3743>
- 13 Alva, C. (2022). Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4691-4715. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.2226](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2226)



- 14 Mañe, S. (2023). Qué es la metodología DISC y cómo aplicarla en ventas y RRHH. IEB School. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-disc-rrhh-2-0/>
- 15 Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (2018). Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)
- 16 Consejos para crear una evaluación de necesidades y aumentar la eficiencia del equipo. (2024). Asana. <https://asana.com/es/resources/needs-assessment>
- 17 Heaven, C. (S.F.) Capítulo 3. Evaluar las necesidades y los recursos de la comunidad. Caja de Herramientas Comunitarias. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/valoracion/valorar-las-necesidades-y-recursos-comunitarios/developar-un-plan/principal>
- 18 Integración de Migrantes Venezolanos en Situación de Vulnerabilidad en Perú. (2022). Organización Internacional para las Migraciones [OIM]. [https://peru.iom.int/sites/g/files/tmzbdl951/files/documents/Peru%20Study%20Report\\_ES\\_Dic2022.pdf](https://peru.iom.int/sites/g/files/tmzbdl951/files/documents/Peru%20Study%20Report_ES_Dic2022.pdf)
- 19 Hernández, A. et al. (2011). Desarrollo organizacional. Pearson Education.
- 20 Gómez, D. (2023). Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>
- 21 ¿Qué es un proceso de selección y qué fases tiene?. (2023). Select Business School. <https://escuelaselect.com/pasos-del-proceso-seleccion-recursos-humanos/>
- 22 Rendición de Cuentas a la Población Afectada. (2021). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. <https://www.unicef.org/colombia/media/6371/file/Cartilla%20Rendici%C3%B3n%20de%20Cuentas%20a%20la%20Poblaci%C3%B3n%20Afectada.pdf>
- 23 'Fundraising': ¿qué es y por qué es necesario?. (2018). Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados [ACNUR]. <https://eacnur.org/es/blog/fundraising-que-es-y-por-que-es-necesario>
- 24 Wyatt, M. (2004). Manual de gobernabilidad Grupo de Trabajo de Europa Central y Oriental sobre Gobernabilidad de Organizaciones No Lucrativas para ONGs. Centro Europeo de Derecho sobre Entidades Sin Fines de Lucro. [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Mexico\\_manual-de-gobernabilidad-final.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/Mexico_manual-de-gobernabilidad-final.pdf)
- 25 Del Cerro, J. (2016). El emprendimiento social. Primera edición. Ciudad de México.



- 26 Bodí, Ó. (2023). Identificar oportunidades para Negocios con Impacto Social. Folks. <https://folks-brands.com/identificar-oportunidades-negocios-impacto-social/>
- 27 Developing the 2025-2027 RMHC Impact Strategy. (2023). Ronald McDonald House Charities [RMHC].
- 28 Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). Asamblea General de las Naciones Unidas.
- 29 Henriques, A., Richardson, J. (2004). The Triple Bottom Line: Does It All Add Up. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849773348>
- 30 Stevens, S. (1951). Matemáticas, medición y psicofísica. Manual de psicología experimental.
- 31 Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto
- 32 Martins, J. (2024). Tu guía para comenzar con la gestión de recursos. Asana. <https://asana.com/es/resources/resource-management-plan>
- 33 Conner, K. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 21-154. doi: 10.1177/014920639101700109
- 34 Metodologías Ágiles en 2024: Adaptabilidad en un mundo dinámico. (2024). Canvia. <https://canvia.com/metodologias-desarrollo-agil-evolucionado/>
- 35 Inforges. (2024). 5 claves para la optimización de procesos y recursos. INFORGES. <https://infor-ges.es/blog/5-claves-optimizacion-procesos-recursos-empresa/>
- 36 Baquero, Y. (2016). Monitoreo y control de proyectos en entidades públicas bajo la metodología pmi y los principios rectores de la función pública. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15540>.





Primera edición: julio 2024

© OIM 2024

Oficina País, OIM Perú

Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Misión Perú

Lima, Perú

Sitio web: [peru.iom.int/](http://peru.iom.int/)

C. Miguel G. Seminario 320, San Isidro.

Equipo de trabajo:

Creación de contenido: Ivonne Harvey, Cheska Patow y Marlyt Sánchez

Equipo de implementación: Carla Cáceres, Diana Sánchez, Jesús Sánchez, Daniel

Aguilar, Mario Vilchez, Pierina Tarazona

Mentores del programa: Daniel Aguilar, Ivonne Harvey, Alessandra Infante, Giovanna

Ozuna, Cheska Patow, Sandra Santillán y Jonathan Rossi

Diseño gráfico: Felix Caycho

Impreso en Lima – Perú

